

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PREDLOG SMERNIC ZA RAZVIJANJE IN URESNIČEVANJE
STRATEGIJE LOKALNE SKUPNOSTI – PRIMER OBČINE
RIBNICA**

Ljubljana, september 2022

HELENA MATE

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Helena Mate, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Predlog smernic za razvijanje in uresničevanje strategije lokalne skupnosti – primer občine Ribnica, pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Adriano Rejc Buhovac

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	5
1 POSEBNOSTI RAZVIJANJA IN URESNIČEVANJA STRATEGIJ NA RAVNI LOKALNE SKUPNOSTI	8
1.1 Opredelitev strategije lokalne skupnosti	8
1.2 Postopek razvijanja strategije lokalne skupnosti.....	11
1.3 Uresničevanje strategije lokalne skupnosti in spremljanje razvojnih kazalcev	13
2 PREGLED RAZLIČNIH PRAKS RAZVIJANJA IN URESNIČEVANJA STRATEGIJE V MANJŠIH LOKALNIH SKUPNOSTIH V SLOVENIJI IN TUJINI.....	14
2.1 Pregled različnih praks razvijanja in uresničevanja strategije lokalne skupnosti v Sloveniji	16
2.1.1 Oblikovanje strategije razvoja v občini Log - Dragomer	16
2.1.2 Oblikovanje strategije razvoja v občini Šmarje pri Jelšah	19
2.1.3 Oblikovanje strategije razvoja v občini Škofja Loka	21
2.2 Pregled razvijanja in uresničevanja strategije lokalne skupnosti na primeru lokalne skupnosti v tujini na primeru brazilske občine Guarani..	24
2.3 Primeri razvijanja strategije lokalne skupnosti s sodelovanjem večjega števila deležnikov s poudarkom na oblikovanju strateških ciljev na splošni ravni	27
2.4 Primeri razvijanja strategije lokalne skupnosti s sodelovanjem deležnikov z različnih področij s poudarkom na oblikovanju strateških ciljev posameznih ciljnih skupin in na podlagi že sprejetih strateških dokumentov	29
3 RAZVOJ PRAKTIČNIH SMERNIC ZA OBLIKOVANJE IN URESNIČEVANJE STRATEŠKIH DOKUMENTOV V LOKALNIH SKUPNOSTIH.....	31
3.1 Predlog procesa razvijanja strategije lokalne skupnosti.....	31
3.2 Predlog procesa uresničevanja in revidiranja strategije lokalne skupnosti	37
3.3 Predlog enotnih kazalcev za spremljanje strateškega razvoja lokalnih skupnosti v Sloveniji	38
4 PONAZORITEV PRAKTIČNIH SMERNIC NA PRIMERU OBČINE RIBNICA – OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA OBČINE RIBNICA 2023–2033	44

4.1	Analiza razvojnih dosežkov občine Ribnica.....	45
4.2	Predlog strategije razvoja občine Ribnica 2023–2033.....	47
4.2.1	Povzetek spletne ankete	48
4.2.2	Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti	52
4.2.3	Oblikovanje razvojne vizije občine Ribnica	53
4.3	Predlog strategije in kazalcev za strateški nadzor razvoja občine Ribnica	54
SKLEP.....		57
LITERATURA IN VIRI.....		58
PRILOGE		63

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled izbranih kazalcev za merjenje uspešnosti doseganja strateških aktivnosti v občini Log - Dragomer	17
Tabela 2: Pregled kazalcev za merjenje uspešnosti doseganja strateških rezultatov v občini Log - Dragomer	18
Tabela 3: Pregled izbranih kazalcev za merjenje uspešnosti doseganja ciljev na področju turistične ponudbe v občini Šmarje pri Jelšah	20
Tabela 4: Pregled izbranih kazalcev za merjenje uspešnosti doseganja ciljev na področju okolja v občini Škofja Loka	23
Tabela 5: Strateški cilji v občini Guarani.....	25
Tabela 6: Predlog kazalcev za merjenje uspešnosti doseganja ciljev strateškega načrtovanja na ravni lokalnih skupnosti – prvi trije vidiki poti do doseganja končnih ciljev	41
Tabela 7: Predlog kazalcev za merjenje uspešnosti doseganja ciljev v okviru razvojnih področij občine na podlagi programske klasifikacije občinskih proračunov.....	42
Tabela 8: SWOT-analiza dejavnikov razvoja v občini Ribnica.....	52
Tabela 9: Predlog kazalcev razvoja v občini Ribnica (prvi trije vidiki delovanja).....	55
Tabela 10: Predlog kazalcev razvoja v občini Ribnica	56

KAZALO SLIK

Slika 1: Ključni gradniki procesa priprave strategije razvoja lokalne skupnosti.....	10
Slika 2: Proces sprejemanja strategije razvoja lokalne skupnosti	12
Slika 3: Shema ciljnega delovanja in spremljanja doseganja ciljev	14
Slika 4: Proces sprejemanja strategije razvoja v občini Škofja Loka	22
Slika 5: Oblikovanje strategije v brazilski občini Guarani	26

Slika 6: Postopek priprave strateškega dokumenta lokalne skupnosti, ki temelji na oblikovanju strateških ciljev na splošni ravni	28
Slika 7: Postopek priprave strateškega dokumenta lokalne skupnosti, ki temelji na oblikovanju strateških ciljev ciljnih skupin in že sprejetih področnih strategij	30
Slika 8: Proces razvoja strategije lokalne skupnosti v petih korakih na podlagi tretje generacije uravnoteženega sistema kazalcev	34
Slika 9: Procesni prikaz predloga razvijanja strateškega dokumenta lokalne skupnosti.....	35
Slika 10: Ključni deležniki in metode v procesu priprave strategije razvoja lokalne skupnosti in njenega neprestanega dopolnjevanja.....	37
Slika 11: Analiza zadovoljstva občanov po posameznih področjih	49
Slika 12: Analiza ocene občanov o stanju infrastrukture	50
Slika 13: Analiza zadovoljstva občanov po posameznih področjih	51
Slika 14: Prednostne osi razvoja v občini Ribnica	54

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik o viziji razvoja občine Ribnica 2035	1
Priloga 2: Osnovne statistike sodelujočih v spletni anketi	6
Priloga 3: Rezultati spletne ankete	7
Priloga 4: Akcijski načrt strategije trajnostnega razvoja turizma v občini Ribnica 2022–2028	12
Priloga 5: Akcijski načrt strategije za mlade v občini Ribnica za obdobje 2022–2026	13
Priloga 6: Ključni cilji strategije pametne občine Ribnica.....	16
Priloga 7: Pregled sprejetih strateških dokumentov po občinah	17

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

BSC – (angl. Balanced Scorecard); uravnoteženi sistem kazalcev

CLLD – (angl. Community Led Local Development); lokalni razvoj, ki ga vodi skupnost

CUP – ciljno usmerjen proračunski proces

DOLB – daljinsko ogrevanje na lesno biomaso

EU – (angl. European Union); Evropska unija

JZP – javno-zasebno partnerstvo

KS – krajevna skupnost

LAS – lokalna akcijska skupina

LEK – lokalni energetska koncept

MDPELLS - Zakon o ratifikaciji dodatnega protokola k Evropski listini lokalne samouprave o pravici do sodelovanja v vprašanjih lokalne oblasti

OPN – občinski prostorski načrt
OS – občinski svet
OVE – obnovljivi viri energije
ReNDej - Resolucija o normativni dejavnosti
RS – Republika Slovenija
SOU – skupna občinska uprava
SURS – Statistični urad Republike Slovenije
SWOT – (angl. strengths, weaknesses, opportunities, threats); prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti
URE – učinkovita raba energije
ZFO – Zakon o financiranju občin
ZJF – Zakon o javnih financah
ZLS – Zakon o lokalni samoupravi

UVOD

Strategija razvoja lokalne skupnosti predstavlja ključen strateški dokument lokalne skupnosti, v katerem so opredeljene usmeritve razvoja in ključni strateški cilji, ki jih lokalna skupnost želi doseči v naslednjem razvojnem obdobju. Učinkovitost lokalne skupnosti presojajo volivci na vsakokratnih volitvah, podoba lokalne skupnosti in njen razvoj pa sta lahko uspešna le toliko, kot je uspešna lokalna skupnost pri uresničevanju svojega poslanstva in doseganju načrtovanih ciljev.

V Sloveniji večina lokalnih skupnosti nima oblikovane dolgoročne vizije in strategije razvoja lokalne skupnosti, pa tudi ne ustreznih kazalcev ter orodij za merjenje učinkovitosti in uspešnosti. Ob pregledu spletnih strani slovenskih občin ugotavljam, da ima od skupno 212 občin zgolj 48 občin sprejet dolgoročni strateški načrt razvoja. To pomeni, da ima zgolj 22 % slovenskih občin in zgolj polovica mestnih občin oblikovano vizijo in poslanstvo ter jasno zapisano strategijo razvoja.

Lokalne skupnosti sicer letno načrtujejo svoje projekte v proračunih, ki predstavljajo obvezne dokumente za izvajanje načrtovanih aktivnosti in kjer na obvezni letni ravni načrtujejo projekte ter jih tudi ustrezno finančno ovrednotijo kot to opredeljujeta Zakon o financiranju občin (ZFO-1), Ur. l. RS, št. 123/2006 in Zakon o javnih financah (ZJF), Ur. l. RS, št. 11/2011. Sestavni del proračuna predstavlja tudi načrt razvojnih programov občine, kjer so načrtovani vsi investicijski projekti v naslednjem štiriletnem obdobju (RS, Ministrstvo za finance, 2021c). Pri umeščanju projektov v proračun in načrt razvojnih programov ter določanju prioritet o izvedbi posameznih projektov in programov se sledi trenutnim vizijam in programom izvoljenih predstavnikov lokalnih skupnosti. Za umestitev posameznega investicijskega projekta v načrt razvojnih programov je potrebna izdelana investicijska dokumentacija, kar pomeni, da so v načrt razvojnih programov umeščeni zgolj nekateri investicijski projekti, ki imajo pripravljeno ustrezno dokumentacijo. Uredba o enotni metodologiji za pripravo in obravnavo investicijske dokumentacije na področju javnih financ, Ur. l. RS, št. 60/2006, predpisuje vrste in obvezno vsebino investicijske dokumentacije za posamezne projekte, uporablja pa se za ugotavljanje prednosti in slabosti posameznih projektov oziroma pri odločanju o izbiri izvedljivih projektov, katerih rezultati bodo prispevali k razvoju družbe in jih bo mogoče nadzirati na vseh stopnjah projektnega cikla. Kljub navedenemu pa še vedno ni mogoče zgolj z načrtovanjem projektov, ki so vključeni v načrt razvojnih programov, dosegati skladnega razvoja lokalne skupnosti na vseh področjih, saj v načrtih razvojnih programov pogosto ni tistih projektov, ki so sicer pomembni za razvoj posamezne skupnosti, ne predstavljajo pa neposrednih investicijskih vlaganj.

S pomanjkanjem osnovnih strateških dokumentov, ki bi določali vizijo razvoja in v katere

bi bili vključeni občani¹, je razvoj lokalnih skupnosti počasnejši, določena področja pa niso ustrezno načrtovana. Zaradi tega se pogosto dogaja, da so v občinah prednostno izvedeni projekti, za katere je mogoče pridobiti nepovratna finančna sredstva, ne glede na to, ali so ti projekti resnično pomembni in prispevajo k razvoju in dvigovanju kakovosti življenja prebivalcev ter omogočajo trajnostni razvoj. Pogosto pri analiziranju preteklih projektov predstavlja ključno merilo uspešnosti občine višina pridobljenih nepovratnih sredstev, ne pa dolgoročne koristi projekta oziroma vplivi projekta na razvoj.

Zaradi pomanjkanja strateških dokumentov in ciljev, ki so pomembni za skladen razvoj tako lokalnih skupnosti kot regij in posledično celotne države, se že zaznava velike razlike med razvitostjo posameznih občin in regij (Računsko sodišče RS, 2020, str. 5). Računsko sodišče v revizijskem poročilu »Regionalni razvoj« ugotavlja, da občine sicer sodelujejo pri pripravi regionalnih razvojnih programov in vključujejo svoje projekte v regionalne razvojne programe, ne določajo pa neposrednih ciljev občine na področju regionalnega razvoja (Računsko sodišče RS, 2020, str. 6).

Priprava strateških razvojnih dokumentov občine mora potekati ob sinhronem sodelovanju občanov in občinske uprave, ob upoštevanju naravnih in lokalnih danosti ter zelenih razvojnih projektov. V sodobnih družbah se namreč lokalne skupnosti soočajo s hitrimi spremembami na različnih področjih delovanja, zato je pri oblikovanju prihodnje vizije ključna participacija širšega kroga deležnikov (Normann & Vasström, 2012). Le tako je mogoče oblikovati dokument, s katerim se bo lokalna skupnost poistovetila, občinska uprava pa sistematično lotevala reševanja problemov v soglasju s prebivalci.

Z določanjem specifičnih ciljev, ki predstavljajo merljive mejnike razvoja, in z vzpostavitvijo celostnega sistema za merjenje uspešnosti bo mogoče vzpostaviti tudi primerjavo med lokalnimi skupnostmi v Sloveniji. Z vpeljavo enotnih kazalcev (npr. površina industrijsko obrtnih con, odstotek hiš, priključenih na čistilno napravo in vodovod, dolžina rekonstruiranih občinskih cest in urejenih kolesarskih poti, število razpisanih štipendij za deficitarne poklice, število zdravnikov na 1.000 prebivalcev, velikost zunanjih površin, namenjenih športu, ipd.) bi lahko poskrbeli za skladen regionalni razvoj, saj bi finančne spodbude s strani države in Evropske unije (v nadaljevanju EU) lahko ciljno usmerjali v projekte, ki bi omogočali boljšo kakovost bivanja in skladnejši razvoj.

Namen magistrskega dela je okrepiti strateško razmišljanje in delovanje na ravni lokalne samouprave v Sloveniji, in sicer z učinkovitim, praktičnim pristopom k razvijanju strategije lokalne skupnosti. Predlagane metode bodo omogočale tudi uspešen sprejem strateških dokumentov in njihovo implementacijo. Hkrati je namen prispevati k poenotenju merjenja uspešnosti strateškega razvoja lokalnih skupnosti v Sloveniji. Z vpeljavo enotnega sistema

¹ Izrazi, ki so v tem delu zapisani v moški slovnični obliki, imajo nevtralen pomen in se pod enakimi pogoji uporabljajo za oba spola.

kazalcev, ki bi omogočali primerjavo razvojne zrelosti lokalnih skupnosti, bi bile zagotovljene podlage za kontinuiran razvoj lokalnih skupnosti, določanje jasnih ciljev in prioritet v sodelovanju s širšo javnostjo oziroma prebivalci lokalnih skupnosti. Posamezni cilji bi omogočali dolgoročen razvoj občine ne glede na ambicioznost trenutne vladajoče strukture.

Prvi **cilj** magistrskega dela je na osnovi najboljših praks pripraviti praktične smernice za oblikovanje in uresničevanje strateških dokumentov v lokalnih skupnostih s sodelovanjem občanov in vseh vključenih deležnikov. Drugi cilj je pripraviti predlog enotnega, transparentnega in učinkovitega sistema merjenja doseganja zastavljenih razvojnih ciljev v lokalni skupnosti v neodvisnosti od političnih vplivov in tretji cilj magistrskega dela je pripraviti predlog strategije razvoja občine Ribnica za obdobje 2023–2033.

V magistrskem delu želim odgovoriti na **raziskovalno vprašanje**: Kakšno vlogo ima široko vključevanje različnih deležnikov v procesu oblikovanja in sprejemanja strategije lokalne skupnosti?

Odgovor na zastavljeno raziskovalno vprašanje v magistrskem delu poiščem s pomočjo vključevanja večjega števila deležnikov, z intervjuji z odgovornimi osebami in s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je bil posredovan občanom. Na podlagi javno objavljenih podatkov sem v prvem delu magistrskega dela pripravila prikaz sprejetih strateških dokumentov v slovenskih občinah. Na podlagi poglobljenih intervjujev z odgovornimi osebami v izbranih slovenskih občinah so prikazani primeri razvijanja strategije lokalne skupnosti s sodelovanjem različnega števila deležnikov (cilj 1). S pregledom in analizo sprejetih strategij občin in na podlagi priporočil Računskega sodišča sem pripravila predlog enotnega, transparentnega in učinkovitega sistema kazalnikov, ki omogočajo merjenje zastavljenih razvojnih ciljev (cilj 2). S pomočjo anketnega vprašalnika, ki je bil posredovan prebivalcem občine Ribnica, in s pomočjo delavnic z različnimi deležniki sem v magistrskem delu pripravila predlog strategije razvoja občine Ribnica za obdobje 2023–2033 (cilj 3). Informacije sem pridobila tudi iz arhivov Občine Ribnica ter iz podatkov, ki jih objavljajo Ministrstvo za finance, Urad za makroekonomske analize in razvoj ter Statistični urad Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS).

Magistrsko delo je razdeljeno na štiri poglavja. V prvem poglavju so prikazane posebnosti razvijanja in uresničevanja strategij na ravni lokalnih skupnosti, postopki razvijanja strategije, njeno uresničevanje in spremljanje razvojnih kazalcev. V drugem poglavju je prikazan pregled različnih dobrih praks razvijanja in uresničevanja strategije v manjših lokalnih skupnostih v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju RS) in tujini. Tretji del magistrskega dela prikaže praktične smernice za oblikovanje in uresničevanje strateških dokumentov z navedbo ključnih kazalcev za spremljanje strateškega razvoja lokalnih skupnosti v RS. V zadnjem, četrtem poglavju so ponazorjene strateške smernice za oblikovanje strategije razvoja v občini Ribnica za obdobje 2023–2033 s predlogi kazalcev

za strateško kontrolo. Magistrsko delo zaključim s sklepom, v katerem predstavim ključne analitične ugotovitve in svoj izvorni prispevek.

1 POSEBNOSTI RAZVIJANJA IN URESNIČEVANJA STRATEGIJ NA RAVNI LOKALNE SKUPNOSTI

Strategija razvoja lokalne skupnosti predstavlja v svoji najodličnejši različici krovni razvojni dokument, ki temelji na usmeritvah strategije razvoja Slovenije 2030, razvojnih izhodiščih in posebnostih posamezne lokalne skupnosti. Domišljeno oblikovanje strategije razvoja v posamezni lokalni skupnosti poteka v procesu, ki vključuje več deležnikov z različnih področij delovanja in bivanja ter v sodelovanju s ključnimi odločevalci v posamezni lokalni skupnosti.

1.1 Opredelitev strategije lokalne skupnosti

Temeljni namen izvajanja javnih programov je zadovoljevanje potreb družbe oziroma njenih segmentov, odpravljanje izpostavljenih problemov v družbi ter doseganje zelenih sprememb, načrtovanih z razvojnimi cilji in pričakovanimi rezultati. V lokalnih skupnostih načrtovanje razvojnih ciljev najpogosteje poteka s pripravo proračuna in oblikovanja proračunskega procesa. Ta je oblikovan tako, da se s pomočjo pripravljenih finančnih načrtov posameznih uporabnikov, ki temeljijo na podlagi vnaprej postavljenih razvojnih izhodišč, oblikujejo temeljni cilji in pričakovani rezultati na posameznem področju delovanja. Tovrsten način načrtovanja, ki gre skozi več stopenj, predstavlja model ciljno usmerjenega proračunskega procesa (v nadaljevanju CUP), katerega ključni poudarek predstavlja vzpostavitev najboljšega razmerja med uporabljenimi viri in doseženimi rezultati v proračunskem procesu (Računsko sodišče RS, brez datuma, str. 12).

Kljub dejstvu, da je cilj tako na državni kot na lokalni ravni čim bolj skladen regionalni razvoj, izkušnje kažejo, da je doseganje skladnega regionalnega razvoja težaven in počasen proces. V RS namreč kljub večletnim naporom še niso oblikovane regije, lokalne skupnosti pa skušajo same iskati razvojne prioritete. Pogosto se dogaja, da je razvoj posamezne lokalne skupnosti odvisen od ambicioznosti obstoječe lokalne vladajoče strukture. V občinah, ki nimajo sprejetega strateškega dokumenta, strateške odločitve narekujejo taktični dokumenti, kot so načrti, programi in proračun (Straus, 2014, str. 49).

Na nacionalni ravni so prizadevanja po skladnejšem regionalnem razvoju opredeljena v Zakonu o spodbujanju skladnega regionalnega razvoja, ki določa organe odločanja ter postopke za načrtovanje in izvajanje regionalne politike na ravni regije. Lokalne skupnosti imajo v organih odločanja svoje predstavnike, ki poleg predstavnikov gospodarstva in nevladnih organizacij skrbijo za pripravo in sprejem regionalnega razvojnega programa ter sklepajo dogovore za razvoj regij.

Pri pripravi regionalnih razvojnih programov se upoštevajo razvojni cilji v regiji ter določijo instrumenti za njihovo uresničevanje, pri pripravi dogovorov za razvoj regij pa naj bi se upoštevala načela skladnega razvoja vseh območij v regiji. Praksa pa je povsem drugačna od ciljev in namenov, določenih v zakonu. Manjše lokalne skupnosti namreč ne razpolagajo z dovolj finančnimi sredstvi, da bi se lahko vključevale v večje regijske projekte. Večji regijski projekti so sicer delno financirani iz državnega proračuna, vendar morajo lokalne skupnosti zagotavljati lasten delež sofinanciranja, ki pa je pogosto večji od polovice vrednosti projekta. Manjše lokalne skupnosti, še posebno tiste, ki so se v preteklih letih že zadolževale, zaradi omejitev pri obsegu zadolževanja ne morejo zagotavljati lastnega deleža, zato se ne vključujejo v izvajanje večjih infrastrukturnih projektov, temveč izvajajo manjše projekte, ki jih vodijo tako imenovane lokalne akcijske skupine (v nadaljevanju LAS) oziroma oblikovana lokalna partnerstva. Ta partnerstva izvajajo tako imenovani pristop CLLD (angl. Community Led Local Development; lokalni razvoj, ki ga vodi skupnost). Pristop temelji na načinu »od spodaj navzgor«, kar pomeni, da lokalno prebivalstvo z oblikovanjem lokalnih partnerstev aktivno odloča o prioritetah in razvojnih ciljeh lokalnega območja, vključno z viri financiranja za doseganje ciljev lokalnega območja. LAS delujejo v okviru javno-zasebnega lokalnega partnerstva in niso registrirani kot pravne osebe, zato ima vsak LAS določenega vodilnega partnerja, ki izvaja vse strokovno-tehnične in administrativne aktivnosti (Razvojni center Novo mesto, 2022, str. 23).

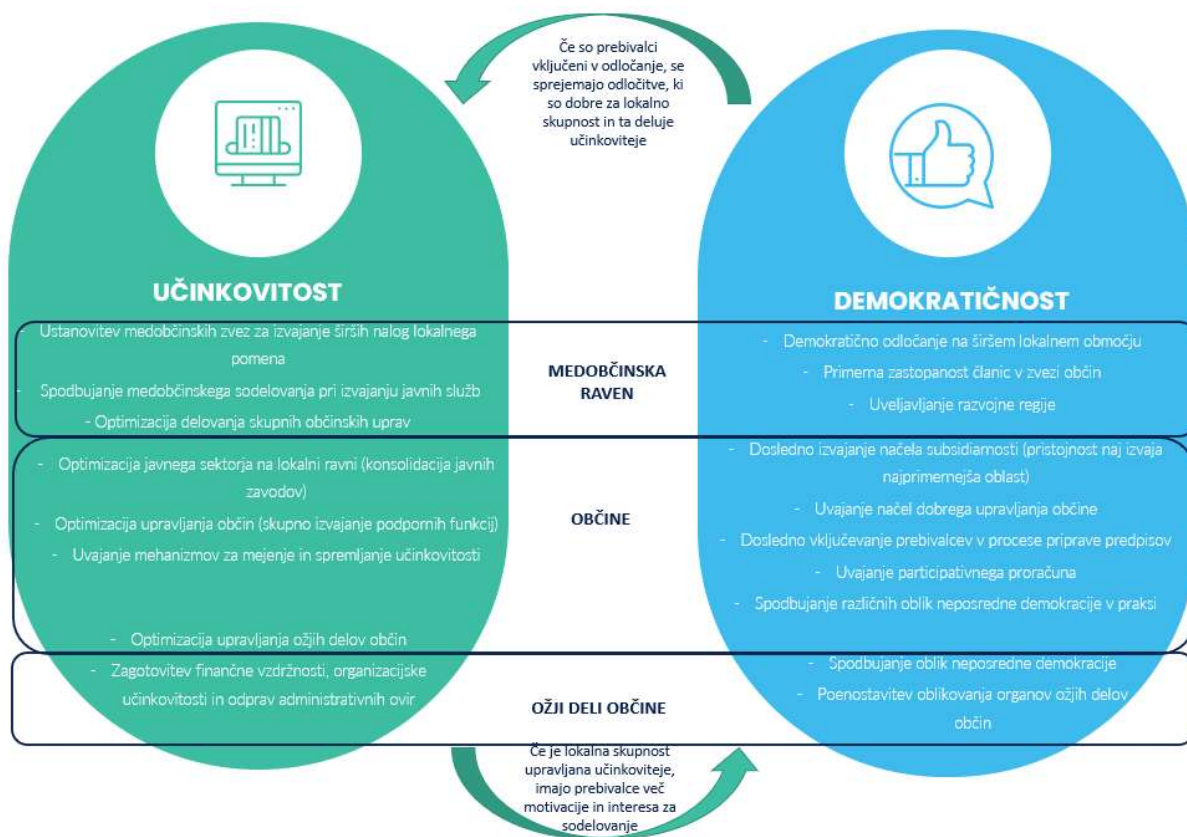
Ob upoštevanju vseh strateških dokumentov na ravni regije, temeljnih razvojnih izhodišč ter prioritet, naravnih danosti in že sprejetih področnih strateških dokumentov na ravni posamezne lokalne skupnosti je treba izdelati temeljito analizo stanja in na podlagi te pripraviti ključna izhodišča za razvoj krovnega strateškega dokumenta. Pripravljena izhodišča nato predstavljajo temeljne usmeritve za pripravo dokumenta posamezne lokalne skupnosti, kjer se v sodelovanju z občani določi temeljna usmeritev in opredeli področne cilje ter način spremljanja in doseganja zastavljenih ciljev.

Lokalne skupnosti se ravno tako kot gospodarstvo soočajo z velikimi spremembami, globalizacijo in vse večjimi okoljskimi regulativami. Mednarodne analize in študije kažejo, da je odziv lokalnih skupnosti na globalne vplive različen glede na zgodovinske okoliščine, regulativo in makroekonomska gibanja, vendar obstaja način, ki kljub temu omogoča optimalno izrabo zmogljivosti in okolja. Lokalne skupnosti se morajo na vse večje spremembe prilagoditi tako, da se oblikujejo kot fleksibilen sistem, ki se lahko hitro prilagaja novim razvojnim priložnostim. To pomeni, da morajo vzpostaviti ustrezen informacijski, načrtovalski, izvajalski in nadzorni sistem, ki bo omogočal hitro in učinkovito odzivanje na stalno spreminjajoče se priložnosti in izzive. Hkrati pa mora sistem vključevati tudi temeljne deležnike, občane, zato sta ključna učinkovito izvajanje javnih služb in demokratičnost sprejemanja odločitev s poudarkom na sodelovanju občanov (Skupnost občin Slovenije, 2016, str. 4).

Kot prikazuje slika 1, sta ključna gradnika, ki ju je treba upoštevati pri načrtovanju strategije v lokalnih skupnostih, učinkovitost in demokratičnost. Delovati morata tako na ravni občine kot na medobčinski ravni in ravni ožjih delov občine.

Razvojni program, ki ga imenujemo strategija občine, predstavlja skupno smer razvoja za delovanje občinskih služb, zavodov in oblikovanje načrta razvojnih programov, ki predstavlja obvezno prilogo občinskega proračuna. Strateški dokument sicer v nasprotju z nekaterimi drugimi podrobnimi strateškimi načrti (občinski prostorski načrt – OPN, lokalni energetske koncept – LEK) ni obvezen dokument. Tudi postopki sprejema niso formalno predpisani, Računsko sodišče RS pa je podalo priporočilo, da se tovrstni dokumenti oblikujejo, in tudi sprejmejo na ravni lokalne skupnosti.

Slika 1: Ključni gradniki procesa priprave strategije razvoja lokalne skupnosti



Vir: Skupnost občin Slovenije (2016).

Računsko sodišče je izpostavilo dejstvo, da se je po 20 letih razvoja lokalne samouprave pojavil dvom o ustrezni organiziranosti lokalne samouprave tako na področju števila občin, načina financiranja ter finančne samostojnosti kot tudi na področju ustreznosti kadrovske sestave in številčnosti občinskih uprav. Nadalje Računsko sodišče še izpostavlja vprašanje, ali so vse občine sploh sposobne zagotavljati dodeljene naloge. Ob odsotnosti krovne strategije lokalne samouprave, kot tudi ob odsotnosti strategij posameznih lokalnih

skupnosti sta po mnenju Računskega sodišča analiza lokalne samouprave in sistem merjenja uspešnosti in učinkovitosti zgolj nedokazani oceni (Računsko sodišče RS, 2014, str. 46).

Računsko sodišče si je ravno zaradi tega v svoji strategiji zastavilo pomemben cilj nadzora, ki naj bi ga izvajalo s prečnimi revizijami po posameznih področjih poslovanja omejenega števila občin. Za vzpostavitev celovitega sistema ocenjevanja uspešnosti občin, ki bi omogočil tudi možnost primerjave uspešnosti njihovega poslovanja, pa je potrebno usklajeno delovanje ključnih institucij, ki urejajo področje lokalne samouprave, in vzpostavitev ustreznega zakonodajnega okvira.

1.2 Postopek razvijanja strategije lokalne skupnosti

Razvoj občine mora biti premišljen in načrtovan proces, ki ga je treba izvajati skrbno in z vso odgovornostjo (Občina Vojnik, 2019, str. 6). Običajno se proces priprave strateškega dokumenta v lokalni skupnosti prične z oblikovanjem delovne skupine, ki jo potrdi občinski svet. Nato sledi oblikovanje strateške skupine, ki je sestavljena iz posameznikov in društev, krajevnih skupnosti, svetnikov ter predstavnikov ustanov v lokalni skupnosti z različnih področij (gospodarstvo, kmetijstvo, kultura, turizem idr.) in predstavlja občasno posvetovalno delovno telo občinskega sveta, oblikovano z namenom priprave strategije razvoja lokalne skupnosti. Pogosto se oblikujejo tudi manjše skupine za posamezna področja, imenovane fokusne ali ciljne skupine, katerih namen je poglobljeno pripraviti strateške cilje posameznega področja (strateški dokumenti občin).

Strategija razvoja se prične s temeljito analizo trenutnega stanja. Če ima občina že oblikovane področne strategije razvoja, je k pripravi celostne strategije razvoja treba vključiti tudi te, saj predstavljajo podrobno strategijo razvoja posameznega področja. Običajno se na stopnji priprave strateškega dokumenta izvede tudi anketa, ki zajame širšo populacijo občanov. Nato se oblikujejo temeljni cilji, aktivnosti in ukrepi ter kazalci za spremljanje izvajanja strateških aktivnosti in doseganja ciljev. Na podlagi predlogov vseh sodelujočih se oblikuje dokument, ki določa smer in intenziteto razvoja na posameznem področju. Če so strateški dokumenti ustrezno pripravljene, bodo vzpodbujali razvoj in uresničevali potrebe in želje vseh občanov (Lumijarvi & Leponiemi, 2012, str. 3).

Velike in hitre spremembe ter številni izzivi povezani s strateškim upravljanjem javnih institucij od lokalnih oblasti zahtevajo pravočasno ukrepanje ter usklajeno in učinkovito obravnavanje razvojnih izzivov. Srednjeročno je nujno treba izboljšati sodelovanje javnosti in ključnih deležnikov pri sprejemanju ukrepov ter okrepiti analize in vrednotenja učinkov predpisov na javne finance, gospodarstvo, okolje in družbo (Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2021a, str. 8).

Kot je razvidno iz slike 2, proces sprejemanja strategije vključuje več deležnikov, kot so delovna skupina, strateška skupina, fokusna skupina in občinski svet. Pri pripravi strateškega

dokumenta je potrebno upoštevati tudi vse morebitne področne strategije in programe razvoja lokalne skupnosti.

Slika 2: Proces sprejemanja strategije razvoja lokalne skupnosti



Vir: Občina Bled (2021).

Končen dokument je nato skladno s priporočili EU, zapisanimi v Resoluciji o normativni dejavnosti (ReNDej), Ur. l. RS, št. 95/2009 in Zakonu o ratifikaciji dodatnega protokola k Evropski listini lokalne samouprave o pravici do sodelovanja v vprašanih lokalne oblasti (MDPELLS), UR. l. RS, št. 2/2011, podan v najmanj trideset dnevno javno obravnavo, kjer lahko javnost poda pripombe in predloge za spremembe. Zagotavljanje legitimnosti sprejetih odločitev in zmanjševanje demokratičnega deficita z omogočanjem sodelovanja čim širšega kroga subjektov pri pripravi odločitev predstavljata izhodišče za sprejem kakovostnih in učinkovitih predpisov ter njihovo izvajanje za uresničevanje politik na posameznem področju. Javnosti je treba omogočiti trajno sodelovanje, in sicer s prejemanjem predlogov in mnenj za ureditev ali spremembo posameznega vprašanja ter s predstavitvijo predlogov ureditve v postopku priprave in sprejemanja predpisa. Sodelovanje javnosti je lahko spontano, ki izhaja iz interesa posameznika, ali pa organizirano s pozivom ciljnim skupinam in strokovnjakom (ReNDej). Končno strateški dokument obravnava občinski svet, ki ga tudi sprejme. Voljeni predstavniki lokalne oblasti, občinski funkcionarji, imajo v celotnem procesu ključno vlogo, saj sodelujejo tako pri sprejemu strateškega dokumenta kot pri samemu izvajanju aktivnosti za doseganje načrtovanih ciljev (Wilde, Narang, Laberge & Moretto, 2008, str. 11).

1.3 Uresničevanje strategije lokalne skupnosti in spremljanje razvojnih kazalcev

Pri razvijanju in uresničevanju strategije lokalne skupnosti je pomembno razumeti, da postavljanje razvojnih ciljev in ocenjevanje uspešnosti na ravni lokalne skupnosti ni enakovredno ciljem in strategijam centralne oblasti. Ocenjevanje uspešnosti lokalnih skupnosti z merjenjem specifičnih ciljev, ki so doseženi v sodelovanju z občani, zagotavlja pomembne informacije oblastem na nacionalni ravni, ki so, za razliko od lokalnih skupnosti, bolj usmerjene k iskanju sistemskih rešitev. Lokalne skupnosti se, v nasprotju z nacionalnimi vladami, soočajo z dejanskimi izzivi in vsakodnevno interakcijo z občani. Prav zato mora celoten sistem sprejema in uresničevanja strategije potekati v sodelovanju z občani, specifični cilji, ki so oblikovani na lokalni ravni pa morajo biti mnogo bolj prilagojeni potrebam in željam lokalnega prebivalstva (Wilde, Narang, Laberge & Moretto, 2008, str. 7).

Strategija razvoja ne predstavlja zgolj nabora želja, temveč je v strateškem dokumentu treba izpostaviti konkretne merljive projekte in cilje. Zagotoviti je treba tudi programsko orodje, ki omogoča spremljanje učinkovitosti izvajanja strategije (Občina Vojnik, 2019, str. 6). Končen strateški dokument, oblikovan na ta način, predstavlja temelj za načrtovanje proračunskih dokumentov v procesu proračunskega načrtovanja.

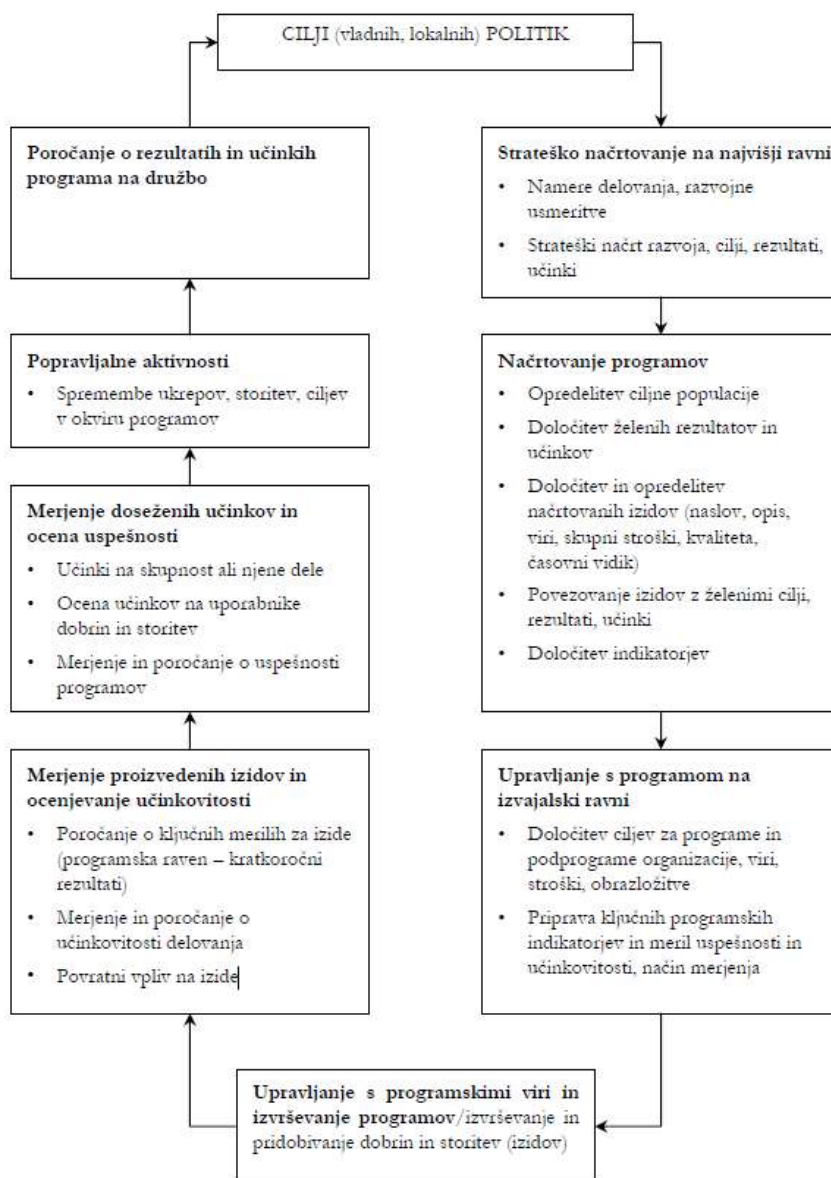
Pri izvajanju strateških aktivnosti je ključnega pomena zaveza vodstva, da bo sodelovalo in imelo pomembno vlogo pri izvajanju sistema, udeležba javnih uslužbencev, sprejem kulture odličnosti v lokalno skupnost, usposabljanje in izobraževanje, jasnost vizije, strategije in začrtanih ciljev ter da bodo zagotovljena sredstva za izvajanje sistema (Gomes, Caldeira & Romao, 2013, str. 12).

Za uspešno doseganje načrtovanih ciljev je nato treba načrtovati programe ter določiti zelene rezultate in učinke ter sprejeti ustrezen sistem kazalcev. Ti predstavljajo indikatorje uspešnosti glede na zastavljene cilje.

Zaradi kompleksnosti in raznovrstnosti področij je ključno, da se vzpostavi tudi ustrezen informacijski sistem, ki omogoča ustrezno merjenje doseženih rezultatov in ocenjevanje doseganja ciljev v luči zunanjih dejavnikov.

Kot je razvidno iz slike 3 za uspešno delovanje sistema merjenje doseženih ciljev še ne predstavlja zaključka procesa, saj je treba na podlagi rezultatov meritev opraviti evalvacijo in v primeru neustreznega doseganja ciljev ali spremenjenih okoliščin sprejeti ustrezne ukrepe za prilagoditev ciljev ali strateškega dokumenta. Na ta način proces ciljnega delovanja predstavlja nenehen proces delovanja, ciljnega usmerjanja in izboljševanja v smeri zelenega razvoja lokalne skupnosti.

Slika 3: Shema ciljnega delovanja in spremljanja doseganja ciljev



Vir: Računsko sodišče RS (brez datuma).

2 PREGLED RAZLIČNIH PRAKS RAZVIJANJA IN URESNIČEVANJA STRATEGIJE V MANJŠIH LOKALNIH SKUPNOSTIH V SLOVENIJI IN TUJINI

Strateško načrtovanje v lokalnih skupnostih predstavlja glavno orodje za uspešno delovanje, saj začrta jasne cilje in opredeli ustrezne metode merjenja uspešnosti. S pomočjo strateškega načrtovanja lahko lokalne skupnosti dosegajo optimalno učinkovitost in dosežejo hitro okrevanje v času krize. S strateškim načrtovanjem postanejo lokalne skupnosti gonilo razvoja, saj delujejo proaktivno, namesto da bi se le prilagajale danim situacijam. Če je

načrtovanje ustrezno, ima moč, da preobrazi današnje vizije v jutrišnjo realnost (DiNapoli, 2016, str. 1).

Lokalne skupnosti se oblikovanja strategije lotijo na različne načine, vsem pa je skupno, da želijo izdelati dokument, ki bo predstavljal uporabno orodje za razvoj lokalne skupnosti in bo imel ustrezne kazalce, ki bodo omogočali merjenje uspešnosti doseganja začrtanih ciljev. Priprava strategije razvoja lokalne skupnosti v Sloveniji ni zakonsko opredeljena, tudi ni opredeljena natančna vsebina ali način priprave, zato se lokalne skupnosti za izdelavo tega strateškega akta odločajo na podlagi svojih potreb, znanj in izkušenj.

Če se strategija pripravlja s sodelovanjem večjega števila deležnikov z različnih področij delovanja, to pogosto pomeni dolgotrajnejši proces usklajevanja različnih pogledov in pričakovanj. Za razliko od pridobitnih organizacij, ki so ustvarjene z namenom optimiziranja poslovnih rezultatov za svoje lastnike, javne organizacije in lokalne skupnosti nimajo lastnikov, ki bi zahtevali ustrezne donose na vloženi kapital. Namesto tega je primarna naloga lokalnih skupnosti zagotavljanje kakovostnih javnih dobrin in storitev za prebivalce, naloga določanja strateških ciljev pa zato kompleksnejša in zahtevnejša, saj so lokalni oblastniki izvoljeni s strani lokalnih prebivalcev, ki ocenjujejo delo in rezultate na vsakokratnih volitvah. Uspešnost mandata, ki je politikom oziroma izvoljenim predstavnikom zaupan s strani volivcev, se presoja po uspešno izvedenih in realiziranih obljubah, danih v volilnem programu.

Lokalne skupnosti se razlikujejo po več dejavnikih, od velikosti, stopnje razvoja in naravnih danosti ter glede na cilje, ki jih želijo doseči. Za merjenje uspešnosti se je v preteklosti večina direktorjev občinskih uprav in županov osredotočala na finančne kazalce, kot so stopnja zadolženosti, delež investicij v celotnih odhodkih, stopnja in višina pridobljenih nepovratnih sredstev idr. Postopoma se ta miselnost spreminja in funkcionarji na najvišjih položajih, ki predstavljajo obliko »javnih managerjev«, se v vse večjem obsegu ukvarjajo z vrstami ukrepov, s katerimi naj bi se zagotavljala večja učinkovitost javnih storitev (Gomes & Lirio, 2013, str. 10).

Za vse organizacije je pomembno, da razvijejo sistem kazalcev uspešnosti, saj le tako lahko v celoti razumejo delovanje organizacije in okolje, v katerem deluje. Zaradi tega je nujno, da se tudi v lokalnih skupnostih finančni ukrepi dopolnjujejo z informacijami iz notranjih procesov, zahtevami lokalnega prebivalstva in da se neprestano skrbi za organizacijsko učenje in inovacije. Tak sistem pa vključuje več različnih deležnikov, tako na različnih ravneh upravljanja, dela kot tudi na različnih področjih dela in pri različnih ciljnih skupinah končnih uporabnikov (občanov), ki predstavljajo končne uporabnike infrastrukture in storitev (Ndaguba & Hanyane, 2019, str. 7).

V nadaljevanju so prikazani različni pristopi razvijanja strategije v Sloveniji, in sicer v občinah Log - Dragomer, Šmarje pri Jelšah in Škofja Loka, ter pristop razvijanja strategije v manjši brazilski občini Guarani.

2.1 Pregled različnih praks razvijanja in uresničevanja strategije lokalne skupnosti v Sloveniji

V Sloveniji sta zaradi odsotnosti predpisanih postopkov priprava strateškega dokumenta in primerjava kazalcev uspešnosti med posameznimi občinami težavna. Kljub vsemu pa se v slovenskih občinah zavedajo, da je pri izvajanju nalog vedno mogoč napredek in da spremembe niso le potrebne, temveč nujne. Da bi lokalne skupnosti dosegle kar največji napredek, se morajo na spremembe pripraviti, analizirati svoj način organiziranosti ter izvesti ukrepe za posodobitev načina delovanja uprave in izvajalcev občinskih javnih služb. S pripravo strateškega dokumenta, ki opredeljuje nadaljnji razvoj, si lokalne skupnosti začrtajo jasne cilje in opredelijo način merjenja uspešnosti na posameznem področju (Skupnost občin Slovenije, 2016).

Slovenske občine še vedno v večini primerov nimajo sprejetega strateškega dokumenta, ki bi opredeljeval strategijo razvoja, saj ima zgolj 22 % slovenskih občin sprejet dolgoročni strateški načrt razvoja. Do te ugotovitve sem prišla na osnovi pregleda objavljenih strateških dokumentov v 212 slovenskih občinah v letu 2021. Lokalne skupnosti, ki se odločajo za sprejem dolgoročnega strateškega dokumenta, pa uporabljajo različne pristope. V nadaljevanju so prikazani načini sprejema in vsebina teh dokumentov v treh manjših občinah v Sloveniji in ene v tujini.

2.1.1 Oblikovanje strategije razvoja v občini Log - Dragomer

V občini Log - Dragomer je bila v sodelovanju z županom, občinsko upravo in občinskimi svetniki ustanovljena delovna skupina za razvoj strategije občine. V delovni skupini, ki jo je usmerjala zunanja koordinatorica projekta, so sodelovali občani različnih starostnih skupin in poklicnih profilov. Namen delovne skupine je bil izdelati vprašalnik za celostno anketiranje občanov občine o želenem prihodnjem razvoju, zapisati vizijo razvoja, postaviti strateške prioritete in načrtovati ključne aktivnosti za doseg te prioritete ter razviti kazalce za strateško kontrolo uresničevanja strategije. Strateški dokument, ki bi nastal s širšim sodelovanjem vseh občanov, naj bi predstavljal temeljni dokument, s katerim bi se lahko poistovetili vsi občani.

V občini Log - Dragomer so postopek sprejema strateškega dokumenta pričeli na odprtem srečanju z občani, občinsko upravo in občinskimi svetniki, kjer sta bila podana tudi napoved anketiranja in vabilo k izpolnjevanju ankete. Na podlagi pripravljenega vprašalnika o tem, kako lahko lokalna skupnost vpliva na kakovost življenja občanov, so v občini Log - Dragomer, ki ima 3.671 prebivalcev oziroma 1.652 gospodinjstev, prejeli 456 odgovorov, kar je predstavljalo 12,4 % celotnega prebivalstva oziroma 27,6 % gospodinjstev. Sodelujoči so tako predstavljali veliko skupino prebivalcev občine Log - Dragomer (Občina Log - Dragomer, 2015). Oblikovanje strateškega dokumenta je nato potekalo v okviru dveh delavnic, pri čemer je bila na prvi delavnici zapisana vizija občine Log - Dragomer 2035. V nadaljevanju je sledilo glasovanje o prioritetenih izjavah, ki so bile razvrščene v 10

prioritetnih vsebin. Nato je sledila druga strateška delavnica, ki je bila namenjena razvijanju strategije. Na tej delavnici so občani razvijali ideje za realizacijo razvojnih prioritet.

Člani delovne skupine so se pri oblikovanju vizije razvoja občine osredotočili na štiri ključne vidike, in sicer pričakovanja ključnih deležnikov, zunanja razmerja, notranje procese ter organiziranost, kulturo in resurse. Strateški dokument v obdobju 2016–2025 predvideva razvoj gospodarstva, kmetijstva, turizma, prometa, okolja, izobraževanja, športa, kulture, zdravstva, sociale in varnosti. Aktivnosti so razdeljene na investicijski sklop, ki jih podpirajo strateške aktivnosti, kot so redna analiza in racionalizacija ter zagotavljanje ustreznih virov ter partnerjev za sofinanciranje, ki bodo omogočale izgradnjo glavne infrastrukture. Naslednji sklop strateških aktivnosti podpira sodoben razvoj samooskrbe in kmetijske dejavnosti, ki bo vzpodbujal čistejšje okolje in generiral nova delovna mesta. Tretji sklop aktivnosti pa predstavlja krepitev vloge občanov pri upravljanju občine. Vse strateške aktivnosti so v dokumentu natančno opisane, vsebujejo tudi nosilca in odgovorno osebo, sodelujoči tim, zaporedje nalog in možna tveganja (Občina Log - Dragomer, 2015, str. 13).

V zadnjem delu dokumenta je predstavljen sistem kazalcev za strateško kontrolo za vsako strateško aktivnost posebej. Poleg tabele, ki prikazuje aktivnosti, je podana tudi tabela za merjenje doseganja strateških rezultatov (ciljev), ki je prikazana v tabeli 2. Kot je prikazano v tabelah 1 in 2, so javno objavljeni kazalci v občini Log - Dragomer podani zgolj kot predlogi, pri čemer ni navedenega obstoječega stanja in tudi ne ciljnih vrednosti, kar pomeni, da se težko meri uspešnost in primerja, ali so bile aktivnosti dejansko izvedene ter cilji doseženi. S pomočjo kazalcev, prikazanih v tabelah 1 in 2, tudi ni mogoče primerjati posameznih občin, saj nekateri kazalci nimajo skupnih izhodišč, kot je npr. delež dokončanja projekta.

Tabela 1: Pregled izbranih kazalcev za merjenje uspešnosti doseganja strateških aktivnosti v občini Log - Dragomer

Šifra	Strateška aktivnost	Predlogi kazalcev
SA1	Redno analizirati in racionalizirati poslovanje in zaposlovanje	Stroški na zaposlenega
		Razpoložljiva finančna sredstva za investicije/zaposlenega
SA2	Pripraviti seznam potencialnih virov, projektov in partnerjev sofinanciranja	% potencialnih virov/partnerjev, ki so zagotovili finančna sredstva za sofinanciranje projektov
SA3	Ugotoviti smiselnost ustanovitve ožjih oblik upravljanja občine	% dokončanja projekta
SA4	Izdelati vizijo Barja v smeri samooskrbe in turizma	% dokončanja projekta

Vir: Občina Log - Dragomer (2015).

Tabela 2: Pregled kazalcev za merjenje uspešnosti doseganja strateških rezultatov v občini Log - Dragomer

Šifra	Strateški rezultat	Predlogi kazalcev
SR1	Več investicijskih sredstev in boljša realizacija razvojnih prioritet	% zagotovljenih potrebnih investicijskih sredstev
		% realiziranih razvojnih projektov (strateških aktivnosti)
SR2	Večji delež samooskrbe z lokalno in ekološko pridelano hrano	Povprečni % zmanjšanja družinskega proračuna za nakup zelenjave in sadja (anketa)
		Povprečni % družinskega proračuna za nakup lokalno in ekološko pridelane hrane (anketa)
SR3	Nova delovna mesta	Število novih delovnih mest v občini v letu
SR4	Čistejše okolje	% zmanjšanja emisij
		% zmanjšanja okoljskega odtisa občine
SR5	Boljša zadovoljitev izobraževalnih, kulturnih in družabnih potreb občanov	% zadovoljnih občanov z izobraževalnimi/, kulturnimi/družabnimi potrebami (anketa)
SR6	Večja in širša socialna varnost in vključenost	% občanov, ki so kot prejemniki vključeni v projekt večanja socialne varnosti in vključenosti
		% občanov, ki so kot izvajalci (prostovoljci) vključeni v projekt večanja socialne varnosti in vključenosti
		% občanov, ki se čutijo socialno varni in povezani
SR7	Manj nesreč na cestah	Število prometnih nesreč (% zmanjšanja števila prometnih nesreč) v letu
SR8	Večje zaupanje v občinske strukture	% polnoletnih občanov, ki zaupajo občinskim strukturam (anketa)
SR9	Večja pripadnost občini	Število uspešno izvedenih prostovoljnih dogodkov/projektov v letu

Vir: Občina Log - Dragomer (2015).

V nadaljevanju izpostavljam ključne prednosti in pomanjkljivosti, ki sem jih zaznala pri pripravljenem strateškem dokumentu.

Ključne prednosti pripravljene strategije:

- vključitev velikega števila občanov, kar omogoča oblikovanje razvoja po meri občanov,
- opredeljeni vsi ključni vidiki (pričakovanja ključnih deležnikov, zunanja razmerja, notranji procesi, organiziranost, kultura in resursi),
- uporaba metode Balanced Scorecard tretje generacije, ki opredeljuje končne cilje ter kazalce, s katerimi je mogoče vrednotiti približevanje končnemu cilju,
- strateške aktivnosti so jasno in natančno opredeljene,
- opredeljeno je zaporedje izvajanja strateških aktivnosti,
- nosilci aktivnosti so znani.

Ključne pomanjkljivosti pripravljene strategije:

- ni obravnave posameznih področij s strani ključnih deležnikov za posamezno področje, tudi ni bilo vnaprej pripravljenih področnih strategij, na delavnice so bili vabljeni vsi občani,
- ni predstavljenih začetnih in ciljnih vrednosti kazalcev,
- nekateri kazalci strateških ciljev so določeni zelo splošno, kar otežuje primerjavo med posameznimi občinami,
- v strateškem dokumentu, ki je javno dostopen, ni opredeljenega termenskega načrta izvajanja posameznih ukrepov, kljub temu da je strokovna skupina izdelala tudi akcijski načrt za obdobje 2016–2020 s prikazom denarnih tokov in scenariji različnih proračunskih projekcij do leta 2035 glede na različne deleže kohezijskega sofinanciranja,
- ni predvidene evalvacije oziroma rednega poročanja o izvedenih ukrepih občinskemu svetu kot najvišjemu organu odločanja v občini.

2.1.2 Oblikovanje strategije razvoja v občini Šmarje pri Jelšah

V občini Šmarje pri Jelšah je celoten proces priprave strategije za obdobje 2017–2027 usmerjala odločevalska skupina, ki so jo sestavljali vodje oddelkov občinske uprave, predstavniki gospodarstva, kmetijstva, regionalnega razvoja, socialne varnosti in mladih. Naloga skupine je bila usklajevanje različnih mnenj interesnih skupin, sprejetje konsenza pri pripravi strategije in potrjevanje razvojnih ciljev ter vizije razvoja (Občina Šmarje pri Jelšah, 2017, str. 5).

V procesu priprave strateškega dokumenta so sodelovali tudi občani prek spletnega vprašalnika in na dveh tematskih delavnicah, na katerih so razmišljali o prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih ter podali svojo vizijo za razvoj občine. Prva tematska delavnica je obravnavala področja znanja, skrbi za ljudi, kulture in športa, druga pa področja gospodarstva, turizma, kmetijstva, infrastrukture, okolja in prostora. Podatkov o številu udeleženih v anketi in na delavnicah strateški dokument ne razkriva, je pa navedeno, da se je pri pripravi dokumenta uporabljala metodologija, ki se jo uporablja pri pripravi načrtov regionalnega razvojnega načrtovanja. Postopek načrtovanja priprave dokumenta je tako obsegal tri korake: seznanitev z obstoječim stanjem, zasnovo ciljnega stanja (razvojne vizije) in opredelitev strategije s prednostnimi usmeritvami in strateškimi projekti (Občina Šmarje pri Jelšah, 2017, str. 5).

V dokumentu so najprej predstavljeni občina in trenutni statistični podatki na različnih področjih, ki so pomembni za lokalno skupnost. Nato so opredeljene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki so jih izpostavili tudi udeleženci delavnic. Ključni izzivi občine so opredeljeni na področjih turizma, ustvarjanja novih delovnih mest, zagotavljanja kakovosti bivanja, sodelovanja na vseh ravneh ter zagotavljanja ustrezne infrastrukture. V strategiji so tako zasnovane štiri prednostne osi: turistična destinacija, konkurenčno gospodarstvo, kakovostno življenjsko okolje in infrastruktura, pri čemer je horizontalno

treba poskrbeti za izobraževanje in usposabljanje, povezovanje in sodelovanje ter krepitev raziskav, razvoja in inovacij na vseh področjih.

V strategiji sta jasno začrtana časovnica in vsakoletno umeščanje projektov v proračun in načrt razvojnih programov, opredeljeni so tudi kazalci za vsako področje, ki imajo navedeno izhodiščno in ciljno stanje, s katerim bo omogočeno spremljanje izvajanja posameznih aktivnosti. V strategiji so opredeljeni specifični cilji, aktivnosti, nosilci izvajanja, finančno so ovrednotene posamezne aktivnosti, določen je terminski načrt izvedbe, opredeljeni so tudi možni viri financiranja. V tabeli 3 je prikazanih nekaj kazalcev na področju turistične ponudbe v občini Šmarje pri Jelšah, pri čemer je izhodiščno stanje povzeto na podlagi dostopnih podatkov (SURS, AJPES), zeleno stanje pa predstavlja cilj, ki ga želijo doseči v naslednjem 10-letnem obdobju.

Tabela 3: Pregled izbranih kazalcev za merjenje uspešnosti doseganja ciljev na področju turistične ponudbe v občini Šmarje pri Jelšah

Kazalnik	Izhodiščno stanje*	Želeno stanje (2027)	*Vir podatkov (izhodiščno stanje)
Prenočitvene zmogljivosti – število sob	12 (2015)	70	SURS
Prenočitve tujih in domačih turistov	255 (2015)	2.500	SURS
Število registriranih nosilcev dopolnilne dejavnosti na kmetijah	40 (2016)	80	AJPES

Vir: Občina Šmarje pri Jelšah (2017).

V zadnjem delu strateškega dokumenta je opredeljena odgovorna oseba za izvajanje strategije (župan), ki mora o izvajanju aktivnosti, opredeljenih v strateškem dokumentu, poročati občinskemu svetu vsaki dve leti s pripravo poročila o izvajanju strategije (uresničevanje kazalcev, pregled napredka, informacije o ključnih težavah). V dokumentu je tudi navedeno, da se spremembe strategije opravi z novelacijo na vsakih pet let, saj strategija predstavlja dinamičen dokument, ki ga je treba neprestano dopolnjevati in spreminjati (Občina Šmarje pri Jelšah, 2017, str. 41).

V nadaljevanju so izpostavljene ključne prednosti in pomanjkljivosti, ki sem jih zaznala pri pripravljenem strateškem dokumentu.

Ključne prednosti pripravljene strategije:

- vključitev več različnih področij, saj odločevalsko skupino predstavljajo predstavniki različnih področij,
- uvodoma v strategiji razjasnjene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti,
- strateške aktivnosti so jasno in natančno opredeljene,
- aktivnosti so finančno ovrednotene, načrtovani so tudi viri financiranja,
- nosilci aktivnosti so znani,

- jasno je zapisan postopek evalvacije in novelacije strategije,
- opredeljena je analiza stanja in ciljne vrednosti kazalcev,
- opredeljen je terminski načrt izvajanja.

Ključne pomanjkljivosti pripravljene strategije:

- opredeljenih je le nekaj ključnih vidikov in področij delovanja,
- ni opredeljeno izvajanje oziroma prilagajanje notranjih procesov in organiziranosti za doseganje načrtovanih ciljev,
- kazalci so podani na splošno (zgolj vrednosti), kar onemogoča primerjavo med občinami,
- vključeno je manjše število občanov.

2.1.3 Oblikovanje strategije razvoja v občini Škofja Loka

Oblikovanje strategije razvoja v občini Škofja Loka je potekalo na podlagi metodologije, določene z Uredbo o dokumentih razvojnega načrtovanja in postopkih za pripravo predloga državnega proračuna, Ur. l. RS, št. 54/2010, in metod, ki se uporabljajo pri strateškem razvojnem načrtovanju. Te metode vključujejo analizo stanja s pomočjo SWOT-analize, oblikovanje strukturiranih intervjujev, sodelovanje javnosti prek spletnega vprašalnika in strateško participativno načrtovanje prek razvojnih delavnic s fokusnimi skupinami (Občina Škofja Loka, 2014, str. 7).

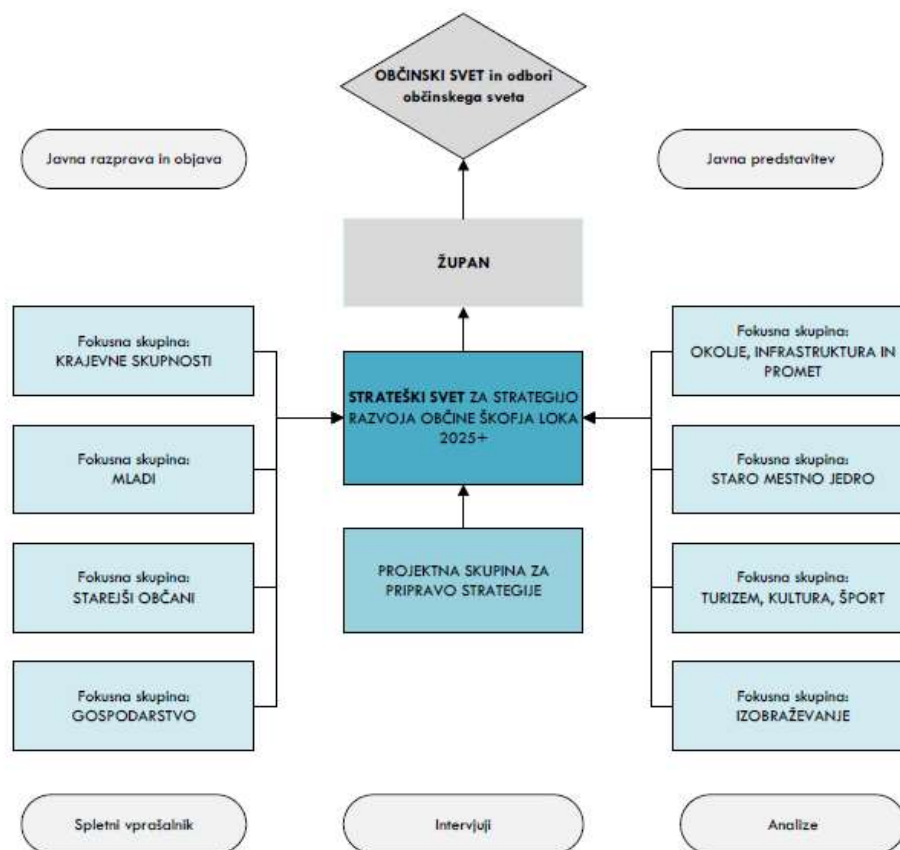
Ključne pri pripravi in oblikovanju strategije so bile analiza trenutnega stanja in zasnova ciljnega stanja ter opredelitev ključnih projektov in dejavnosti, ki so pomembne za doseganje načrtovanih ciljev. Celoten proces, ki se je pričel na pobudo župana, je v času priprave strategije usmerjal strateški svet, ki je bil sestavljen iz vodstva občine, predstavnikov odborov občinskega sveta in predstavnikov gospodarstva. Občanom je bil podan spletni vprašalnik, ki ga je izpolnilo 150 občanov (0,65 % populacije). Oblikovanih je bilo osem fokusnih skupin, ki so se srečevale na delavnicah. V vseh fokusnih skupinah je skupaj sodelovalo 110 različnih predstavnikov podjetij, zavodov, društev in predstavnikov drugih javnosti.

Strategija razvoja občine Škofja Loka za obdobje 2014–2025 ob občinskem prostorskem načrtu, ki opredeljuje izhodišča, cilje in zasnovo prostorskega razvoja ter njegovo namensko rabo, predstavlja najvišji krovni strateški dokument. V strategiji razvoja so opredeljene prednostne smeri razvoja in strateški projekti na vseh področjih delovanja občine. Dokument smiselno povzema že sprejete sektorske programe na področju energetike, varnosti, varstva okolja, opremljanja zemljišč in zdravstva (Občina Škofja Loka, 2014, str. 7).

Kot je razvidno iz slike 4, je bil dokument pred sprejemom podan v javno obravnavo, po sprejemu pa tudi predstavljen javnosti. Celoten postopek sprejema je vsebinsko usmerjal strateški svet, ki je bil sestavljen iz vodstva občine, predsednikov odborov občinskega sveta

in predstavnikov gospodarstva. Občani so imeli možnost sodelovanja pri pripravi dokumenta na dva načina, in sicer v anketi, kamor so bili povabljeni prek spletne ankete, ter v fokusnih skupinah.

Slika 4: Proces sprejemanja strategije razvoja v občini Škofja Loka



Vir: Občina Škofja Loka (2014).

V strategiji razvoja sta bila narejena povzetek trenutnega stanja in SWOT-analiza, nato se je občina osredotočila na pet ključnih razvojnih izzivov: (i) izboljšanje prometnega sistema in dostopnosti, (ii) varovanje okolja in narave, (iii) oživljanje starega mestnega jedra, (iv) zagotavljanje generacijskega in socialnega ravnotežja ter (v) gospodarska specializacija in rast. Po oblikovanju vizije, poslanstva, vrednot in načel delovanja so bile za vsako prednostno os (razvojni izziv) opredeljene izhodiščne vrednosti in natančno opredeljene ciljne vrednosti, obstoječi strateški dokumenti, ki jih je treba upoštevati, manjkajoči strateški dokumenti, ki jih je treba še sprejeti, opredeljeni so bili tudi nosilci posamezne prednostne osi, ki pa niso bili specifično definirani po osebah, zgolj po ustanovah (občina, razvojna agencija). Za vsako prednostno os je bil izdelan tudi finančni okvir s predvidenimi lastnimi sredstvi, kot tudi sredstvi iz naslova drugih, nepovratnih virov.

Kot je razvidno iz tabele 4, so kazalci, podani v strategiji razvoja v občini Škofja Loka, ponekod podani zelo natančno, s skrbno določenimi izhodiščnimi in ciljnimi vrednostmi,

drugod pa ni jasno opredeljenih izhodiščnih vrednosti, pa tudi ciljnih ne. Nekatere kazalce se tudi težko primerja med seboj, če želimo izvajati primerjavo med občinami, saj niso prikazani kot relativna števila (npr. namesto števila samozaposlenih kmetov bi bil primernejši delež samozaposlenih glede na število vseh kmetijskih gospodarstev).

Tabela 4: Pregled izbranih kazalcev za merjenje uspešnosti doseganja ciljev na področju okolja v občini Škofja Loka

Cilji	Kazalci	Izhodiščno stanje*	Ciljna vrednost (2025)	*Vir podatkov (izhodiščno stanje)
Cilj 9: Nadaljevati z urejanjem okoljske infrastrukture v mestu in na podeželju				
	Doseženo 100 % odvajanje in čiščenje vseh odpadnih voda v občini	16.095 ali 70 % prebivalcev (2013)	100 %	CČN, zasebne in javne MKČN, Loška komunala
	Zmanjšanje obsega proizvedenih odpadkov na prebivalca	247,9 kg/prebivalca zbranih odpadkov (2013)	-10 %	Loška komunala
Cilj 10: Učinkovito upravljati z energijo				
	Zmanjšanje emisij toplogrednih plinov	n. p.	5,8 kt CO ₂	
	Bruto poraba končne energije v občini	12,6 ktoe (2012)	10,55 ktoe	LEK
	Delež OVE v končni rabi energije	14 % (2012)	38 %	LEK
	Delež gospodinjstev, priključenih na plin	14 % (2012)	20 %	Loška komunala
	Povprečna specifična raba energije v javnih objektih v občini	146 kWh/m ² (2010)	zmanjšanje	LEK
Cilj 11: Povečati lokalno pridelavo in predelavo ter oskrbo z lokalno hrano				
	Število samozaposlenih kmetov	279 (2013)	330	SURS
	Število dopolnilnih kmetij z registriranimi dopolnilnimi dejavnostmi	62 (2013)	75	MKO
	Obseg površin, namenjenih tržni predelavi zelenjave	5,5 ha (2013)	povečanje za 20%	KGZ Kranj, ocena

Vir: Občina Škofja Loka (2014).

V strateškem dokumentu občine Škofja Loka sta predvidena tudi terminski načrt izvajanja posameznih ukrepov in postopek izvajanja (umestitev projektov v NRP). Strategija predvideva tudi odgovornega za spremljanje izvajanja, ki je direktor občinske uprave, ter seznanitev občinskega sveta enkrat letno. V dokumentu je navedeno, da spremembe strategije sprejme občinski svet najmanj na vsaka štiri leta, kar omogoča neprestano posodabljanje in evalvacijo sprejetega dokumenta.

V nadaljevanju so izpostavljene ključne prednosti in pomanjkljivosti, ki sem jih zaznala pri pripravljenem strateškem dokumentu.

Ključne prednosti pripravljene strategije:

- pripravljena je bila celotna analiza stanja s SWOT-analizo,
- vključitev več različnih področij, saj je se je delo opravljalo v več fokusnih skupinah z različnih področij,
- upoštevani vsi že sprejeti strateški dokumenti,
- večina strateških aktivnosti in ciljev je jasno in natančno opredeljenih,
- aktivnosti so finančno ovrednotene, načrtovani so tudi viri financiranja,
- jasno sta zapisana potek in postopek umeščanja projektov v aktualne načrte razvojnih programov,
- jasno je zapisan postopek evalvacije in novelacije strategije,
- opredeljen je terminski načrt izvajanja.

Ključne pomanjkljivosti pripravljene strategije:

- opredeljenih je le nekaj ključnih vidikov in področij delovanja,
- nosilci aktivnosti so opredeljeni le na splošno (navedena zgolj ustanova in oddelek),
- ni opredeljeno izvajanje oziroma prilagajanje notranjih procesov in organiziranosti za doseganje načrtovanih ciljev,
- nekateri kazalci nimajo izhodiščnih in ciljnih vrednosti, kar onemogoča merjenje uspešnosti,
- nekateri kazalci so podani na splošno (zgolj odstotek znižanja/zvišanja ali zgolj navedeno, da bodo obstoječe stanje zmanjšali/povečali), kar onemogoča primerjavo med občinami,
- pri pripravi strategije je sodelovalo manjše število občanov.

2.2 Pregled razvijanja in uresničevanja strategije lokalne skupnosti na primeru lokalne skupnosti v tujini na primeru brazilske občine Guarani

Pri oblikovanju strategije v brazilski občini Guarani so bili določeni osnovni cilji na različnih vidikih v lokalni skupnosti, in sicer delovanje lokalne skupnosti, financiranje, notranji procesi ter učenje in rast.

V prvem koraku so pripravljavci strategije s pomočjo ankete skušali opredeliti trenutno stanje, diagnosticirati probleme in razviti ustrezne rešitve. Oblikovane so bile tudi fokusne skupine, ki so na delavnicah obravnavale zbrane podatke. Po obdelavi zbranih podatkov je sledilo srečanje z županom, podžupanom, vsemi oddelki in službami ter področji (zdravje, izobraževanje, socialne službe, uprava, finance, stanovanja ipd.).

Kot je razvidno iz tabele 5, je brazilsko okrožje Guarani, ki ima 9.487 prebivalcev, svoj strateški dokument oblikovalo tako, da je določilo 14 ciljev na področjih: delovanje lokalne skupnosti, financiranje, notranji procesi ter učenje in rast.

Tabela 5: Strateški cilji v občini Guarani

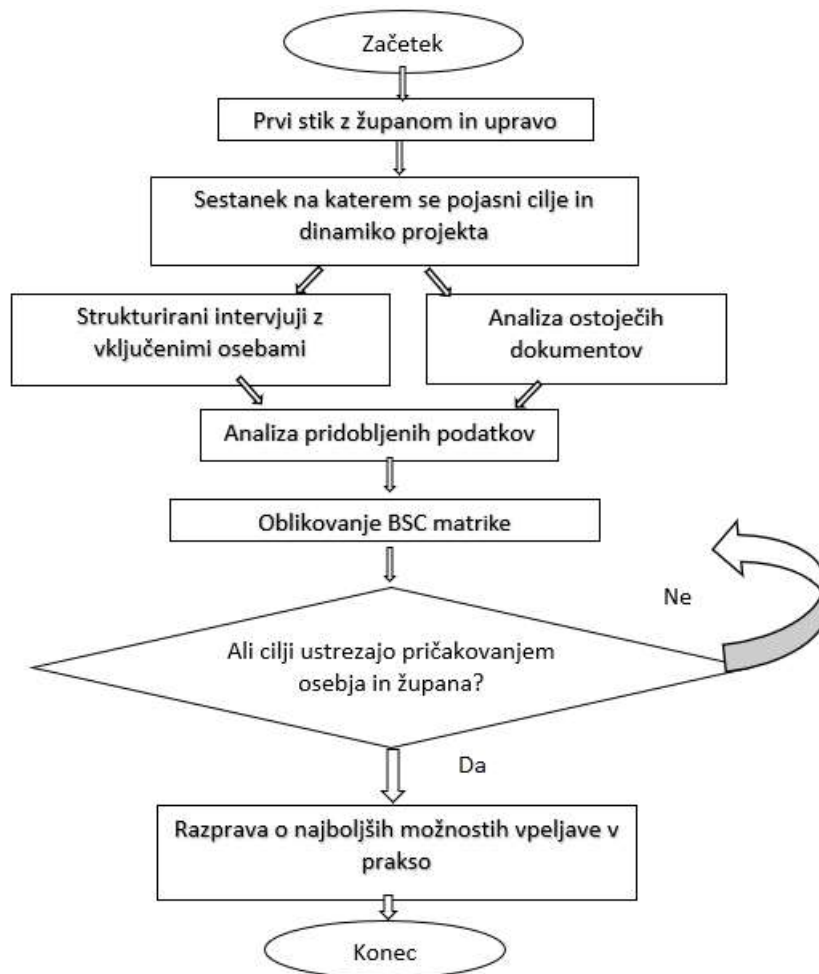
Področja	Cilji			
Delovanje lokalne skupnosti	X – Boljša dostopnosti socialnih storitev	XI – Boljša dostopnost do izobrazbe in kulture	XII – Boljša kakovost javnih prostorov in dostopnost javnih storitev	XIV – Večja skrb za okolje
Financiranje	VII – Zagotovitev boljših pogojev pri pogajanjih z dobavitelji	VIII – Pridobitev novih poti za pridobivanje sredstev		IX – Zmanjšanje stroškov
Notranji procesi	IV – Zagotovitev ustreznih prostorov in objektov	V – Boljša učinkovitost procesov	VI – Boljši informacijski sistem	
Učenje in rast	I – Ustrezne kompetence javnih uslužbencev		II – Boljše upravljanje s človeškimi viri	III – Večja motivacija zaposlenih

Prirjeno po Gomes & Lirio (2013).

Postopek oblikovanja strategije je potekal v obliki delavnic. V okviru projekta so bile izpeljane štiri delavnice. Na prvi delavnici, kjer so bili udeleženci župan, podžupan in vodje oddelkov v občinski upravi, so bili določeni časovni okvir in glavni cilji po posameznih področjih. Nato so bili pregledani že sprejeti področni strateški dokumenti in v manjših skupinah so se oblikovali vizija, poslanstvo in glavni cilji. Na drugi delavnici je župan predlagal razvojne prioritete in področja, ki jih je treba obravnavati, ter podal smernice za oblikovanje strateškega dokumenta, v katerih je poudaril pomen prihodkov na prebivalca, izobraževanja, zdravja in okolja. Tretja delavnica je predstavljala srečanje fokusne skupine, ki je bila sestavljena iz članov oddelkov občinske uprave in iz predstavnikov civilne družbe, na katerem so se udeleženci opredeljevali do cilja vsakega območja. Zadnja delavnica je opredelila cilje za vsako področje in način merjenja doseganja rezultatov po sistemu kazalcev BSC. Nato je sledilo preverjanje, ali strategija uresničuje vsa pričakovanja, ter na koncu še stopnja implementacije strategije v uporabo. Na sliki 5 je shematsko prikazan celoten proces oblikovanja strategije.

Gomes in Lirio (2013), ki sta proučevala strateško načrtovanje v občini Guarani, sta skušala ugotoviti, zakaj sistem uravnoveženih kazalcev ne predstavlja običajne prakse razvijanja in merjenja uspešnosti v lokalnih skupnostih. Ena izmed možnih razlag za majhno uporabo tega sistema je dejstvo, da odločevalci v javnem sektorju ne zaupajo orodjem, uvoženim iz zasebnega sektorja, druga možnost pa je, da so v lokalnih skupnostih odločevalci voljeni s strani prebivalstva, ki odloča o tem, kdo naj bi bil zadolžen za vodenje lokalnih skupnosti. Prebivalci imajo različne perspektive o tem, kakšne politične strukture naj bi vodile lokalno politiko, zato se te v rednih intervalih menjajo, s tem pa tudi prioritete.

Slika 5: Oblikovanje strategije v brazilski občini Guarani



Prerejeno po Gomes & Lirio (2013).

Ključne prednosti oblikovanja strategije v občini Guarani so:

- vključevanje več različnih vidikov merjenja uspešnosti,
- sodelovanje vseh deležnikov lokalne skupnosti,
- vključitev vseh področij delovanja,
- upoštevanje vizije župana, ki lahko na ta način lažje izvaja svoj volilni program.

Ključne pomanjkljivosti oblikovanja strategije v občini Guarani so:

- premajhno vključevanje javnosti in občanov,
- ni obveze k stalnemu spremljanju doseganja zastavljenih ciljev,
- ni predstavljenih konkretnih kazalcev in oseb, ki so odgovorne za spremljanje posameznih področij delovanja,
- poudarek je na oblikovanju strategije, ni veliko poudarka na implementaciji in spremljanju doseganja ciljev,
- ni predvideno posodabljanje sprejete strategije in neprestane izboljšave,

- postopek priprave strategije ne izhaja iz končnega cilja in ne opredeljuje kazalcev, s katerimi je mogoče vrednotiti približevanje končnemu cilju, kot to opredeljuje metoda tretje generacije Balanced Scorecard.

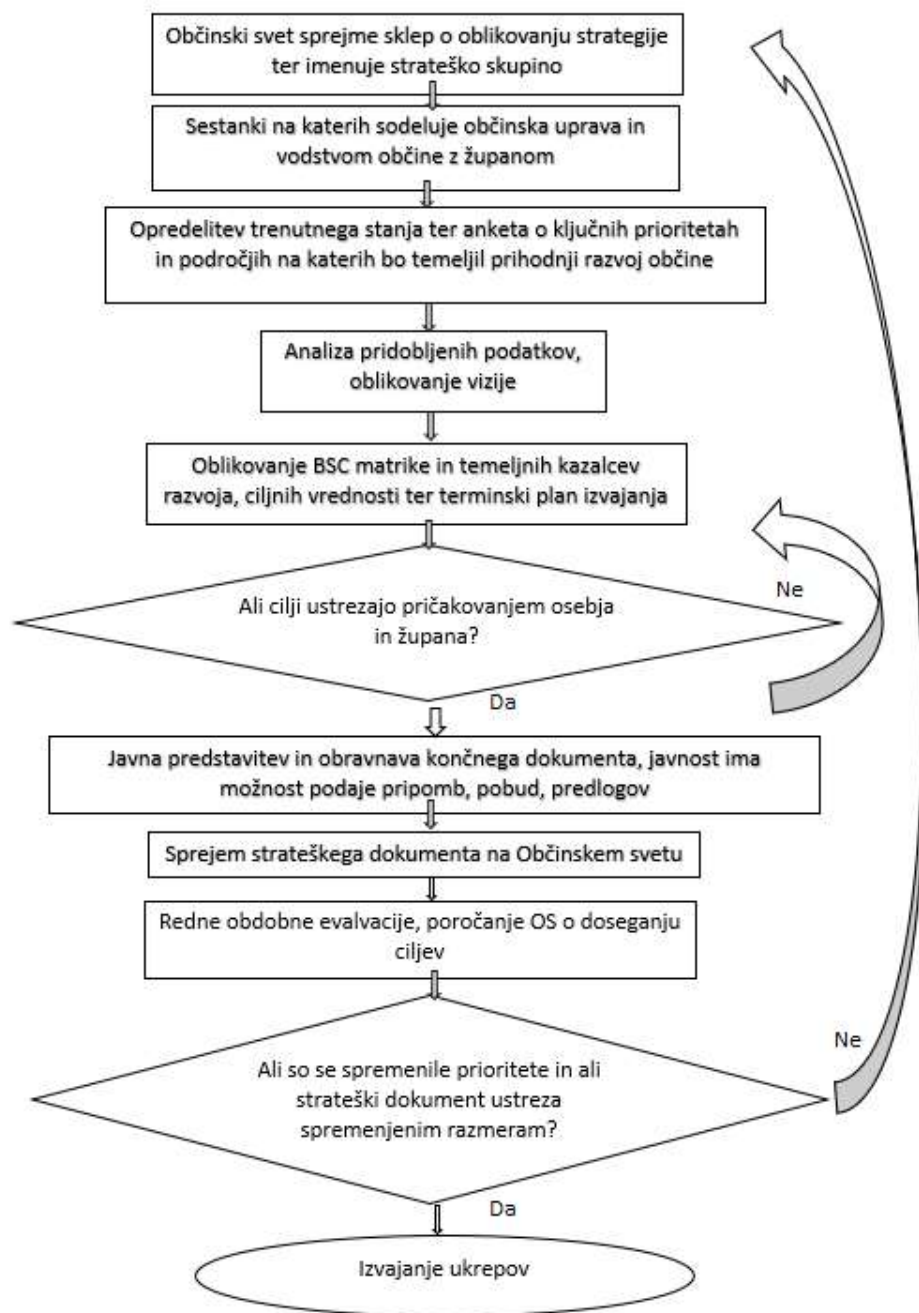
2.3 Primeri razvijanja strategije lokalne skupnosti s sodelovanjem večjega števila deležnikov s poudarkom na oblikovanju strateških ciljev na splošni ravni

Prvi pristop, ki sta ga pri oblikovanju svoje strategije uporabili tudi občini Log - Dragomer in Šmarje pri Jelšah, temelji na oblikovanju ciljev na splošni ravni, kar pomeni, da sodeluje večje število udeležencev, ki so naključno izbrani ali pa se sami vključijo v proces s prostovoljnim sodelovanjem v anketah in na strateških delavnicah. V tem pristopu se običajno v manjšo, t. i. strateško skupino povabi posameznike z različnih področij delovanja, ki jih izberejo pripravljavci strategije. Strateška skupina ima od 5 do 10 članov, ki se jim na delavnicah lahko pridružijo tudi občani, ki izkažejo interes, saj je skupina odprta za javnost. Za lažje delo in koordinacijo se oblikuje tudi delovna skupina, ki šteje od 4 do 6 članov. V strateški skupini se nato oblikujejo temeljna izhodišča za pripravo anketnega vprašalnika, ki je namenjen širši skupini oziroma vsem občanom. Strateška skupina vprašalnik za celotno anketiranje občanov oblikuje na način, da se občani sami opredelijo o zelenem prihodnjem razvoju občine in podajo izhodišča za pripravo vizije razvoja. S pomočjo vprašalnika se postavijo strateške prioritete in načrtujejo ključne aktivnosti za doseg te prioritete. Sestavni del strateškega dokumenta, ki ga oblikuje strateška skupina, je tudi priprava kazalcev, ki bodo omogočali kasnejšo strateško kontrolo uresničevanja strategije.

Pristop temelji na predpostavki, da posamezniki, ki so lahko strokovnjaki na določenih področjih ali pa popolni laiki, podajo svoje mnenje in odgovarjajo na zastavljena vprašanja v anketi. Pristop omogoča vključevanje širšega kroga deležnikov, vendar ostaja vprašanje o relevantnosti podanih predlogov, saj so vprašanja v anketi naslovljena na celotno populacijo, v anketi, ki je anonimna, pa lahko sodelujejo tako občani občine kot drugi prebivalci, ki imajo drugačne poglede na razvoj občine. V tem primeru je pomembno, da je anketa zasnovana na način, da je iz njenih rezultatov mogoče razbrati vlogo posameznika v lokalni skupnosti (prebivalec, le občasen obiskovalec, zaposlen ipd.), ki je sodeloval v anketi. Ker je temeljni cilj pristopa oblikovanje strateškega dokumenta, ki bo podal temeljne usmeritve razvoja občine, v anketi ni podrobnih vprašanj, saj bodo ti predmet kasnejših, podrobnejših strateških dokumentov, ki bodo sprejeti na podlagi splošno oblikovane strategije in vizije razvoja (glej sliko 6).

Kot je razvidno iz slike 6, se strategija razvoja prične z odločitvijo občinskega sveta o oblikovanju strategije, ki imenuje tudi strateško skupino. Ključno pri pričetku oblikovanja strategije je sodelovanje občinske uprave, občinskega sveta in vodstva občinske uprave z županom.

Slika 6: Postopek priprave strateškega dokumenta lokalne skupnosti, ki temelji na oblikovanju strateških ciljev na splošni ravni



Vir: lastno delo.

Poseben poudarek pri oblikovanju strategije predstavlja oblikovanje ankete, ki zajame širšo skupino občanov, ti lahko kasneje sodelujejo tudi v delavnicah in intervjujih ter obravnavajo vsa področja delovanja lokalne skupnosti. Na delavnicah, v katerih sodelujejo vsi zainteresirani občani, se na podlagi rezultatov ankete oblikujejo vizija občine ter ključne strateške aktivnosti in strateški cilji. Na naslednji stopnji se oblikujejo kazalci razvoja, ki bodo predstavljali mejnike in cilje, ki jih želimo doseči z navedeno strategijo. Ključna je tudi

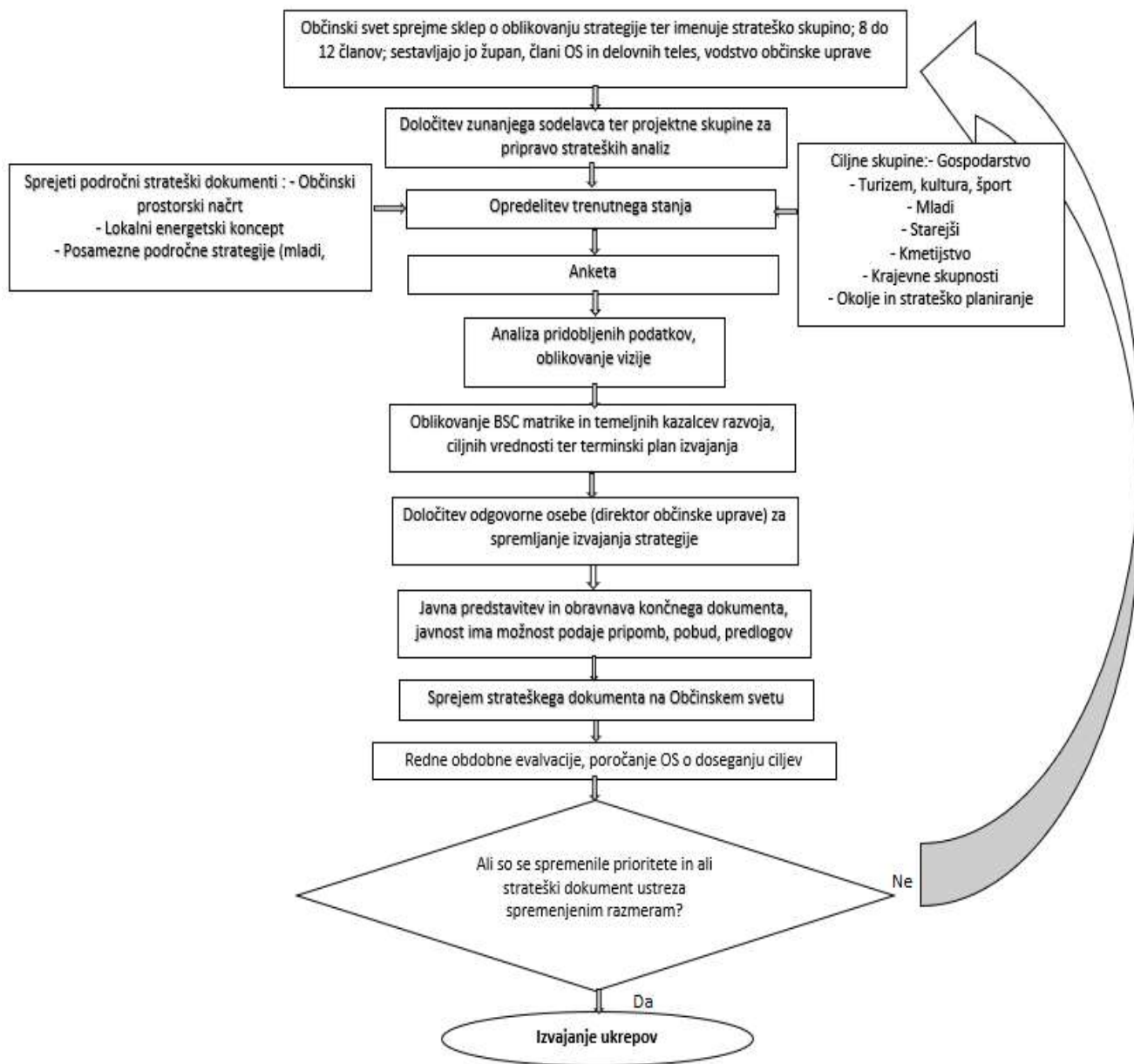
določitev prioritet izvajanja in pred sprejemom pripravljene strategije tudi posredovanje dokumenta v javno razpravo, kjer se izvedejo ustrezne prilagoditve in spremembe. Nato občinski svet sprejme dolgoročni strateški dokument, katerega ključni element predstavlja tudi evalvacija oziroma spremljanje izvajanja kazalcev in doseganja ciljev. Po izvedeni evalvaciji, ki jo obravnava najvišji organ odločanja, občinski svet, se lahko ponovno izvede korekcije strategije in določijo nove prioritete glede na načrtovano smer razvoja.

2.4 Primeri razvijanja strategije lokalne skupnosti s sodelovanjem deležnikov z različnih področij s poudarkom na oblikovanju strateških ciljev posameznih ciljnih skupin in na podlagi že sprejetih strateških dokumentov

Drugi pristop oblikovanja strategije, ki ga je pri pripravi strategije uporabila občina Škofja Loka, za razliko od prvega pristopa, ki izhaja iz načela od splošnega k specifičnemu, temelji na načelu od specifičnega k splošnemu. V tem pristopu imajo ključno vlogo ciljne skupine, ki obravnavajo posamezna, ožja področja delovanja lokalne skupnosti in že sprejeti področni strateški dokumenti, ki jih ima lokalna skupnost (občinski prostorski načrt, strategija za mlade, strategija za turizem idr.). Če bi bil sprejem strateškega dokumenta obvezen za vse lokalne skupnosti, bi vse posamezne področne strategije izhajale iz splošnega strateškega dokumenta. Ker pa splošni strateški dokumenti za občine niso predpisani in tudi ne obvezni, se v večini občin dogaja, da nimajo oblikovane ne vizije ne poslanstva občine, imajo pa sprejete področne strateške dokumente, ki jih je pri pripravi strateškega dokumenta treba upoštevati. Za pristop od specifičnega k splošnemu je pomembno, da se za oblikovanje strateškega dokumenta vključuje tiste posameznike ali ustanove, ki imajo širše znanje z določenega področja. Ta pristop je dolgotrajnejši in zahtevnejši, saj različne ciljne skupine zahtevajo podrobnejšo obravnavo svojih področij. Strategija, pripravljena z vključevanjem ciljnih skupin in z upoštevanjem že sprejetih področnih strategij, zato lahko poda natančnejšo in bolj specifično podobo razvoja občine. Pri tem pa obstaja možnost, da bo težko določiti skupne prioritete, kar pomeni, da je v tem delu ključno sodelovanje širše javnosti v anketi, ki določi ključne prioritete razvoja.

Kot je razvidno iz slike 7, se celoten proces prične na pobudo župana in s sprejemom občinskega sveta, v času priprave strategije pa ga usmerja strateški svet ali strateška skupina, ki je sestavljena iz vodstva občine, predstavnikov občinskih svetnikov in članov odborov občinskega sveta. Strateška skupina naj bi imela od 8 do 12 članov. Ključne deležnike v ciljnih skupinah po tem pristopu izberejo člani strateške skupine in predstavljajo predstavnike posameznega področja, ki ga obravnava ciljna skupina. Pristop omogoča vključevanje ožjega kroga deležnikov, ki dobro pozna obravnavano področje.

Slika 7: Postopek priprave strateškega dokumenta lokalne skupnosti, ki temelji na oblikovanju strateških ciljev ciljnih skupin in že sprejetih področnih strategij



Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz slike 7, v celotnem procesu oblikovanja strategije sodelujejo občinska uprava, občinski svet in župan, poseben poudarek pristopa pa predstavlja oblikovanje posameznih ciljnih skupin, ki so sestavljene iz manjših skupin občanov, ki predstavljajo dobre poznavalce in strokovnjake področja. Pri oblikovanju strategije razvoja po tem pristopu so ključni tudi že oblikovani strateški področni dokumenti, ki že opredeljujejo smer razvoja posameznega področja. V pripravo strateškega dokumenta se običajno vključi tudi zunanji strokovnjak, ki na podlagi dokumentov in opravljene ankete pripravi strateške analize, o katerih razpravlja strateška skupina. Na podlagi ankete, ki je posredovana širši

javnosti, se določijo ključne prioritete razvoja. Na naslednji stopnji se oblikujejo posamezni področni specifični cilji in kazalci, ki bodo omogočali merjenje doseganja ciljev, ki jih želimo doseči s strategijo. Ko je izdelan končen osnutek dokumenta, se ta posreduje v javno razpravo. Občani imajo ponovno možnost, da podajo svoje pripombe, predloge in pobude, nato po morebitnih prilagoditvah in spremembah dokument obravnava, pa tudi sprejme občinski svet. Ključni element strateškega dokumenta predstavlja tudi predstavitev procesa evalvacije oziroma spremljanja doseganja ciljev. Po izvedeni evalvaciji, ki jo obravnava občinski svet, se lahko ponovno izvedejo revizije oblikovane strategije in določijo nove prioritete glede na načrtovano smer razvoja (Institute for Local Government, 2010a).

3 RAZVOJ PRAKTIČNIH SMERNIC ZA OBLIKOVANJE IN URESNIČEVANJE STRATEŠKIH DOKUMENTOV V LOKALNIH SKUPNOSTIH

Enoten, vse uporaben sistem za oblikovanje in uresničevanje strateških dokumentov na ravni lokalne skupnosti v RS še ne obstaja. Zaradi premajhne pozornosti namenjeni regionalni ravni in posledično neučinkovite regionalne politike, so medregionalne razlike danes relativno velike in se še povečujejo, kar povzroča neoptimalno izkoriščanje razvojnih potencialov regij (Justin, 2007, str. 11). Ravno zaradi navedenega je treba ustvariti tak pristop k razvoju mest in krajev, ki upošteva razlike in lokalne posebnosti območja. Za oblikovanje in uspešno uresničevanje strateškega dokumenta razvoja lokalne skupnosti je ključno sodelovanje občanov, ki povedo, kaj si želijo in na kašen način naj bo vzpostavljen vzdržen razvoj, ki bo občanom omogočal udobno bivanje, lokalni skupnosti pa ne bo treba zagotavljati visokih finančnih vložkov (Blomquist, 2020).

Ključno vlogo pri zagotavljanju uspešne implementacije strateškega dokumenta predstavljajo sodelovanje in zaveza vodstva, da bo delovalo znotraj začrtanih aktivnosti, udeležba vseh oddelkov v občinski upravi, ki so odgovorni za opredelitev ciljev, kazalcev uspešnosti in za izvedbo ukrepov ter vzpostavitev kulture odličnosti delovanja (Gomes & Lirio, 2013). Ob vsem navedenem je tako pri oblikovanju strateških ciljev kot pri njihovem izvajanju pomembno neprestano vključevanje ciljev, ki zadovoljujejo potrebe končnih uporabnikov in nenehno uresničevanje njihovih pričakovanj (Ndevu & Muller, 2018, str. 9).

3.1 Predlog procesa razvijanja strategije lokalne skupnosti

Pravilno strateško načrtovanje v lokalnih skupnostih določa cilje in načine delovanja, ki usmerjajo celotno delovanje vseh deležnikov v lokalni skupnosti k skladnemu razvoju in rasti. Z ustreznim načrtovanjem lahko lokalne skupnosti prihranijo finančna sredstva tako, da se izognejo podvajanju ukrepov ter omogočajo izvajanje učinkovitih in stroškovno vzdržnih naložb. Z načrtovanjem se zagotovi tudi ustrezno arhitekturo, ki opredeljuje edinstveno identiteto skupnosti ter izboljša uporabo prostora, ki omogoča večje udobje in boljše zdravje občanov (Local Government Association, 2020). Z ustreznimi ukrepi se

zmanjšuje onesnaženje zraka in povečuje skrb za okolje ter varnost, saj se z ustreznim načrtovanjem kolesarskih in pešpoti ter vzdrževanjem cestne infrastrukture zmanjšujejo prometne nesreče, ustrezni predpisi in ukrepi lahko zmanjšujejo tveganja za požare in poplave, ustrezno načrtovanje urbanih sosesk lahko zmanjša možnosti pojava kaznivih dejanj. Ustrezno načrtovanje povečuje možnosti za primerno varstvo otrok in izobraževanje, saj so lokalne skupnosti tiste, ki zagotavljajo ustrezne prostore in finančna sredstva za vlaganja v infrastrukturo in izvajanje dejavnosti. Lokalne skupnosti se z načrtovanjem ustrezno pripravijo tudi na izpolnjevanje prihodnjih zahtev za varovanje okolja in zagotavljanje dostopa do javnih storitev, kot sta vodovod in kanalizacija. Kakovost življenja in ekonomski ter gospodarski razvoj sta močno povezana, saj podjetja želijo delovati v skupnostih, kjer je poskrbljeno za njihove zaposlene z zagotovljenimi stanovanji, predšolskim varstvom, izobraževanjem in možnostmi preživljanja prostega časa. Lokalna skupnost je tako močno povezana tudi z gospodarskim razvojem in tudi na tem področju mora skrbeti za ustrezno načrtovanje in zagotavljanje kapacitet za razvoj in umeščanje obrtnih ter industrijskih con v prostor (Institute for Local Government, 2010b).

V sliki 8 predstavljam svoj predlog procesa priprave strateškega dokumenta lokalne skupnosti. Prične se z odločitvijo občinskega sveta, ki sprejme sklep o pričetku oblikovanja strateškega dokumenta ter imenuje strateško skupino, ki šteje od 8 do 12 članov. Strateško skupino sestavljajo člani občinskega sveta in župan (občinski funkcionarji), člani delovnih oziroma posvetovalnih teles občinskega sveta ter vodstvo občinske uprave (direktor in/ali vodje posameznih oddelkov v občinski upravi). Naloga strateške skupine, ki jo vodi član občinskega sveta ali župan, je podajanje usmeritev za pripravo strateškega dokumenta. Strateška skupina kot svoje posvetovalno oziroma delovno telo imenuje projektno skupino, ki jo sestavljajo zaposleni v občinski upravi, ter določi zunanjšega sodelavca ali zaposlenega v občinski upravi, ki je kot koordinator zadolžen za pripravo strateških analiz in oblikovanje strateškega dokumenta. Na podlagi že sprejetih strateških dokumentov, ki jih za določena področja predpisuje že zakonodaja (občinski prostorski načrt, lokalni energetske koncept), in že sprejetih področnih strateških načrtov projektna skupina pripravi opredelitev trenutnega stanja ter prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Pred pripravo končne analize trenutnega stanja se za področja, ki še nimajo oblikovanih dolgoročnih dokumentov, izvede posvet s posameznimi fokusnimi skupinami v obliki delavnic, ki vključujejo posameznike z različnih področij delovanja lokalnih skupnosti, kot so opredeljena skladno s Programsko klasifikacijo izdatkov občinskih proračunov² (RS, Ministrstvo za finance,

² Izdatki v občinskih proračunih in finančnih načrtih neposrednih uporabnikov občinskih proračunov se v skladu s Pravilnikom o programski klasifikaciji izdatkov občinskih proračunov razvrščajo v področja porabe (21 področij), glavne programe (61 glavnih programov) in podprograme (122 podprogramov). Področja proračunske porabe so področja, na katerih država (oziroma občina) deluje oziroma nudi storitve in v katera so, upoštevaje delovna področja neposrednih uporabnikov, razvrščeni izdatki v finančnih načrtih neposrednih uporabnikov. Šifre in nazivi področij proračunske porabe in glavnih programov so enotni tako na državni kot na lokalni ravni. Področja proračunske porabe so naslednja: politični sistem (01), ekonomska in fiskalna administracija (02), zunanja politika in mednarodna pomoč (03), skupne administrativne službe in splošne javne storitve (04), znanost in tehnološki razvoj (05), lokalna samouprava (06), obramba in ukrepi ob izrednih

2008). Na ta način se že na stopnji opredelitve trenutnega stanja vključi kar največji krog deležnikov, ki poznajo posamezno področje in tako lahko pomembno vplivajo na oblikovanje strateškega dokumenta.

Strateški dokument razvoja lokalne skupnosti mora vključevati vsa področja delovanja lokalne skupnosti ob upoštevanju strategije razvoja regije, strategije razvoja države in prioritet EU, ki jih lahko upoštevamo na lokalnem nivoju (Wiatrak, 2018, str. 118). Pri oblikovanju strateškega dokumenta je nujno, da ta vključuje cilje, ki morajo biti med seboj usklajeni. Usklajenost mora potekati med elementi (npr. če bomo v prihodnje zagotavljali več stanovanjskih kapacitet, bo to povzročilo tudi več povpraševanja po varstvu otrok, večje bodo morale biti kapacitete na področju šolstva, ustrezno bodo morala biti prilagojena tudi cestna infrastruktura in področja mirujočega prometa) kot tudi med ostalimi že sprejetimi strateškimi dokumenti in študijami, ki prikazujejo projekcijo števila prebivalstva oziroma trende v prihodnosti. Pri oblikovanju prednostnih področij vlaganj je potrebno upoštevati tudi strateške prioritete EU, predvsem na področjih zelenega in digitalnega prehoda ter vzpostavitve gospodarstva za ljudi (Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2021b, str. 4).

Po pripravi temeljite analize trenutnega stanja projektna skupina pripravi predlog anketnega vprašalnika, ki mora biti sestavljen tako, da bo z njegovo pomočjo mogoče določiti ključna področja razvoja lokalne skupnosti, vizijo in poslanstvo ter ključne vrednote, ki naj bi jih lokalna skupnost razvijala. Pomembno je, da anketa vključi kar največji krog občanov iz različnih sfer delovanja. Po pridobitvi podatkov projektna skupina pripravi analizo ter oblikuje vizijo razvoja in oblikuje ciljne vrednosti.

Kot je prikazano v sliki 8, poteka proces priprave strateškega dokumenta v petih korakih, kjer se po analizi določi vizija razvoja, ki je sestavljena iz štirih vidikov: iz procesov, ki opredeljujejo razvojna področja, s finančnega vidika, ki pomeni sorazmernost virov financiranja, aktivnosti in procesov ter organizacije in kulture. Tretji korak, ki opredeli pot do uspeha, predstavlja strateški diagram z opredelitvijo strateških aktivnosti in ciljev, ki jih je treba doseči na poti do vizije razvoja. V tem delu se določi tudi odgovorne osebe za uresničevanje zastavljenih ciljev. V četrtem koraku se določi temeljne kazalce razvoja ter predlaga terminski načrt izvajanja posameznih ukrepov, ki ga pred pripravo končnega dokumenta obravnavata in potrdita tudi strateška skupina in župan občine. Določitev terminskega načrta je odvisna tudi od razpoložljivosti finančnih virov. Za doseganje kar najbolj optimalnih rezultatov in spremljanje izvedenih ukrepov je ključna ustreznost programska oprema, ki omogoča vpogled v izvajanje ukrepov in doseganje zastavljenih

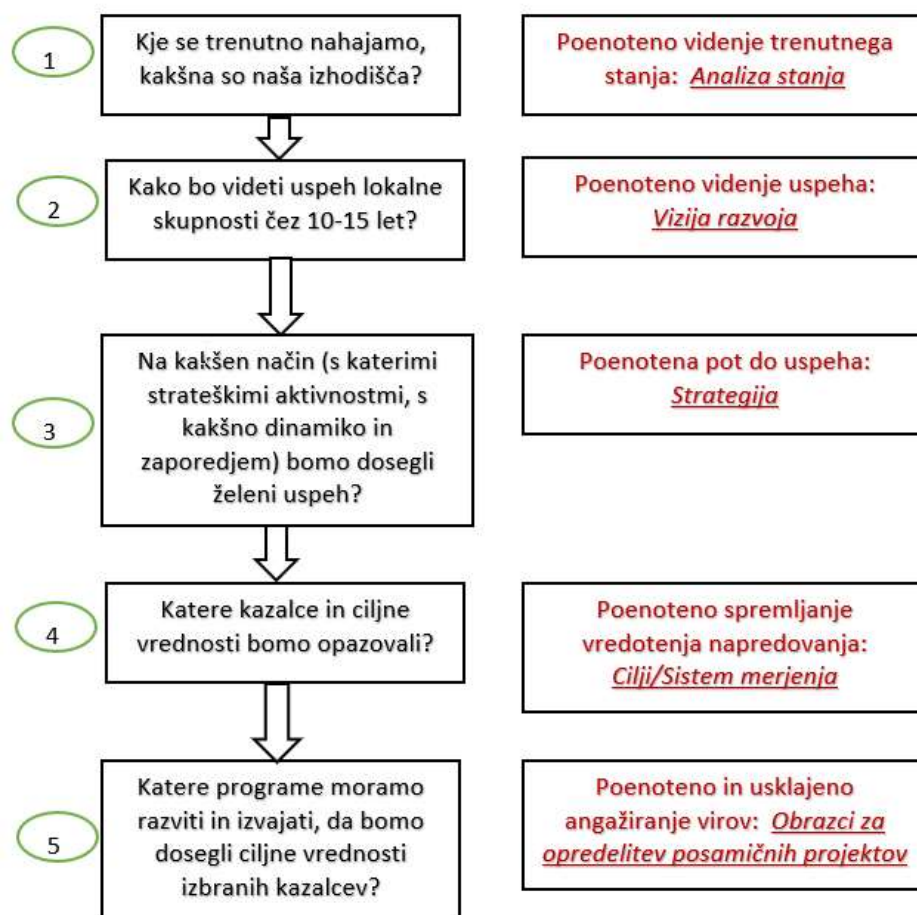
dogodkih (07), notranje zadeve in varnost (08), trg dela in delovni pogoji (10), kmetijstvo, gozdarstvo in ribištvo (11), pridobivanje in distribucija energetskih surovin (12), promet, prometna infrastruktura in komunikacije (13), gospodarstvo (14), varovanje okolja in naravne dediščine (15), prostorsko planiranje in stanovanjsko komunalna dejavnost (16), zdravstveno varstvo (17), kultura, šport in nevladne organizacije (18), izobraževanje (19), socialno varstvo (20), servisiranje javnega dolga (22) in intervencijski programi in obveznosti (23) (Ministrstvo za finance, 2008).

ciljev, to opredelimo v petem koraku, ko se oblikujejo tudi obrazci za opredelitev posamičnih projektov in za spremljanje njihovega uresničevanja (Lambert, 2006).

Zadnji korak, kjer se opredeli izvedba posamičnega projekta je izrednega pomena za uspešno uresničevanje v strateškem dokumentu zastavljenih ciljev, saj je bilo v raziskavi, opravljeni v gospodarskih družbah ugotovljeno, da ima več kot četrtnina podjetij strateške načrte, a nimajo ustreznih izvedbenih načrtov. Prav odsotnost sistemov za merjenje in spremljanje napredka pa ima odločilen vpliv na uspešnost doseganja zastavljenih ciljev (Dye & Sibony, 2007, str. 46).

Slika 8 shematsko prikazuje proces razvoja strategije lokalne skupnosti v petih ključnih korakih od priprave analize stanja, do končnega spremljanja izvedbe ukrepov.

Slika 8: Proces razvoja strategije lokalne skupnosti v petih korakih na podlagi tretje generacije uravnoteženega sistema kazalcev



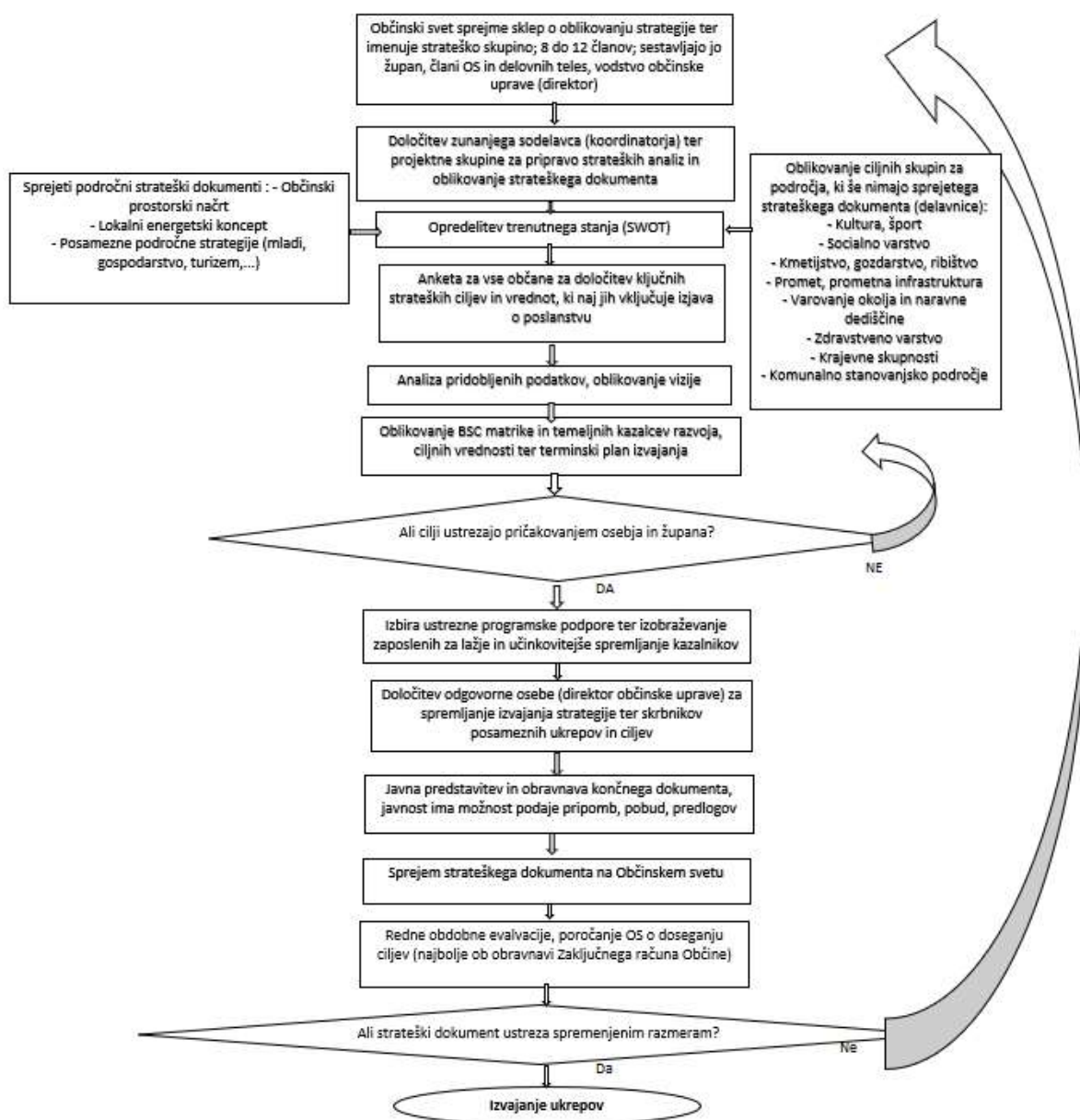
Prirjeno po Lawrie & Cobbold (2002), Lawrie & Cobbold (2004a) in Lawrie & Cobbold (2004b).

Pred pričetkom procesa določanja zaporedja izvajanja posameznih aktivnosti je treba določiti tudi ustrezna področja – namenske rabe prostora (tako imenovane cone), saj bodo lokalne skupnosti le na ta način lahko poskrbele za skladen razvoj na vseh področjih. V

lokalnih skupnostih se te cone običajno določijo na ravni ukrepov, ki se izvajajo v urbanih (mestnih) naseljih, industrijskih območjih in na podeželju. Ključni cilj delitve posameznih ukrepov po področjih je omogočanje ustrezne rabe prostora, ki izključuje težko industrijo, kmetijstvo in urbana naselja (Institute for Local Government, 2010a). Področja namenske rabe prostora so določena v Občinskem prostorskem načrtu (v nadaljevanju OPN), ki predstavlja obvezen in temeljni dokument vsake lokalne skupnosti.

Celoten proces sprejemanja in uresničevanja strategije v lokalni skupnosti je prikazan v sliki 9, ki shematsko prikazuje potek predlaganega procesa razvijanja strateškega dokumenta po korakih, ki so navedeni v sliki 8.

Slika 9: Procesni prikaz predloga razvijanja strateškega dokumenta lokalne skupnosti



Vir: lastno delo.

Lokalne skupnosti morajo pri načrtovanju strateških ciljev in ukrepov upoštevati tudi zahteve in usmeritve za varovanje okolja, ki so bile sprejete na državni ravni in na ravni EU. Vizija razvoja Slovenije do leta 2030 poudarja pomembnost okolja, saj pravi: »V sozvočju z okoljem in časom smo našli ravnovesje kakovostnega življenja« (Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2017, str. 17). Osrednji cilj Strategije razvoja Slovenije 2030 je zagotoviti kakovostno življenje za vse, kar se kaže v dobrih priložnostih za delo, izobraževanje in ustvarjanje, v varnem in aktivnem življenju, zdravem in čistem okolju ter možnostih vključevanja v demokratično odločanje (Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2017). Lokalne skupnosti, ki predstavljajo državo na lokalni ravni in so bližje občanom, si morajo še toliko bolj prizadevati za izvajanje vseh ukrepov, ki bodo zagotavljali kakovostno življenje za vse prebivalce občine.

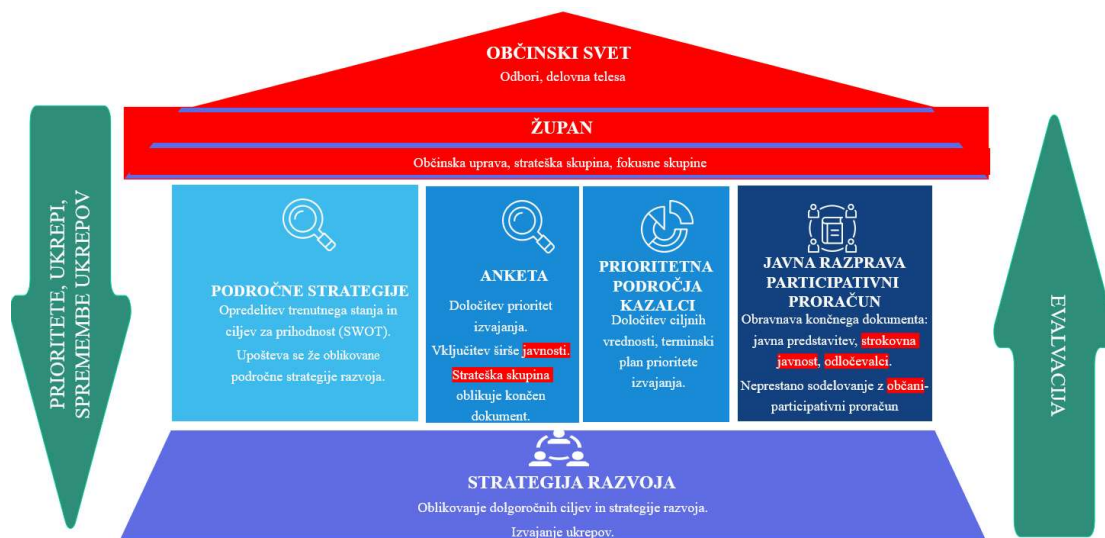
Ko so kazalci in njihove ciljne vrednosti usklajeni tudi s programom in prioritetaми župana in strateške skupine, projektna skupina pripravi končen dokument, ki ga občinska uprava posreduje javnosti v vsaj 30-dnevno javno obravnavo. V tem koraku imajo vsi občani ponovno možnost sooblikovanja in vplivanja na končen dokument s podajanjem pripomb, pobud in predlogov. Projektna skupina nato vse predloge pregleda, se do njih ustrezno opredeli, jih posreduje v potrditev strateški skupini, nato pa se celotno gradivo posreduje v sprejem občinskemu svetu.

Sprejem strateškega dokumenta pa ne predstavlja zaključka procesa, saj je treba strategijo nenehno preverjati, dopolnjevati, usklajevati in prilagajati trenutnim razmeram in finančnim možnostim. Ustvarjanje strateške organizacije je namreč ciklični proces, končen uspeh pa je plod dolgega in vztrajnega dela (Konrad, 2003, str. 55). Občani morajo imeti pri pripravi strateškega dokumenta ves čas možnost sodelovanja, saj je le na ta način vzpostavljena lokalna skupnost, v kateri lahko občani zadovoljijo svoje potrebe z izvajanjem nalog lokalne skupnosti, ki jih lokalnim skupnostim nalaga tudi Zakon o lokalni samoupravi. Poleg občanov je potrebno k pripravi strateškega dokumenta vključiti tudi širši krog drugih sodelujočih, kot so organizacije, podjetja, druge lokalne skupnosti in društva, saj ti predstavljajo širši krog uporabnikov, ki s svojimi predlogi omogočajo večjo širino znanj in prispevajo k večji učinkovitosti in hitrejšemu prilagajanju na spremembe (Williams, 2002, str. 204).

Kontinuirano sodelovanje občanov pri vplivanju na razvoj lokalne skupnosti je omogočeno tudi s sodelovanjem občanov pri razporejanju dela finančnih sredstev, ki jih imajo na voljo v proračunu; ta pa mora biti sprejet z ustrezno participacijo občanov. V participativnem proračunu imajo občani na razpolago del sredstev, ki jih lahko razporejajo po lastnih prioritetah. Z ustrezno programsko platformo je omogočeno podajanje predlogov, in tudi glasovanje o posameznem predlogu. Pomembno je, da se ob obdobjih evalvacije strateškega dokumenta upoštevajo tudi predlogi, podani v postopku participativnega proračuna, saj tudi ti sooblikujejo bodočo podobo lokalne skupnosti.

Kot je razvidno iz slike 10, celoten proces priprave strategije poteka pod vodstvom župana, ki skrbi za udejstvovanje političnega programa, ki je bil dan volivcem in na podlagi katerega je bil župan tudi izvoljen. Na vseh stopnjah izvedbe poleg navedenih sodelujejo člani občinskega sveta, občinske uprave in strateške delovne skupine.

Slika 10: Ključni deležniki in metode v procesu priprave strategije razvoja lokalne skupnosti in njenega neprestanega dopolnjevanja



Vir: lastno delo.

3.2 Predlog procesa uresničevanja in revidiranja strategije lokalne skupnosti

Kot kaže slika 9, po sprejemu strategije sledijo redne obdobje evalvacije. V strateškem dokumentu je potrebno določiti tudi način in rok poročanja o izvajanju strategije občinskemu svetu in zainteresiranim javnostim, saj mora strateški dokument predstavljati živ dokument, ki se neprestano spreminja in posodablja, kot se spreminjajo zunanje okoliščine in potrebe prebivalcev. Ker je sestavni del poročanja občinskemu svetu ob sprejemu zaključnega računa tudi realizacija izvedenih ukrepov ter doseganje kazalcev na podlagi realizacije posameznih proračunskih postavk, je smiselno poročanje o izvedenih ukrepih na podlagi strateškega dokumenta izvesti ob sprejemanju zaključnega računa. Če bi v prihodnosti sprejem strateškega dokumenta predstavljal zakonsko obvezo za vse lokalne skupnosti, bi bilo smiselno tudi poročanje o uresničevanju strategije dodati kot obvezno sestavino ob sprejemu zaključnega računa, kazalci v zaključnem računu pa naj bi bili skladni s kazalci, ki so opredeljeni v strategiji.

Periodično, praviloma kvartalno spremljanje strateških aktivnosti, ki ga izvajata občinska uprava in vodstvo občine, omogoča doseganje vizije razvoja lokalne skupnosti. Predlagam, da se strateški dokument obravnava na občinskem svetu najpozneje v enem letu po vsakokratnih lokalnih volitvah. Tako se svetniki seznanijo z dokumentom, občinska uprava pa preveri, ali je strateški dokument še ustrezen, skladen s programom izvoljenih

funkcionarjev ter ali odseva dejanske potrebe in cilje skupnosti. Če občinski svet odloči, da strateški dokument ne ustreza viziji razvoja, ki je bila podana s programi strank in nestranskih kandidatov pred volitvami in na podlagi katerih je bil lokalnim funkcionarjem podeljen mandat za vodenje in odločanje v lokalnih zadevah, se občinski svet s sklepom odloči, da se prične s postopkom novelacije strateškega dokumenta, kot je prikazan v sliki 9.

Kakovosten in dobro zasnovan strateški dokument pa sam po sebi še ne zagotavlja razvoja lokalne skupnosti, saj ključno vlogo pri izvajanju v strateškem dokumentu zastavljenih ciljev predstavlja izvajanje projektov in ukrepov ter spremljanje njihovega uresničevanja. Ta del predstavlja vsakodnevno delo vseh, ki so zadolženi za izvajanje posameznih ukrepov in doseganje zastavljenih ciljev. Pomembno je, da so v tem delu vsi zaposleni seznanjeni z vizijo razvoja, poslanstvom in strateškim dokumentom, kajti le tako lahko dosežemo ustrezno motivacijo zaposlenih in občutek, da prav vsi soustvarjajo razvoj lokalne skupnosti (Marchu, 2020). Za uspešno izvajanje projektov in ukrepov sta nujno potrebni sodelovanje in komunikacija med vodstvom ter vsemi zaposlenimi, saj predstavlja uvajanje strateškega okvirja v lokalnih skupnostih, predvsem zaradi številnih ciljev na različnih področjih delovanja, dolgotrajen in zahteven proces (Syahdan, Munawaroh & Akbar, 2018, str. 3).

Z ustreznim programskim orodjem je treba poskrbeti za spremljanje uresničevanja strategije. Finančni del strateškega dokumenta že predstavlja vsakokratni sprejeti proračun lokalne skupnosti, ki ima v svojem obveznem delu tudi navedene vse investicijske projekte v naslednjem petletnem obdobju. Pomembno je, da se ukrepi iz strateškega dokumenta in finančni del, ki je zagotovljen v proračunu, dopolnjujeta. Zaradi tega predlagam nadgradnjo ustrezne programske podpore na podlagi že uvedenih programskih orodij, ki jih imajo lokalne skupnosti za načrtovanje in izvrševanje proračuna v povezavi s programom Excel. Tega zaposleni dobro poznajo in ga imajo nameščenega na svojih računalnikih. Programi za načrtovanje proračuna imajo tudi možnost uvoza in izvoza v Excel, kar predstavlja dodatno prednost pri obdelavi podatkov, pripravi poročil in pisanju obrazložitvev, ki so pogosto ključne za razumevanje izvajanja ukrepov, ki ne temeljijo zgolj na finančni realizaciji. Tudi program za načrtovanje proračuna imajo vsi skrbniki nameščen na svoj računalnik in ga poznajo, zato bi bila uporaba lahko hitra in učinkovita brez dodatnih stroškov in nepotrebnega dodatnega dela. Če bi bila za pripravo tovrstnega modula znotraj programa za pripravo proračuna zakonsko opredeljena tudi vsebina in potrebna razkritja, bi s programom na naslednji stopnji lahko pripravili primerjave med občinami, kot tudi izvajali merjenje uspešnosti po regijah in na ravni celotne države.

3.3 Predlog enotnih kazalcev za spremljanje strateškega razvoja lokalnih skupnosti v Sloveniji

Zakon o lokalni samoupravi (ZLS), Ur. l. RS, št. 94/07 – uradno prečiščeno besedilo, 76/08, 79/09, 51/10, 40/12 – ZUJF, 14/15 – ZUUJFO, 11/18 – ZSPDSLS-1, 30/18, 61/20 –

ZIUZEOP-A in 80/20 – ZIUOOPE, ki predstavlja krovni akt urejanja občine kot temeljne samoupravne lokalne skupnosti, v 21. členu opredeljuje ključne, izvirne naloge, ki jih mora občina izvajati za zadovoljevanje potreb svojih prebivalcev. Naloge občine po ZLS so:

- upravlja občinsko premoženje;
- omogoča pogoje za gospodarski razvoj občine in v skladu z zakonom opravlja naloge s področja gostinstva, turizma in kmetijstva;
- načrtuje prostorski razvoj, v skladu z zakonom opravlja naloge na področju posegov v prostor in graditve objektov ter zagotavlja javno službo gospodarjenja s stavbnimi zemljišči;
- ustvarja pogoje za gradnjo stanovanj in skrbi za povečanje najemnega socialnega sklada stanovanj;
- v okviru svojih pristojnosti ureja, upravlja in skrbi za lokalne javne službe;
- pospešuje službe socialnega skrbstva za predšolsko varstvo, osnovno varstvo otroka in družine, za socialno ogrožene, invalide in ostarele;
- skrbi za varstvo zraka, tal, vodnih virov, za varstvo pred hrupom, za zbiranje in odlaganje odpadkov in opravlja druge dejavnosti varstva okolja;
- ureja in vzdržuje vodovodne in energetske komunalne objekte;
- ustvarja pogoje za izobraževanje odraslih, ki je pomembno za razvoj občine in za kakovost življenja njenih prebivalcev;
- pospešuje vzgojno-izobraževalno, informacijsko, dokumentacijsko, društveno in drugo dejavnost na svojem območju;
- pospešuje razvoj športa in rekreacije;
- pospešuje kulturno umetniško ustvarjalnost, omogoča dostopnost kulturnih programov, zagotavlja splošnoizobraževalno knjižnično dejavnost ter v skladu z zakonom skrbi za kulturno dediščino na svojem območju;
- gradi, vzdržuje in ureja lokalne javne ceste, javne poti, rekreacijske in druge javne površine, v skladu z zakonom ureja promet v občini ter opravlja naloge občinskega redarstva;
- opravlja nadzorstvo nad krajevnimi prireditvami;
- organizira komunalno redarstveno službo in skrbi za red v občini;
- skrbi za požarno varnost in organizira reševalno pomoč;
- organizira pomoč in reševanje za primere elementarnih in drugih nesreč;
- lahko podeljuje denarne pomoči in simbolične nagrade ob posebnih priložnostih ali obletnicah občanov;
- organizira opravljanje pokopališke in pogrebne službe;
- določa prekrške in denarne kazni za prekrške, s katerimi se kršijo predpisi občine, in opravlja inšpekcijsko nadzorstvo nad izvajanjem občinskih predpisov in drugih aktov, s katerimi ureja zadeve iz svoje pristojnosti, če ni z zakonom drugače določeno;
- sprejema statut občine in druge splošne akte;
- organizira občinsko upravo;
- ureja druge lokalne zadeve javnega pomena.

Na podlagi navedenih nalog in »Programske klasifikacije izdatkov občinskih proračunov« (RS, Ministrstvo za finance, 2008) sem pripravila predlog enotnih kazalcev (glej tabeli 6 in 7) za spremljanje strateškega razvoja lokalnih skupnosti v Sloveniji. Kazalci so umeščeni v štiri vidike razvoja občin na podlagi uravnoveženega sistema kazalcev druge generacije, prilagojenega lokalnim skupnostim: vidik učenja in rasti, vidik notranjih procesov, finančni vidik in vidik lokalne skupnosti (primerjaj s tabelo 5). Prvi trije vidiki (vidik učenja in rasti, vidik notranjih procesov, finančni vidik) so prikazani v tabeli 6 in vključujejo razvojno podporo za doseganje končnih ciljev, ki so s kazalci prikazani v tabeli 7. Končni cilji so razdeljeni na naslednja področja (postavke v Programski klasifikaciji javnofinančnih izdatkov):

- področje 6: lokalna samouprava,
- področje 7: obramba in ukrepi ob izrednih dogodkih,
- področje 11: kmetijstvo gozdarstvo in ribištvo,
- področje 12: pridobivanje in distribucija energetskih surovin (energetika),
- področje 13: promet, prometna infrastruktura in komunikacije,
- področje 14: gospodarstvo,
- področje 15: varovanje okolja in naravne dediščine,
- področje 16: prostorsko planiranje in stanovanjsko komunalna dejavnost,
- področje 17: zdravstveno varstvo,
- področje 18: kultura, šport in nevladne organizacije,
- področje 19: izobraževanje in
- področje 20: socialno varstvo.

V okviru procesa priprave strateškega dokumenta si mora lokalna skupnost zastaviti številne cilje, predvsem pa zagotoviti učinkovito organiziranost dela, ekonomično porabo finančnih sredstev, motivirati svoje zaposlene, se usmeriti k občanu, povečati preglednost poslovanja, zagotoviti informatizacijo upravnih opravil, aktivno sodelovati s svojimi ožjimi deli ter učinkovito reševati izzive, ki presegajo občinske meje (Vlada RS, 2015, str. 4).

Tabela 6 prikazuje prve tri vidike razvoja občin na podlagi uravnoveženega sistema kazalcev druge generacije, ki je bil ustrezno prilagojen za lokalne skupnosti in v vidiku učenja in rasti vključuje izpopolnjevanje znanja, usposabljanja ter motivacijo zaposlenih, notranji procesi so namenjeni izboljšanju delovanja organizacije in zaposlenih, finančni vidik pa se osredotoča na pridobivanje dodatnih finančnih sredstev in obvladovanje ter ustrezno razporeditev odhodkov (Stephen & Farooq, 2021). Finančni vidik predstavlja pomemben dejavnik razvoja občin, saj so, predvsem v manjših občinah, finančna sredstva omejena na transferje in odstopljene prihodke s strani centralne oblasti (Pevcin, 2020, str. 157).

Tabela 6: Predlog kazalcev za merjenje uspešnosti doseganja ciljev strateškega načrtovanja na ravni lokalnih skupnosti – prvi trije vidiki poti do doseganja končnih ciljev

Vidik delovanja	Področje	Ukrep	Kazalec	Metoda spremljanja
(1) Vidik učenja in rasti	Izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih	Redno izpopolnjevati znanje zaposlenih	Povprečno število ur izpopolnjevanja znanja na zaposlenega	Analiza evidenc izobraževanja (letno)
		Redno usposablјati zaposlene	Povprečno število ur usposablјanja na zaposlenega	Analiza evidenc izobraževanja (letno)
		Razvijati miselnost služenja občanom	Delež zaposlenih, ki imajo visoko razvito miselnost služenja občanom	Ocena nadrejenega (kvartalno)
	Motivacija zaposlenih	Vzpostaviti sisteme za ustrezno motiviranje zaposlenih	Delež visoko motiviranih zaposlenih	Ocena nadrejenega (kvartalno) ali anketni vprašalnik
(2) Vidik notranjih procesov	Digitalizacija procesov	Povečati število e-razpisov (z avtomatsko obdelavo podatkov)	Delež e-razpisov, ki jih objavlja občina, glede na vse razpise	Analiza evidenc razpisov
		Vzpostaviti ustrezno programsko orodje za spremljanje kazalcev uspešnosti	Delež uspešno zaključenih stopenj vzpostavitve programskega orodja	Analiza razvoja programskega orodja
	Informiranje	Uvesti mesečne kolegije na ravni oddelkov	Delež oddelkov, ki redno mesečno izvajajo kolegije	Pregled zapisnikov
	Uspešnost zaposlenih	Vzpostaviti sisteme za merjenje uspešnosti zaposlenih	Delež zaposlenih, ki dosegajo vnaprej določene kriterije uspešnosti	Ocena v okviru letnega razgovora
(3) Finančni vidik	Prihodki	Povečati prihodke	Prihodki na prebivalca	Pregled zaključnega računa
		Povečati višino finančnih sredstev iz naslova sofinanciranj	Vrednost sofinanciranja na prebivalca	Pregled zaključnega računa
		Povečati delež prejetih donacij	% donatorskih sredstev v celotnih prihodkih	Pregled zaključnega računa
	Partnerstva	Povečati delež javno zasebnih partnerstev	Vrednost sredstev, pridobljenih iz JZP, na prebivalca	Pregled sklenjenih pogodb JZP
	Odhodki	Povečati delež investicijskih izdatkov v celotnih odhodkih	Višina investicijskih izdatkov na prebivalca; % investicijskih izdatkov v celotnih izdatkih	Pregled zaključnega računa
		Obvladovati stroške uprave	% stroškov uprave v celotnih odhodkih	Pregled zaključnega računa

Vir: lastno delo.

V tabeli 7 so prikazani osnovni kazalci za določena razvojna področja, ki jih lokalna skupnost ustrezno prilagaja potrebam in konkretnim ukrepom na podlagi vizije razvoja občine in njenega poslanstva, ki sta oblikovana v strateškem dokumentu. Ni nujno, da bo občina želela meriti vse navedene kazalce in da bo na vseh področjih vzpostavila aktivnosti,

je pa pomembno, da je oblikovan okvir, ki predstavlja osnovni pripomoček in omogoča izvedbo primerjav med lokalnimi skupnostmi.

Tabela 7: Predlog kazalcev za merjenje uspešnosti doseganja ciljev v okviru razvojnih področij občine na podlagi programske klasifikacije občinskih proračunov

Vidik delovanja	Področje	Ukrep	Kazalec	Metoda spremljanja
(4) Vidik lokalne skupnosti	(06) Lokalna samouprava	Z odlokom urediti pomen in vlogo KS	Delež KS, ki so uspešno izvedle vsaj dva ukrepa	Pregled izvedenih ukrepov (letno poročilo KS)
		Povezovati lokalno skupnost	Število občin, ki so ustanovile skupno občinsko upravo (SOU); število nalog, ki se opravljajo v SOU	Pregled odloka o ustanovitvi SOU
	(07) Obramba in ukrepi ob izrednih dogodkih	Zagotoviti ustrezno opremo za zaščito in reševanje	Število gasilskih vozil; število enot za reševanje; % finančnih sredstev, namenjen zaščiti in reševanju, v celotnih odhodkih; višina sredstev za požarno varnost na prebivalca	Pregled poročila Gasilske zveze in pregled zaključnega računa
	(11) Kmetijstvo, gozdarstvo in ribištvo	Zagotoviti sredstva za sofinanciranje ukrepov v kmetijstvu	% razpisnih sredstev za sofinanciranje ukrepov v kmetijstvu v celotnih odhodkih	Pregled zaključnega računa
		Zagotavljati redno vzdrževanje in gradnjo gozdnih cest	Porabljena proračunska sredstva na km gozdnih cest	Pregled zaključnega računa
	(12) Energetika	Povečati učinkovito rabo obnovljivih virov energije	% proračunskih sredstev, namenjenih OVE in URE, v celotnih odhodkih	Pregled zaključnega računa
		Povečati oskrbo z daljinskim ogrevanjem na lesno biomaso	% prebivalcev, priključenih na sistem DOLB	Pregled evidenc o priključenosti na javno kanalizacijsko omrežje
	(13) Promet, prometna infrastruktura, komunikacije	Povečati sredstva v proračunu za redno vzdrževanje lokalnih cest	% proračunskih sredstev za redno vzdrževanje lokalnih cest v celotnih odhodkih proračuna	Pregled zaključnega računa
		Povečati prometno varnost z namestitvijo javne razsvetljave	Število luči javne razsvetljave na 1.000 prebivalcev	Pregled evidenc o infrastrukturi
		Zmanjšati nedovoljeno parkiranje na modrih conah v centru mesta	Število plačilnih nalogov za nedovoljeno parkiranje glede na število parkirnih mest modrih conah	Mesečni pregled evidenc občinskega redarstva
	(14) Gospodarstvo	Razvijati industrijske površine	% industrijskih površin (con) v celotni površini občine	Pregled OPN in evidenc komunalno opremljenih zemljišč
		Povečati prenočitvene kapacitete s spodbudami občine	% proračunskih sredstev za spodbujanje razvoja prenočitvenih kapacitet; število nočitev glede na celotno število prebivalcev	Pregled zaključnega računa; pregled evidenc o turistični taksi
		Povečati gostinske in druge poslovne kapacitete v mestnem jedru s spodbudami občine	% proračunskih sredstev za subvencioniranje najema gostinskih in drugih poslovnih prostorov v mestnem jedru; delež poslovno neizkoriščenih razpoložljivih prostorov	Pregled zaključnega računa; pregled evidenc o turistični taksi

se nadaljuje

Tabela 7: Predlog kazalcev za merjenje uspešnosti doseganja ciljev v okviru razvojnih področij občine na podlagi programske klasifikacije občinskih proračunov (nad.)

Vidik delovanja	Področje	Ukrep	Kazalec	Metoda spremljanja
(4) Vidik lokalne skupnosti	(15) Varovanje okolja in dediščine	Povečati površine za zbiranje odpadkov	% površin, namenjenih zbirnemu centru, v celotni površini občine	Pregled OPN
		Povečati količino ločeno zbranih frakcij odpadkov	% ločeno zbranih frakcij v celotni količini odpadkov	Pregled evidenc na področju zbiranja in odlaganja odpadkov
		Izboljšati izvajanje lokalnih služb in vzdrževanje javne infrastrukture	% zadovoljnih občanov z izvajanjem lokalnih javnih služb	Letno anketiranje občanov
		Zagotoviti ustrezen delež priključitev na javno kanalizacijo	% priključenosti glede na število gospodinjstev	Pregled evidenc priključenosti na javno kanalizacijo
	(16) Prostorsko planiranje stanovanjsko komunalna dejavnost	Zagotoviti ustrezen delež priključitev na vodovod	% priključenosti glede na število gospodinjstev	Pregled evidenc priključenosti na vodovodno omrežje
		Povečati površine komunalno urejenih površin	% dejansko komunalno urejenih površin/ % predvidenih komunalno urejenih površin v OPN	Pregled OPN in evidence zemljišč
		Zagotoviti ustrezne površine za pokopališko in pogrebno dejavnost	Število m ² površin, namenjenih pokopališki in pogrebni dejavnosti, na prebivalca	Pregled evidenc o infrastrukturi
		Povečati površine namenjene gradnji stanovanjskih objektov	Število m ² površin za gradnjo stanovanjskih objektov na prebivalca občine	Pregled OPN
		Izboljšati upravljanje z občinskimi zemljišči	% urejenih občinskih zemljišč v katastru	Pregled zemljiško knjižnega stanja (PISO)
	(17) Zdravstveno varstvo	Izboljšati učinkovitost primarnega zdravstva	Število pritožb občanov glede zdravstvenih obravnav/število obravnavanih primerov; število obravnavanih primerov na zdravnika	Pregled evidenc na področju zdravstvene statistike (letno)
	(18) Kultura, šport, nevladne organizacije	Povečati število športnih površin	Število m ² športnih površin na prebivalca	Pregled evidenc o športnih površinah
		Povečati število obiskovalcev prireditev	Povprečen % zasedenosti kapacitet na prireditvah	Pregled evidenc o številu obiskovalcev prireditev
		Vzpodbujati delovanje društvene dejavnosti	Višina proračunskih sredstev, namenjenih društvom/število registriranih društev	Pregled zaključnega računa
	(19) Izobraževanje	Zagotoviti ustrezne prostore za predšolsko in osnovnošolsko dejavnost	m ² površin, namenjenih za predšolsko in šolsko dejavnost/število vpisanih otrok	Pregled površin namenjenih za predšolsko in šolsko dejavnost
	(20) Socialno varstvo	Povečati socialno dostopnost in programe za invalide, ostarele, izobraževanje odraslih	Število izvedenih ukrepov za povečanje dostopnosti socialno ogroženih skupin na 1.000 prebivalcev	Evidence o izvedenih ukrepih

Vir: lastno delo.

V naslednjem poglavju je prikazan predlog priprave strateškega dokumenta za manjšo slovensko občino, občino Ribnica, ki še nima izdelanega strateškega dokumenta, ima pa že jasno izoblikovane prioritete razvoja po določenih področjih. Za prikaz razvijanja strateškega dokumenta so bile uporabljene metode in kazalci, opredeljeni v tem poglavju.

4 PONAZORITEV PRAKTIČNIH SMERNIC NA PRIMERU OBČINE RIBNICA – OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA OBČINE RIBNICA 2023–2033

V občini Ribnica, kjer sem direktorica občinske uprave, je trenutno zaznati veliko pomanjkanje površin za gradnjo, in sicer tako na stanovanjskem kot na gospodarskem področju. V izobraževalnem sistemu opazamo pomanjkanje ustreznih prostorov za izvajanje vzgojnih programov v predšolski vzgoji (vrtec) in v obvezni osnovnošolski vzgoji. Na javni infrastrukturi pa je opaziti zelo nizko stopnjo opremljenosti z javnimi kanalizacijskimi sistemi. Vse to je posledica pomanjkanja strateških usmeritev občine v preteklosti. V zadnjem obdobju se sicer pripravljajo posamezni strateški dokumenti na področjih, kot so energetika, turizem, mladi, digitalizacija in prostorsko načrtovanje (Občina Ribnica, 2019, 2021a, 2021b, 2022a, 2022b), vendar občina še vedno nima sprejetega krovnega strateškega dokumenta, ki bo povezoval vsa področja in določil specifične cilje, ki naj bi jih lokalna skupnost dosegala za boljšo kakovost bivanja in hitrejši razvoj. V občini je zaznati tudi premajhno vključenost občanov pri soustvarjanju skupnih strateških dokumentov. Občani v postopku sprejemanja in obvezni 30-dnevni javni obravnavi na strateške dokumente ne podajajo pripomb, ravno tako je v jesenskem času preteklega leta na anketo, ki je bila objavljena na spletnih omrežjih ob pripravi strategije za turizem, od skoraj 10.000 prebivalcev v celoti odgovorilo le 75 občanov kar je manj kot 0,8 % vseh občanov (Občina Ribnica, 2022a, str. 42).

Zaradi zgoraj navedenega se je Občina Ribnica odločila, da bo v prihodnjem letu sprejela krovno strategijo razvoja, ki bo v sodelovanju z občani podala temeljno usmeritev za prihodnji razvoj občine po meri občanov. Ker si občina želi tudi večje participacije ter sodelovanja občanov pri snovanju vizije razvoja in izvajanju projektov, so v osnutku proračuna za leto 2023, ki je bil že sprejet v prvi obravnavi in je trenutno podan v 30-dnevno javno obravnavo, načrtovana tudi sredstva za izvajanje participacije oziroma soudeležbe občanov pri določanju prioritete razvoja občine in sooblikovanju bodoče podobe občine.

Participativni proračun, ki ga že izvajajo nekatere slovenske občine, predstavlja sistem razporejanja dela proračunskega denarja tako, da pri odločanju o njegovi porabi sodelujejo občani občine. Na ta način se vključuje občane v odločanje o porabi proračunskih sredstev. Določen del proračunskih sredstev je v takem proračunu zagotovljen za projekte, ki jih predlagajo in se do njih neposredno opredelijo le občani (Občina Ribnica, 2022c, str. 98). Participativni proračun bo služil tudi kot motivator za občane, da bodo bolj spremljali

občinske proračune s čimer se bo izboljšalo tako sodelovanje kot transparentnost (Klun, 2020, str. 13).

V nadaljevanju bo prikazano oblikovanje dolgoročnega strateškega dokumenta v občini Ribnica po postopku, ki je bil predlagan v tretjem poglavju in je shematsko prikazan v sliki 9.

4.1 Analiza razvojnih dosežkov občine Ribnica

Občina Ribnica se uvršča v statistično regijo jugovzhodna Slovenija, ki je največja slovenska regija. Občina leži na kraškem površju, ki je pretežno pokrito z gozdovi (69,6 % površine občine prekrivajo gozdovi). Po površini občine Ribnica, ki meri 154 m², se uvršča na 37. mesto med slovenskimi občinami. Ob koncu leta 2021 je občina imela 9.684 prebivalcev in se tako po številu prebivalcev uvršča na 55. mesto. Povprečna starost občanov je bila ob koncu leta 2020 42,1 leta in je tako nižja od povprečne starosti prebivalcev Slovenije, ki je znašala 43,6 leta (Statistični urad RS, brez datuma).

Med delovno aktivnim prebivalstvom je bilo približno 70 % zaposlenih, kar je več od slovenskega povprečja (66 %). Povprečna mesečna plača je bila v bruto znesku za 9 % nižja od letnega povprečja v Sloveniji, povprečna stopnja registrirane brezposelnosti je v občini ob koncu leta 2021 znašala 5,2 %, medtem ko je v tem obdobju povprečje na ravni države znašalo 7,6 % (Statistični urad RS, brez datuma).

V letu 2021 je v občini poslovalo 171 gospodarskih družb in 289 samostojnih podjetnikov (Razvojni center Kočevje Ribnica, d. o. o., 2022, str. 5). Koeficient gospodarske razvitosti je v letu 2021 znašal 1,06³, kar Ribnico uvršča na 76. mesto v Sloveniji, povprečni koeficient razvitosti občin v državi namreč znaša 1,00 (Ministrstvo za finance, 2021a). Gibanje števila zaposlenih v gospodarskih družbah v občini Ribnica od leta 2014 dalje narašča, povprečna bruto plača zaposlenih v gospodarskih družbah v občini Ribnica je v letu 2021 znašala 1.796 EUR, ki je glede na preteklo leto za 6,97 % višja, a je še vedno pod povprečjem regije JV Slovenija (2.055 EUR) in pod slovenskim povprečjem (Razvojni center Kočevje Ribnica, d. o. o., 2022, str. 9). Temeljni panogi sta lesna in kovinsko predelovalna industrija (Občina Ribnica, 2022a, str. 16).

³ Koeficient gospodarske razvitosti izračunava Ministrstvo za finance na podlagi Uredbe o metodologiji za določitev razvitosti občin za leti 2022 in 2023 (Uradni list RS, št. 208/2021). Razvitost občin se določi na podlagi kazalnikov razvitosti občin (bruto dodana vrednost gospodarskih družb na zaposlenega, osnova za dohodnino na prebivalca občine in število delovnih mest na število delovno aktivnega prebivalstva občine), ogroženosti občine (indeks staranja prebivalstva občine ter stopnja registrirane brezposelnosti in stopnja delovne aktivnosti v občini) in razvojnih možnosti (oskrbljenost z dobrinami in storitvami javnih komunalnih služb, opremljenost s kulturno infrastrukturo, delež območij Natura 2000 v občini in poseljenost občine). Vrednost posameznega kazalnika je skladno z Uredbo pridobljena iz evidenc pristojnih organov (AJPES, SURS, FURS, ZRSZ, MOP, MK, ARSO, GU). Koeficient razvitosti občine predstavlja razmerje med vrednostjo aritmetičnega povprečja standardiziranih vrednosti kazalnikov v občini in med vrednostjo aritmetičnega povprečja standardiziranih vrednosti kazalnikov v državi, pri čemer je koeficient povprečne razvitosti občin v državi 1,00.

Kmetijstvo je v preteklosti predstavljalo velik pomen za občino, vendar je zaznati upadanje te dejavnosti, saj veliko težavo predstavljata razdrobljenost parcel in stalna prisotnost divjadi ter škodljivcev. Velik del kmetovalcev se ukvarja tudi z obrtjo. V občini se s kmetijstvom ukvarja 400 kmetijskih gospodarstev, vendar je med njimi le nekaj takih, ki jim kmetijstvo predstavlja osnovno dejavnost. S kmetijstvom se ukvarja pretežno starejše prebivalstvo (več kot polovico jih je starih nad 64 let). Občina je v preteklosti urejala posestno strukturo s komasacijskimi postopki⁴, vendar je na območju urejanja komasacij kmetijstvo še vedno v upadanju. V preteklem obdobju je bila v centru vzpostavljena tudi tržnica, kjer lokalni predelovalci lahko prodajajo svoje izdelke (Občina Ribnica, 2022a, str. 16-17).

V občini deluje en vrtec, ki ga je v šolskem letu 2020/2021 obiskovalo 471 otrok, v Osnovni šoli Ribnica in obeh njenih podružnicah (Dolenja vas in Sušje) pa se je v istem šolskem letu izobraževalo 940 učencev (Statistični urad RS, brez datuma).

V občini je 64 naselij, na območju občine pa so organizirane štiri krajevne skupnosti (v nadaljevanju KS): KS Ribnica, KS Dolenja vas, KS Velike Poljane in KS Sveti Gregor. Mesto Ribnica predstavlja geografsko, kulturno, gospodarsko in upravno središče občine. Občina Ribnica ima skupaj z občinami Loški Potok, Sodražica in Velike Lašče ustanovljeno skupno občinsko upravo za opravljanje nalog na področju občinskega inšpekcijskega nadzorstva in redarstva.

Poleg naravnih danosti, neokrnjene narave in gozdnate površine ima občina tudi izjemno kulturno dediščino, saj je prepoznana po suhi robi in lončarstvu, značilni Ribničan Urban s krošnjo pa predstavlja prepoznavni lik občine. Na območju občine je aktivnih 200 rokodelcev, ki delujejo v 11 suhorobarskih panogah: obodarstvo, podnarstvo, rešetarstvo, posodarstvo, orodjarstvo, pletarstvo, žličarstvo, ročno mizarstvo, strugarstvo, zobotrebčarstvo in spominskarstvo. V občini deluje tudi Rokodelski center, ki pod svojim okriljem poleg rokodelstva združuje tudi muzej, galerijo in turizem. Turizem v občini velja za neizkoriščeno priložnost in občina se želi uvrstiti na turistični zemljevid z izvajanjem ukrepov, ki jih je sprejela v strateškem dokumentu Strategija trajnostnega razvoja turizma v občini Ribnica 2022–2028. Nastanitvena ponudba je v občini zelo omejena glede raznovrstnosti in števila ležišč, vendar trendi kažejo, da so zasebna vlaganja vzpodbudna in gredo v smeri butičnosti. V Ribnici tudi manjka kakovostne, lokalne oziroma avtentične in raznovrstne gostinske ponudbe. Vizija turizma Ribnico opredeljuje kot pristno, zeleno, butično, stacionarno destinacijo za sodobnega iskalca avtentičnih zgodb, oddiha in navdiha (Občina Ribnica, 2022a, str. 53).

V zadnjem času je Ribnica vse bolj prepoznana tudi na področju visoke tehnologije in inovacij, saj v občini deluje podjetje Yaskawa, ki je največji svetovni proizvajalec industrijskih robotov. Pod okriljem japonske korporacije Yaskawa Electric in podjetja

⁴ Komasacija predstavlja prostorski ukrep, s katerim se izvede združitev parcel in njihova ponovna razdelitev (Geodetska uprava RS, brez datuma).

Motoman Robotec je v letu 2010 v Ribnici začel nastajati Yaskawin evropski robotski center.

Občina Ribnica v zadnjem obdobju aktivno pristopa k sprejemanju dolgoročnih področnih strateških dokumentov, saj je poleg strategije za področje turizma sprejela tudi naslednje strateške dokumente:

- Strategija za mlade v občini Ribnica za obdobje 2022–2026,
- Strategija vzpostavitve pametne občine 2021–2027,
- Lokalni energetske koncept občine Ribnica za obdobje 2021–2031,
- Celostna prometna strategija občine Ribnica (2017),
- Občinski prostorski načrt Občine Ribnica št. 3 (2018), v pripravi so spremembe prostorskega načrta št. 4.

4.2 Predlog strategije razvoja občine Ribnica 2023–2033

Občina Ribnica namerava v letu 2023 sprejeti krovno strategijo razvoja za naslednje 10-letno obdobje. Ker je proces priprave strateškega dokumenta dolgotrajen in zahteva sodelovanje z več deležniki, se je občinska uprava odločila, da bo pri pripravi strateškega dokumenta upoštevala tudi že pred kratkim sprejete področne strateške dokumente, ki so s svojimi ukrepi že bili vključeni v pripravo proračuna za leto 2023 in pripravo načrta razvojnih programov za naslednje petletno obdobje. Trenutno je občinski svet sprejel proračun v prvi obravnavi, javnost pa ima možnost v 30 dneh podati svoje pripombe in predloge za spremembe.

Po predlogu za pripravo strateškega dokumenta, opisanega v tretjem poglavju, pred pričetkom priprave strateškega dokumenta občinski svet sprejme sklep o oblikovanju strategije in imenuje strateško skupino, sestavljeno iz članov OS, delovnih teles, vodstva občine in župana. Občinski svet Občine Ribnica sicer formalno še ni sprejel sklepa o oblikovanju strategije in tudi ne določil strateške skupine, skupina pa je bila oblikovana na neformalni ravni, v ožji sestavi vodstva občine, in je razpravljala o smernicah za razvoj občine. V nadaljevanju bo poleg imenovanja strateške skupine treba določiti tudi zunanjsega sodelavca ter projektno skupino za pripravo strateških analiz in oblikovanje strateškega dokumenta.

V simulaciji priprave strateškega dokumenta sem analize na tem področju opravila avtorica tega magistrskega dela, ki sem hkrati tudi direktorica občinske uprave. Skladno z opisanimi metodami dela v sliki 8 sem v prvem koraku izdelala osnovno analizo stanja. Analiza stanja je bila narejena na podlagi podatkov iz uradnih evidenc in že pripravljenih strateških dokumentov Občine Ribnica (glej točko 4.1). V drugem koraku sem sestavila anketni vprašalnik, ki je bil posredovan v reševanje vsem občanom in s katerim smo skušali odgovoriti na vprašanje, kako občani vidijo lokalno skupnost leta 2035. Na podlagi izsledkov v anketnem vprašalniku in intervjuja z županom občine sem oblikovala vizijo

razvoja občine. V naslednjem koraku sem na podlagi izsledkov ankete in izkustvenih ugotovitev pripravila analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (v nadaljevanju SWOT analiza).

Za opredelitev trenutnega stanja občine in pripravo SWOT analize sem uporabila podatke, dostopne na uradnih spletnih straneh SURS, evidence občinske uprave ter že pripravljene področne strateške dokumente in rezultate delavnic (okroglih miz), ki so se odvijale tekom leta na področjih gospodarstva, prostorskega načrtovanja in urejanja starega mestnega jedra.

4.2.1 Povzetek spletne ankete

V podporo priprave strateškega dokumenta je bila pripravljena anketa, ki je bila prek spletne strani in družabnega omrežja Facebook posredovana v reševanje občanom. Anketo sem pripravila sama, pri čemer so bili na uvodni stopnji priprave anketnega vprašalnika pregledani javno dostopni anketni vprašalniki drugih občin (Občina Preddvor, 2016, 2022; Občina Metlika, 2022a, 2022b), upoštevana je bila struktura anketnih vprašanj po področjih in ključnih odprtih vprašanjih na podlagi izkustvenih ugotovitev za območje občine Ribnica. Končni predlog anketnega vprašalnika je bil posredovan v pregled in testiranje županu občine Ribnica ter nekaterim zaposlenim v občini. Po testiranju in zaključnih popravkih je bila anketa posredovana javnosti, informacija o spletni anketi je bila objavljena na uradni spletni strani občine Ribnica, na Facebook strani občine Ribnica, na Facebook strani župana občine Ribnica in direktorice občinske uprave.

Na spletno anketo (glej prilogo 1), ki je bila objavljena 16. 6. 2022 in je bila odprta do 7. 7. 2022, je bilo izvedenih 347 klikov, od katerih jo je delno izpolnilo 194 oseb, v celoti pa 132, kar predstavlja 1,36 % vseh prebivalcev v občini Ribnica. Sodelujoči v anketi so bili v večini moški (52 %), največ sodelujočih v anketi (64 %) se uvršča v starostno skupino nad 29 do 45 let in kar 94 % sodelujočih v anketi ima v občini stalno prebivališče (priloga 2).

V nadaljevanju so podane ključne ugotovitve spletne ankete.

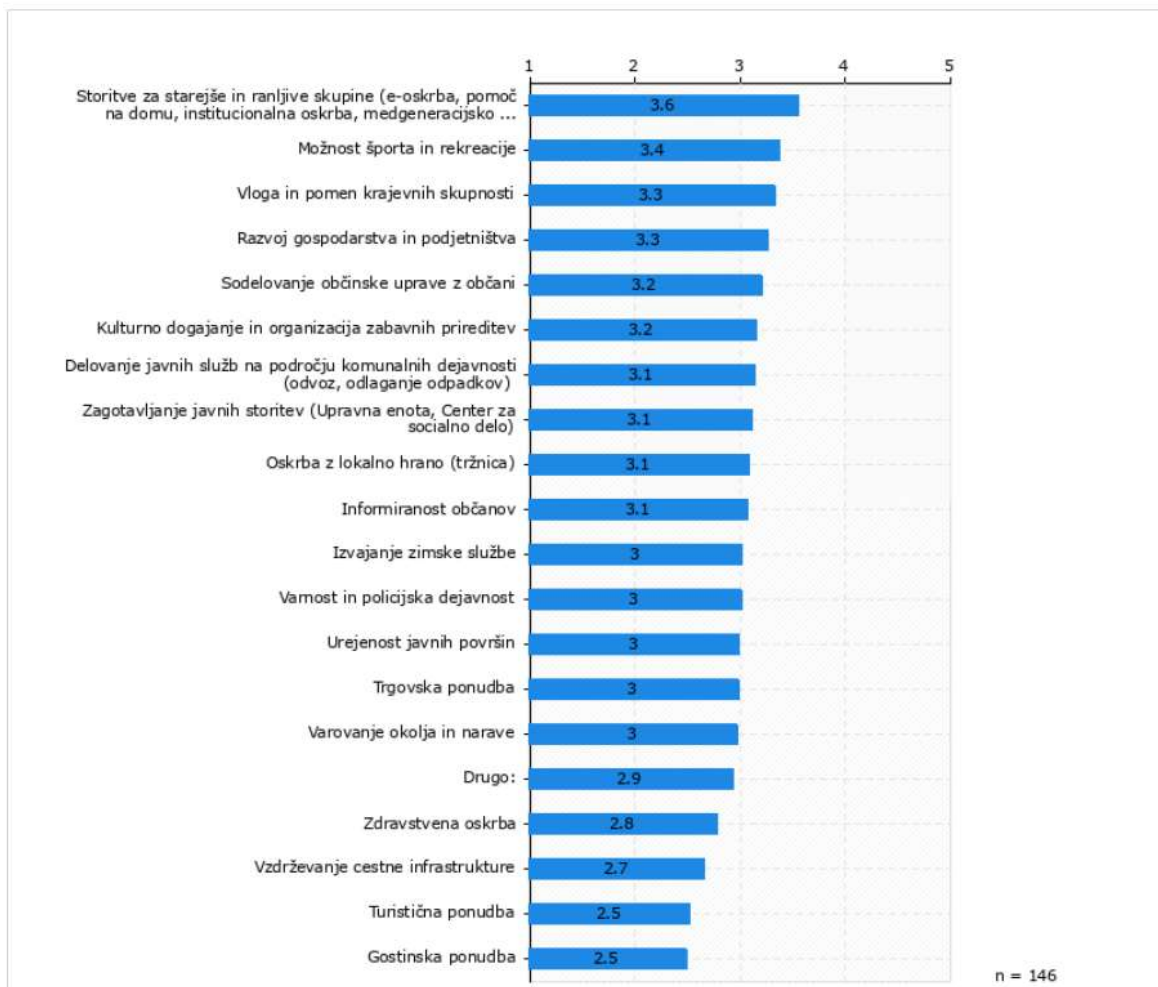
Zadovoljstvo občanov z bivanjem v občini. Na podlagi ankete ugotavljam, da je 58 % občanov zadovoljnih z občino kot krajem za prebivanje, 31 % pa jih je zelo zadovoljnih. To pomeni, da je 89 % vseh prebivalcev zadovoljnih z občino kot krajem za prebivanje, zadovoljnih ali zelo zadovoljnih z občino kot krajem za privabljanje turistov pa je bilo zgolj 48 % sodelujočih.

Iz anketnega vprašalnika tudi sledi, da občani v večini (59 %) niso zadovoljni s ponudbo stanovanj in zemljišč za gradnjo, pri čemer med ukrepi za izboljšanje, ki so jih navedli, prevladuje predlog za povečanje števila zazidljivih zemljišč in stanovanj vključno z odkupi starih hiš v vaseh in mestnem jedru, ki bi jih potencialni investitorji lahko uporabili za stanovanjske zmogljivosti.

Slika 11 prikazuje, da so občani najbolj zadovoljni z zagotavljanjem storitev za starejše, možnostjo športa in rekreacije, razvojem gospodarstva in podjetništva, vlogo in pomenom krajevnih skupnosti, razvojem gospodarstva in podjetništva ter sodelovanjem občinske uprave z občani. Najmanj so zadovoljni z gostinsko ponudbo, turistično ponudbo, vzdrževanje cestne infrastrukture ter zdravstveno oskrbo.

Slika 11: Analiza zadovoljstva občanov po posameznih področjih

Kako ste zadovoljni z naslednjimi področji oziroma s ponudbo na naslednjih področjih v vaši občini? (n = 146)

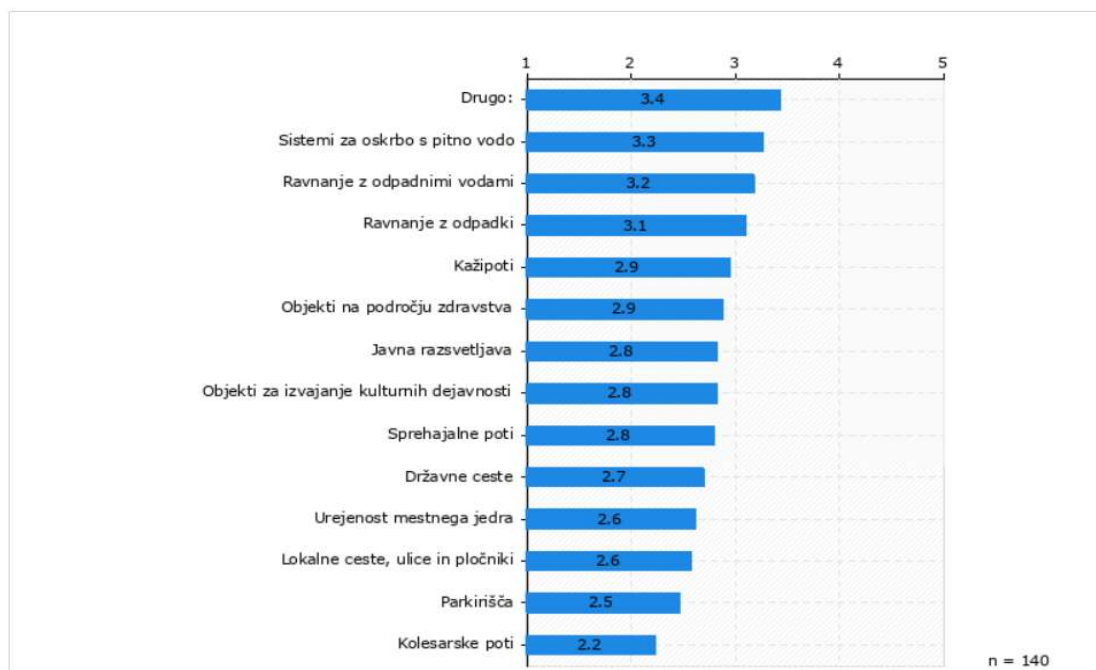


Vir: Občina Ribnica (2022d).

Kot je razvidno iz slike 12, so prebivalci na področju infrastrukture najbolj zadovoljni s sistemi za oskrbo s pitno vodo in ravnanje z odpadnimi vodami ter odpadki, najmanj pa so zadovoljni s kolesarskimi potmi, parkirišči, lokalnimi cestami, ulicami in pločniki ter z urejenostjo mestnega jedra.

Slika 12: Analiza ocene občanov o stanju infrastrukture

Kako ocenjujete infrastrukturo v občini? (n = 140)



Vir: Občina Ribnica (2022d).

Z ustreznostjo vseh šolskih objektov so občani zadovoljni. Kar 80 % občanov pa meni, da je kakovost bivanja v občini Ribnica v letu 2022 v primerjavi izpred deset let boljša, in le 4 % jih meni, da je kakovost bivanja trenutno slabša.

Kljub temu da so občani v spletni anketi jasno pokazali, da obstaja veliko pomanjkanje parkirnih prostorov v občini, so v spletni anketi na vprašanje »Ali bi se strinjali z ukinitvijo parkirišča v mestnem jedru in ureditvijo primernih parkirnih mest zunaj mestnega jedra« v kar 78 % odgovorili pritrdilno. To kaže na veliko težnjo po ureditvi mestnega jedra in celostni prenovi prometnega režima v mestnem jedru. To navedbo potrjuje tudi analiza naslednjega sklopa vprašanj, ki se nanaša na prihodnji razvoj občine.

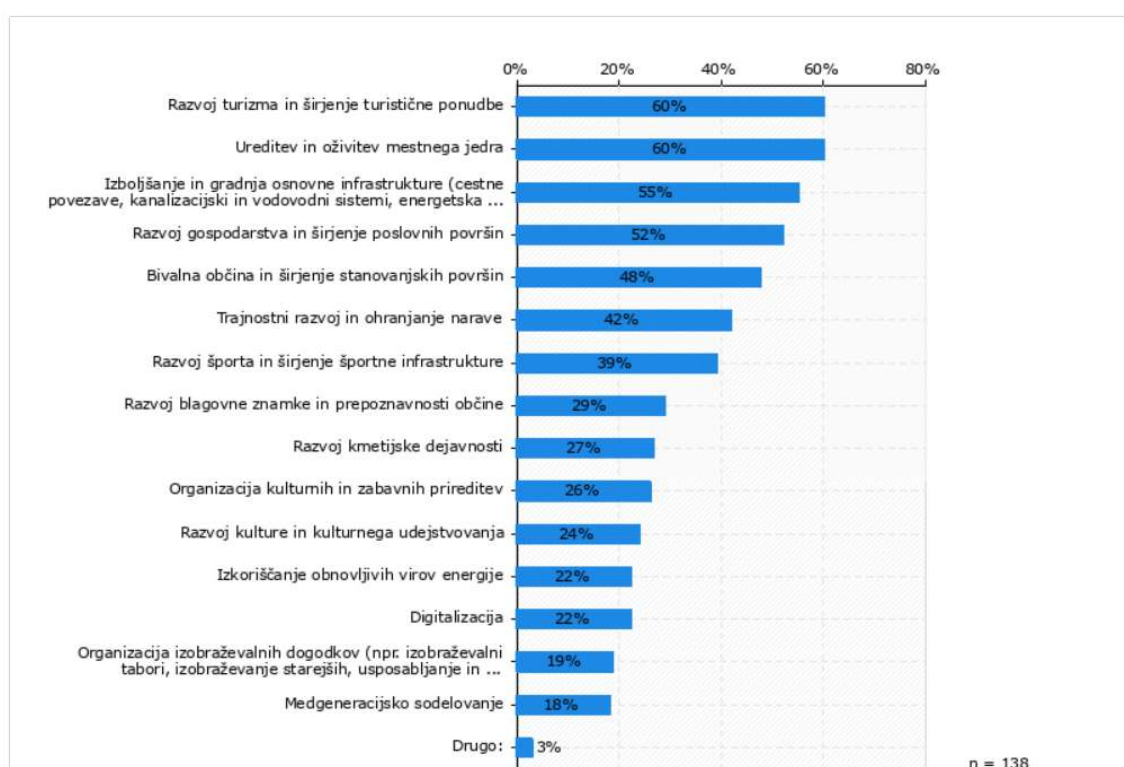
Vizija prihodnjega razvoja občine. Občani so na vprašanje o prioritetah in prednostnih področjih razvoja v občini kot najpomembnejšo panogo navedli razvoj turizma in širjenje turistične ponudbe ter ureditev in oživitev mestnega jedra (60 % vseh vprašanih je to izpostavilo kot prioriteto). 55 % vseh vprašanih meni, da sta ključna izboljšanje in gradnja osnovne infrastrukture, 52 % jih meni, da je treba prioritete nameniti gospodarstvu, 48 % pa širjenju in povečanju ponudbe stanovanjskih površin. Kot je razvidno iz slike 12, se izmed v anketi predlaganih področij občanom zdijo najmanj pomembna medgeneracijsko povezovanje, organizacija izobraževalnih dogodkov ter digitalizacija in izkoriščanje obnovljivih virov energije.

Navedeni rezultati sovpadajo z odgovori na vprašanje »Na katerih področjih so po vašem mnenju ključne prednosti občine?«. Navedeno vprašanje je bilo namenoma odprtega tipa, da so občani lahko sami navajali, kaj se jim zdi ključno. Po analizi pridobljenih odgovorov je bilo ugotovljeno, da ključni prioriteti razvoja občine predstavljata krepitev turizma in turistične ponudbe (26 % občanov meni, da je tukaj ključna prednost občine), sledi razvoj gospodarstva (14 %), športa in športne infrastrukture (10 %), kulture (9 %), stanovanj in stanovanjske politike (6 %), okolja (5 %), kmetijstva, prometa in gostinske ponudbe (4 %).

Slika 13: Analiza zadovoljstva občanov po posameznih področjih

Katera so po vašem mnenju prednostna področja razvoja v občini Ribnica? Navedite 5 najpomembnejših področij. (n = 138)

Možnih je več odgovorov



Vir: Občina Ribnica (2022d).

V anketnem vprašalniku so občani kot najpomembnejše vrednote, ki jih je treba razvijati, izpostavili inovativnost in podjetnost (58 %), povezanost prebivalcev (42 %), gospodarnost (39 %), kulturno in zgodovinsko prepoznavnost (31 %) in delo (30 %). Rezultati ankete na področju vrednot so pričakovani, saj že zgodovinsko velja, da so občani Ribnice izredno iznajdljivi in podjetni, tudi praznik občine je zaznamovan v smeri podjetnosti, saj ga občina praznuje na dan, ko je cesar Friderik III. Ribničanom že leta 1492 podelil krošnjarski patent, ki je dovoljeval prosto trgovanje.

Ideje, predlogi občanov, ki so pomembni za razvoj občine. V odprtem vprašanju, v katerem so lahko sodelujoči v anketi podali svoje ideje in predloge za boljši razvoj občine,

je bilo podanih tudi več konkretnih predlogov. Ti vključujejo izgradnjo novega kulturnega doma, povečanje gostinske ponudbe in razvoj gospodarstva, čimprejšnjo izgradnjo hitre ceste do Ljubljane, povečanje prepoznavnosti občine, povečanje raznovrstnosti trgovske ponudbe, ureditev komunalne in cestne infrastrukture, ohranjanje butičnosti, gradnjo nove športne dvorane, ureditev prenočitvenih zmogljivosti za turiste (hostel), izgradnjo glampinga, prostora za avtodome, prostora za mlade, oživitev nekdanjih starih gostiln v mestnem jedru, izgradnjo letnega kopališča, razvoj gostinske in gastronomske ponudbe na višji ravni, ureditev romske problematike ter zadrževanje mladih v domačem kraju.

V anketnem vprašalniku so bili občani vprašani tudi o načinu sodelovanja pri snovanju prihodnjega razvoja občine. Večina sodelujočih (54 %) vidi svojo vlogo pri snovanju razvoja občine s sodelovanjem v anketi. Ravno tako si večina sodelujočih (66 %) želi uvedbe participativnega proračuna, kjer bi imeli občani zagotovljena določena finančna sredstva za projekte, ki bi jih sami predlagali.

4.2.2 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

Iz podatkov že sprejetih področnih dolgoročnih strategij razvoja, izvedenih delavnic na področju gospodarstva, urejanja prostora in mestnega jedra ter na podlagi ankete, v kateri so sodelovali prebivalci občine, sem izdelala SWOT analizo, ki nam pokaže najpomembnejših 10 prednosti in slabosti, ki vplivajo na razvoj občine, ter priložnosti in nevarnosti, ki jih je treba upoštevati pri pripravi strateškega dokumenta.

Tabela 8: SWOT analiza dejavnikov razvoja v občini Ribnica

PREDNOSTI	SLABOSTI
Občina Ribnica je bogato območje s kulturnimi in naravnimi znamenitostmi (Strategija turizem).	Občina Ribnica ima slabe prometne povezave s preostalo Slovenijo (izkustvena ugotovitev).
Občina Ribnica ima dobro razvito gospodarstvo (anketa).	Obdelava kmetijskih površin je nizka (Strategija turizem).
Občina Ribnica ima močno podjetniško, industrijsko, rokodelsko in obrtniško tradicijo (anketa).	Občani v občini so močno odvisni od osebnega prevoza (izkustvena ugotovitev).
Razvita športna in rekreacijska infrastruktura (anketa).	V občini je premalo stanovanjskih kapacitet (anketa).
V občini Ribnica je zaznana nadpovprečna uporaba obnovljivih energentov (LEK).	V občini Ribnica ni ustreznih kolesarskih povezav (anketa).
Občina Ribnica ima dobro kakovost vodovodnih virov (anketa).	Občina Ribnica ima nizko stopnjo priključitve na kanalizacijsko omrežje (RC Novo Mesto, 2022).
V občini Ribnica je veliko neokrnjene narave in naravnih danosti (Strategija turizem).	V občini Ribnica je stanje lokalnih cest slabo (anketa).
Občina Ribnica ima veliko ponudbo kulturnih dogodkov in prireditev (anketa).	V središču Ribnice je premalo parkirnih prostorov (anketa).
V občini Ribnica je dobro poskrbljeno za oskrbo starejših in storitev za starejše (anketa).	V Ribnici je premalo nastanitvenih kapacitet in neustrezna turistična ponudba (Strategija turizem, anketa).
Občina Ribnica ima ustrezno oskrbo z lokalno pridelano hrano (anketa).	V občini Ribnica gostinska oziroma gastronomska ponudba ni ustrezna (anketa).
Občina Ribnica ima ugodno, tranzitno lego, med Ljubljano in Kolpo (Strategija turizem v Občini Ribnica).	Občina Ribnica bi lahko poskrbela za revitalizacijo mestnega jedra (Konzervatorski načrt, delavnica ⁵).

se nadaljuje

⁵ Občina Ribnica je v okviru priprave OPPN 17. 2. 2021 pripravila delavnico Prenova starega jedra v Ribnici, ki so se je udeležili občani ter podali svoje predloge za urejanje mestnega jedra.

Tabela 8: SWOT analiza dejavnikov razvoja v občini Ribnica (nad.)

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
V občino Ribnica se priseljujejo občani iz drugih občin in regij (SURS).	Zaradi nepredvidljivosti in nestabilnosti političnega ter gospodarskega sistema je oteženo dolgoročno načrtovanje investicij (izkustvena ugotovitev).
Država in EU vzpodbujata digitalizacijo javnih storitev (Strategija pametne občine) ⁶ .	Centraliziranost države lahko povzroči manjše izvajanje ukrepov na lokalni ravni (izkustvena ugotovitev).
Prebivalci občine Ribnica izražajo velik interes za širitev industrijskih con (anketa, okrogla miza gospodarstvo ⁷).	Neustrezni ukrepi inšpekcijskih služb bi lahko povzročili neustrezne posege v prostor (izkustvena ugotovitev).
Prebivalci občine Ribnica se zavzemajo za povečanje lokalne samooskrbe (izkustvena ugotovitev).	Nestabilne gospodarske razmere povzročajo tveganja za razvoj gospodarstva (izkustvena ugotovitev).
	Globalna tveganja, kot sta epidemija ali recesija, lahko povzročijo tveganja za razvoj lokalne skupnosti

Vir: lastno delo.

4.2.3 Oblikovanje razvojne vizije občine Ribnica

Na podlagi izsledkov ankete in že izdelanih področnih strategij ugotavljam, da občani vidijo prihodnji razvoj občine Ribnica predvsem na področju turizma, gospodarstva in na področju razvoja nastanitvenih zmogljivosti, saj prebivalci menijo, da ima kraj vse potrebno za udobno in prijetno bivanje. Po pregledu rezultatov ankete je bil opravljen tudi poglobljen intervju z županom na podlagi anketnih vprašanj, v katerem je bilo podano tudi njegovo mnenje o prihodnji viziji razvoja občine. V intervjuju je župan izpostavil ključne prioritete razvoja občine, ki se skoraj v celoti skladajo z rezultati ankete. Župan je v svojem pogledu dodal še ključni področji izobraževanja in zagotavljanja ustreznih prostorov za šolsko in predšolsko vzgojo ter izgradnjo novega objekta, namenjenega kulturni dejavnosti. Obe prioriteti sta vključeni med kazalnike razvoja (tabela 10).

Vizija lokalnega razvoja naj bi temeljila na lokalnih vrednotah, tradiciji, kulturi in lokalnih pogojih, po drugi strani pa naj bi kar najbolj specifično vključevala strateške cilje (Trutkowski, Odzimek & Žarkowski, 2022, str. 69). Na podlagi rezultatov ankete, poznavanja tradicije, kulture in vrednot, ki so jih v anketi izpostavili občani, ter mnenja župana o prihodnjem razvoju občine sem oblikovala prihodnjo vizijo razvoja občine, ki bi se lahko glasila takole:

»Ribnica bo leta 2035 pristna, butična evropska destinacija, ki s prepletom tradicionalnega rokodelstva, sodobne tehnologije ter inovativnosti in povezanosti prebivalcev nudi zeleno oazo bivanja, ustvarjanja in oddiha.«

⁶ Strategija pametne občine 2021–2027, v kateri so navedeni številni ukrepi za povečanje digitalizacije javnih storitev.

⁷ Občina Ribnica je dne 19. maja 2022 pripravila okroglo mizo z naslovom Gospodarski razvoj v občini Ribnica, ki so se je udeležili predstavniki gospodarstva in na kateri je bilo izpostavljeno tudi pomanjkanje površin, namenjenih industrijski gradnji. V spletni anketi je 52 % sodelujočih kot prednostno področje izpostavilo razvoj gospodarstva in širjenje poslovnih con.

Poslanstvo občine pa bi na podlagi rezultatov ankete in usmeritev, ki jih je podal župan, lahko bilo naslednje:

»Poslanstvo občine Ribnica je uresničevati potrebe občanov, skrbeti za dobro počutje gostov in turistov, ustvarjati pogoje za razvoj gospodarstva in inovacij, ohranjati tradicijo in kulturno dediščino, trajnostno upravljati z naravnimi viri, zagotavljati dostopnost javnih dobrin in storitev vsem prebivalcem.«

4.3 Predlog strategije in kazalcev za strateški nadzor razvoja občine Ribnica

Na podlagi anketnih ugotovitev in oblikovane vizije razvoja sem oblikovala pet prednostnih osi razvoja, kot je razvidno iz slike 14.

Slika 14: Prednostne osi razvoja v občini Ribnica

POS LANSTVO				
Občina Ribnica skupaj s svojimi zavodi skrbi za:				
<ul style="list-style-type: none"> • zadovoljevanje in uresničevanje potreb občanov s ciljem oblikovati občino po meri občanov, <ul style="list-style-type: none"> • dobro počutje gostov in turistov, • ustvarjanje pogojev za razvoj gospodarstva in inovacij, <ul style="list-style-type: none"> • ohranjanje tradicije in kulturne dediščine, • trajnostno upravljanje z naravnimi viri, • dostopnost javnih dobrin in storitev vsem prebivalcem. 				
VIZIJA				
Ribnica bo leta 2035 pristna, butična evropska destinacija, ki s prepletom tradicionalnega rokodelstva, sodobne tehnologije ter inovativnosti in povezanosti prebivalcev nudi zeleno oazo bivanja, ustvarjanja in oddiha.				
1. PREDNOSTNA OS	2. PREDNOSTNA OS	3. PREDNOSTNA OS	4. PREDNOSTNA OS (16) PROSTORSKO PLANIRANJE, STANOVANJSKO	5. PREDNOSTNA OS (12) ENERGETIKA
(14) GOSPODARSTVO, TURIZEM	(15) VAROVANJE OKOLJA IN DEDIŠČINE	(18) KULTURA, ŠPORT, NEVLADNE ORGANIZACIJE		
1. Razširiti industrijske/obrtne cone	1. Ureditev in oživitev mestnega jedra	1. Povečati število športnih površin	1. Ureditev parkirišč v centru	1. Povečati oskrbo z daljinskim ogrevanjem
2. Povečati prenočitvene kapacitete	2. Povečati delež priključenosti na javno kanalizacijsko omrežje	2. Povečati število udeležencev na kulturnih prireditvah	2. Povečati delež stanovanjskih kapacitet in zemljišč za gradnjo	2. Povečati uporabo obnovljivih virov energije
3. Razširiti gostinsko in turistično ponudbo	3. Izboljšati izvajanje lokalnih služb javne	3. Povečati pomen delovanja društvenih dejavnosti	3. Povečati število komunalno urejenih	
5. Vzpodbujanje inovacij	4. Okrepiti vlogo rokodelstva		4. Izboljšati upravljanje z občinskimi zemljišči	

Vir: lastno delo.

Prednostne osi razvoja so bile za občino Ribnica razdeljene na naslednja področja: gospodarstvo in turizem (1. prednostna os), varovanje okolja in dediščine (2. prednostna os), kultura, šport in nevladne organizacije (3. prednostna os), prostorsko planiranje in stanovanjsko komunalna dejavnost (4. prednostna os) in energetika (5. prednostna os). Prednostne osi so poimenovane skladno s programsko klasifikacijo javnofinančnih izdatkov, znotraj prednostnih osi so navedene strateške aktivnosti, ki jih bo občina glede na oblikovano vizijo razvoja in poslanstvo izvajala za uresničitev v viziji podanih strateških ciljev. Prednostne osi so razvrščene po hierarhiji od prve do zadnje glede na rezultate ankete in

glede na to, kakšen poudarek so občani dali v anketi na posamezno področje. Znotraj prednostnih osi so navedene strateške aktivnosti, ki so predstavljene v sliki 14.

V tabeli 9 so za občino Ribnica predstavljeni kazalci za prve tri vidike delovanja, in sicer učenje in rast, notranje procese in finančni vidik.

Tabela 9: Predlog kazalcev razvoja v občini Ribnica (prvi trije vidiki delovanja)

Vidik delovanja	Področje	Ukrep	Kazalec
(1) Vidik učenja in rasti	Izpopolnjevanje znanja in usposabljanje zaposlenih	Redno izpopolnjevati znanje zaposlenih	Povprečno število ur izpopolnjevanja znanja na zaposlenega
		Redno usposablјati zaposlene	Povprečno število ur usposablјanja na zaposlenega
		Razvijati miselnost služenja občanom	Delež zaposlenih, ki imajo visoko razvito miselnost služenja občanom
	Motivacija zaposlenih	Vzpostaviti sisteme za ustrezno motiviranje zaposlenih	Delež visoko motiviranih zaposlenih
(2) Vidik notranjih procesov	Digitalizacija procesov	Povečati število e-razpisov (z avtomatsko obdelavo podatkov)	Delež e-razpisov, ki jih objavlja občina, glede na vse razpise
		Vzpostaviti ustrezno programsko orodje za spremljanje kazalcev uspešnosti	Delež uspešno zaključenih stopenj vzpostavitve programskega orodja
	Informiranje	Uvesti mesečne kolegije na ravni oddelkov	Delež oddelkov, ki redno mesečno izvajajo kolegije
	Uspešnost zaposlenih	Vzpostaviti sisteme za merjenje uspešnosti zaposlenih	Delež zaposlenih, ki dosegajo vnaprej določene kriterije uspešnosti
(3) Finančni vidik	Prihodki	Povečati prihodke	Prihodki na prebivalca
		Povečati višino finančnih sredstev iz naslova sofinanciranj	Vrednost sofinanciranja na prebivalca
		Povečati delež prejetih donacij	% donatorskih sredstev v celotnih prihodkih
	Partnerstva	Povečati delež javno-zasebnih partnerstev	Vrednost sredstev, pridobljenih iz JZP, na prebivalca
	Odhodki	Povečati delež investicijskih izdatkov v celotnih odhodkih	Višina investicijskih izdatkov na prebivalca; % investicijskih izdatkov v celotnih izdatkih
		Obvladovati stroške uprave	% stroškov uprave v celotnih odhodkih

Vir: lastno delo.

V tabeli 10 so prikazani kazalci razvoja v občini Ribnica glede na vidik delovanja lokalne skupnosti.

Tabela 10: Predlog kazalcev razvoja v občini Ribnica

Vidik delovanja	Področje	Ukrep	Kazalec
(4) Vidik lokalne skupnosti	(14) Gospodarstvo	Razvijati industrijske površine, komunalno urediti OC Lepovče	% industrijskih površin (con) glede na celotno površino občine
		Povečati prenočitvene kapacitete s spodbudami občine	% proračunskih sredstev za spodbujanje razvoja prenočitvenih kapacitet; % proračunskih sredstev za spodbujanje razvoja prenočitvenih kapacitet; Število nočitev glede na celotno število prebivalcev
		Razširiti turistično ponudbo	% površin namenjenih postajališčem za avtodome in prostorom za kampiranje glede na celotno površino občine
		Povečati gostinske in druge poslovne kapacitete v mestnem jedru s spodbudami občine	% proračunskih sredstev za subvencioniranje najema gostinskih in drugih poslovnih prostorov v mestnem jedru; delež poslovno neizkoriščenih razpoložljivih prostorov
	(15) Varovanje okolja in dediščine	Okrepiti vlogo rokodelstva	% vseh turistov, ki obiščejo Ribnico in se udeležijo rokodelskih vsebin (razstave, delavnice), glede na vse turiste
		Izboljšati izvajanje lokalnih služb in vzdrževanje javne infrastrukture	% zadovoljnih občanov z izvajanjem lokalnih javnih služb
		Ureditev in oživitve mesta; zaprtje parkirišča pred Miklovo hišo, ureditev ploščadi za druženje	Število prireditev v mestnem jedru glede na vse prireditve v občini
		Povečati delež priključitve na javno kanalizacijo	% gospodinjstev, ki so priključena na javno kanalizacijo
	(18) Kultura, šport, nevladne organizacije	Povečati število športnih površin, izgradnja nove športne dvorane v Dolnji vasi	Število m ² športnih površin na prebivalca
		Povečati obiskovalcev kulturnih prireditev, izgradnja nove sodobne kulturne dvorane	Povprečen % zasedenosti kapacitet na kulturnih prireditvah
		Vzpodbijanje delovanja društvene dejavnosti, zagotovitev ustreznih prostorov za društveno dejavnost	Višina proračunskih sredstev, namenjenih društvom, glede na število registriranih društev; število m ² površin za društvene dejavnosti na društvo
	(19) Izobraževanje	Zagotoviti ustrezne prostore za predšolsko in osnovnošolsko dejavnost	m ² površin, namenjenih za predšolsko in šolsko dejavnost/število vpisanih otrok
	(16) Prostorsko planiranje stanovanjsko komunalna dejavnost	Izboljšati upravljanje z občinskimi zemljišči	% urejenih občinskih zemljišč v katastru
		Povečati komunalno urejene površine	% komunalno urejenih površin od dejansko predvidenih v OPN
		Povečati število parkirišč, urediti parkirišča ob trgovini Hofer ter izgradnja garažne hiše v MGCR	Število javnih parkirnih mest v centru na prebivalca
		Povečati površine namenjene gradnji stanovanjskih objektov	Število m ² površin za gradnjo stanovanjskih objektov na prebivalca občine
	(12) Energetika	Povečati učinkovito rabo obnovljivih virov energije	% proračunskih sredstev, namenjen OVE in URE, glede na celotne odhodke
		Povečati oskrbo z daljinskim ogrevanjem na lesno biomaso	% prebivalcev, priključenih na sistem DOLB

Vir: lastno delo.

Kot je prikazano v tabeli 10, so kazalci razvoja za četrto področje, vidik lokalne skupnosti, za občino Ribnica prikazani skladno s programsko klasifikacijo s poudarkom na področjih, ki so bila v anketi posebej izpostavljena (gospodarstvo, turizem, nastanitvene kapacitete, ureditev parkirnih prostorov, ureditev mestnega jedra). V tabeli 10 so podani le ključni kazalci razvoja oziroma tisti mejniki, ki bodo omogočali uresničevanje zastavljene vizije.

SKLEP

V Sloveniji na lokalni ravni ni sprejetega enotnega predpisa, ki bi določal obveznost celostnega strateškega načrtovanja, razen načrtovanja finančnih sredstev v okviru proračuna in nekaterih posameznih področnih strateških dokumentov (npr. OPN, LEK). Kljub temu se na lokalni ravni od občin pričakuje, da bodo delovale v smeri proaktivnega strateškega načrtovanja. Dobri lokalni strateški načrti predstavljajo vizijo usmerjanja dolgoročnega razvoja občine, vključujejo cilje, politike in strategije za usmerjanje lokalnih odločitev in so razviti v participativnem procesu, ki vključuje vse lokalne deležnike in jo sprejmejo njeni izvoljeni funkcionarji (Rudolf, Gradinaru & Hersperger, 2016, str. 2).

Učinkovito delovanje lokalne skupnosti lahko zagotovimo le s hitrim prilagajanjem na spremembe, z neprestanim učenjem, inovativnostjo politik ter s politično spretnostjo pri izbiri strateških ukrepov za doseganje zastavljenih ciljev in z neprestanim vključevanjem civilne družbe (Kovač, 2016, str. 65).

Namen magistrskega dela je bil z učinkovitim in praktičnim pristopom okrepiti strateško razmišljanje in delovanje na ravni lokalne skupnosti. Za dosego namena sem si zastavila tri cilje. Prvi cilj magistrskega dela je bil na osnovi najboljših praks pripraviti praktične smernice za oblikovanje in uresničevanje strateških dokumentov v lokalnih skupnostih s sodelovanjem občanov in vseh vključenih deležnikov. Na podlagi proučevanja sprejetih strateških dokumentov je bil oblikovan postopek za sprejem strateškega dokumenta, ki se prične z odločitvijo občinskega sveta in oblikovanjem strateške skupine, ki vodi postopek sprejemanja strateškega dokumenta. Ključno vlogo v strateški skupini ima župan, saj se mora vizija delovanja občine in občanov skladati s programom, na podlagi katerega je bil izvoljen (Kukovič, 2020). V predlaganih smernicah za sprejem strateškega dokumenta predstavljajo ključno vlogo že sprejeti področni strateški dokumenti in predlogi občanov. Ker občinam zakon ne predpisuje obveze sprejemanja celovitega strateškega dokumenta razvoja, veliko občin nima sprejetih strateških dokumentov, ki bi usmerjali razvoj celotne občine, imajo pa sprejete posamezne področne strateške načrte, ki jih je pri pripravi krovnega strateškega dokumenta treba upoštevati. Na tej podlagi se oblikujeta vizija in poslanstvo občine, nato strateški cilji in strateške aktivnosti. Ključno pri pripravi strateškega dokumenta je tudi neprestano dopolnjevanje in preverjanje skladnosti z aktualnimi razmerami. Drugi cilj je bil pripraviti predlog enotnega, transparentnega in učinkovitega sistema merjenja doseganja zastavljenih razvojnih ciljev v lokalni skupnosti v neodvisnosti od političnih vplivov. To je bilo doseženo s predlaganim sistemom kazalcev, ki se po področjih skladajo

s programsko klasifikacijo občinskih proračunov. Tretji cilj magistrskega dela je bil pripraviti predlog strategije razvoja občine Ribnica za obdobje 2023–2033. V magistrskem delu je bil z vključevanjem širšega kroga deležnikov pripravljen predlog vizije in poslanstva občine ter temeljni cilji, ki naj bi jim občina sledila v naslednjem 10-letnem obdobju.

V magistrskem delu sem želela odgovoriti na raziskovalno vprašanje: *Kakšno vlogo ima široko vključevanje različnih deležnikov v procesu oblikovanja in sprejemanja strategije lokalne skupnosti?* Ugotavljam, da lahko s sodelovanjem občanov v skupni anketi najbolj zanesljivo izpostavimo temeljna področja, ki jih občani želijo razvijati, s sodelovanjem občanov pri pripravi posamičnih področnih strategij pa se iz splošnih ciljev in usmeritev nato razvijejo podrobni cilji, ki jim v svojem delovanju sledi lokalna skupnost. Veliko lokalnih skupnosti nima sprejetih krovnih strateških dokumentov, temveč zgolj nekatere področne strateške dokumente, zato sem proces priprave strategije razvoja lokalne skupnosti zasnovala na način, da se izsledki iz področnih strateških dokumentov upoštevajo pri pripravi krovnega strateškega dokumenta. Na ta način je bilo vključeno večje število udeležencev, saj so bile za oblikovanje posameznega področnega strateškega dokumenta oblikovane posamezne strateške skupine. Kljub večjemu številu udeležencev, ki podajo različna mnenja, se občani v večini odločajo za iste prioritete, na podlagi katerih je mogoče sklepati, v katero smer naj bi šel razvoj občine. Ugotovljeno je bilo tudi, da se vizija razvoja občine po meri občanov v večini sklada s programom župana občine Ribnica, saj je bil ravno zaradi programa tudi izvoljen.

LITERATURA IN VIRI

1. Blomquist, J. (2020). Maximum impact: Habitat for humanity and local leaders are thinking differently about community development through collaboration and impact investment strategies. *Business people*, 33(3), 34–38.
2. DiNapoli, T. (2016). *Local government management guide. Strategic planning*. New York: Office of the New York State comptroller - division of local government and school accountability.
3. Dye, R. & Sibony, O. (2007). How to improve strategic planning. *The McKinsey quarterly*, 3, 40–48.
4. Geodetska uprava Republike Slovenije. (brez datuma). *Upravna komasacija*. Pridobljeno 11. avgusta 2022 iz <https://www.gov.si/zbirke/storitve/upravna-komasacija/>
5. Gomes, C. & Lirio, S. (2013). Strategic planning in Brazilian small-scale municipalities: Is the balanced scorecard a feasible tool? *Brazilian journal of management / Revista de administração da UFSM*, 7(1), 8–21.
6. Gomes, J. & Caldeira, M. & Romao, M. (2013). Linking benefits to balanced scorecard strategy map. *Advances in information systems and technologies*. Berlin: Springer Berlin Heidelberg, 357-369.
7. Institute for Local Government. (2010a). *Understanding the basics of use and land planning: Guide to local planning*. Sacramento: Institute for local government.

8. Institute for Local Government. (2010b). *Understanding the basics of land use and Planning: The nuts and bolts of project review*. Sacramento: Institute for local government.
9. Justin, M. (2007). *Razvojni potenciali občine Škofja loka* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
10. Klun, M. (2020). Vrednosti indeksa transparentnosti občinskih proračunov v Sloveniji. *Petindvajset let lokalne demokracije v Republiki Sloveniji*, 9(8), 161–178.
11. Kondrad, T. (2003). *Strateško načrtovanje v javnem sektorju- primer stanovanjskega sklada Republike Slovenije* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. Kovač, N. (2016). *Možnosti strateškega upravljanja na lokalni ravni* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Kukovič, S. (2020). Župani v slovenskem sistemu lokalne samouprave: kot riba v akvariju. *Petindvajset let lokalne demokracije v Republiki Sloveniji*, 9(4), 83–104.
14. Lambert, C. (2006). Community strategies and spatial planning in England: The challenges of integration. *Planning practice & research*, 21(2), 245–255.
15. Lawrie, G. & Cobbold, I. (2002). The development of the balanced scorecard as a strategic management tool. *Performance management*.
16. Lawrie, G. & Cobbold, I. (2004a). *Development of the 3rd generation balanced scorecard*. Berkshire: 2GC Limited.
17. Lawrie, G. & Cobbold, I. (2004b). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International journal of productivity and performance management*, 611–623.
18. Local government association. (2020). *Local planning authorities developing a recovery and resilience planning package post-pandemic*. London: Local government association.
19. Lumijarvi, I. & Leponiemi, U. (2012). *The complex relationship between strategy and development in managing municipalities*. Bergen: EGPA Conference.
20. Marchu, G. (2020). New perspectives in developing the Balance Scorecard concept. *Buletin scientific*. Bucharest: National defense university.
21. Ndaguba, E. A. & Hanyane, B. (2019). Conceptualizing community economic development strategic framework for poverty alleviation: The case of Raymond Mhlaba local municipality. *Journal of public affairs*, 19(2), 1929.
22. Ndevu, Z. J. & Muller, K. (2018). Operationalising performance management in local government: The use of the balanced scorecard. *South african journal of human resource management*, 16(1), 1–11.
23. Normann, R. H. & Vasström, M. (2012). Municipalities as governance network actors in rural communities. *European planning studies*, 20(6), 941–960.
24. Občina Bled. (2021). *Strategija trajnostnega razvoja Občine Bled 2030*. Pridobljeno 17. maja 2022 iz https://www.e-bled.si/wp-content/uploads/2021/03/4-Strategija_BLED_2030_16.3.2021_CISTOPIS_sprejet-compressed.pdf
25. Občina Cerklje na Gorenjskem. (2021). *Strategija trajnostnega razvoja občine Cerklje na Gorenjskem 2021–2030*. Pridobljeno 30. januarja 2022 iz <https://www.cerklje.si/objava/557234>

26. Občina Kranjska Gora. (2020). *Strategija trajnostnega razvoja Občine Kranjska Gora 2030*. Pridobljeno 30. januarja 2022 iz <https://obcina.kranjska-gora.si/objava/326677>
27. Občina Laško. (2009). *Strateško-razvojni dokument občine Laško*. Pridobljeno 14. junija 2022 iz https://www.lasko.si/images/vsebine/razno/VIS_LASKO.pdf
28. Občina Log - Dragomer. (2015). *Strategija razvoja Občine Log - Dragomer 2016–2025*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Občina Metlika. (2022a). *Strategija trajnostnega razvoja Občine Metlika do leta 2035*. Pridobljeno 14. junija 2022 iz <https://www.metlika.si/objava/637958>
30. Občina Metlika. (2022b). *Rezultati ankete – Strategija razvoja občine Metlika 2035*. Pridobljeno 14. junija 2022 iz <https://www.metlika.si/objava/492912>
31. Občina Preddvor. (2016). *Strategija trajnostnega razvoja Občine Preddvor s poudarkom na turizmu 2016–2026*. Pridobljeno 20. maja 2022 iz <https://preddvor.si/objava/237323>
32. Občina Preddvor. (2022). *Razvojni program občine Preddvor 2030 – Vprašalnik za občane*. Pridobljeno 20. maja 2022 iz <https://www.preddvor.si/novica/631935>
33. Občina Pesnica. (2020). *VIS Pesnica 2020–2030*. Pridobljeno 4. februarja 2022 iz <https://www.pesnica.si/files/other/news/100/229450Koncno%20besedilo%20VIS.pdf>
34. Občina Ribnica. (2017). *Celostna prometna strategija Ribnica*. Ribnica: Občina Ribnica.
35. Občina Ribnica. (2019). *Spremembe in dopolnitve občinskega prostorskega načrta Občine Ribnica št. 4 SD OPN 4*. Pridobljeno 4. februarja 2022 iz <https://www.ribnica.si/objava/201728>
36. Občina Ribnica. (2021a). *Lokalni energetske koncept občine Ribnica za obdobje 2021–2031*. Ribnica: Občina Ribnica.
37. Občina Ribnica. (2021b). *Strategija vzpostavitve pametne Občine Ribnica 2021–2027*. Ribnica: Občina Ribnica.
38. Občina Ribnica. (2022a). *Strategija trajnostnega razvoja turizma v Občini Ribnica 2022–2028*. Ribnica: Občina Ribnica.
39. Občina Ribnica. (2022b). *Strategija za mlade v Občini Ribnica 2022–2026*. Ribnica: Občina Ribnica.
40. Občina Ribnica. (2022c). *Proračun Občine Ribnica za leto 2023 – obrazložitev, I.obravnava*. Pridobljeno 31. julija 2022 iz <https://www.ribnica.si/DownloadFile?id=492292>
41. Občina Ribnica. (2022d). *Vizija razvoja Občine Ribnica 2035 – Vprašalnik za občane*. Pridobljeno 8. julija 2022 iz 1KA | Spletne ankete (arnes.si)
42. Občina Škofja Loka. (2014). *Strategija razvoja Občine Škofja Loka 2025+*. Pridobljeno 24. maja 2022 iz <https://www.skofjaloka.si/objava/58051>
43. Občina Šmarje pri Jelšah. (2017). *Strategija razvoja občine Šmarje pri Jelšah*. Pridobljeno 22. maja 2022 iz <https://www.smarje.si/objava/241943>
44. Občina Vojnik. (2019). *Vizija in strategija razvoja občine Vojnik 2020–2030 na podlagi vrednot in stalne participacije občanov*. Pridobljeno 30. januarja 2022 iz <https://vojnik.si/wp-content/uploads/2020/07/Obcina-Vojnik-2019-STRATEGIJA-2020-30-low.pdf>

45. Pevcin, P. (2020). Evalvacija razvoja in stanja lokalne samouprave v Sloveniji s poudarkom na okvirih financiranja in združevanja lokalnih oblasti. *Petindvajset let lokalne demokracije v Republiki Sloveniji*, 9(7), 145–160.
46. Računsko sodišče RS. (2014). *Zbornik 20 let delovanja Računskega sodišča RS*. Ljubljana: Računsko sodišče RS.
47. Računsko sodišče RS. (2020). *Revizijsko poročilo: Regionalni razvoj*. Ljubljana: Računsko sodišče RS.
48. Računsko sodišče RS. (brez datuma). *Revizijski priročnik: K ciljem in rezultatom usmerjeni proračunski proces*. Ljubljana: Računsko sodišče RS.
49. Razvojni center Novo mesto. (2022). *Regionalni razvojni program regije Jugovzhodna Slovenija za obdobje 2021–2027-osnutek (različica 1.4)*. Novo Mesto: RC Novo mesto, d. o. o.
50. Razvojni center Kočevje Ribnica, d. o. o. (2022). *Informacija o poslovanju gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov v letu 2021 ter analiza trga dela – Občina Ribnica*. Kočevje: RC Kočevje Ribnica.
51. Republika Slovenija, Ministrstvo za finance. (2008). *Programska klasifikacija izdatkov občinskih proračunov*. Pridobljeno 6. julija 2022 iz <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MF/Proracun-direktorat/DP-SSFLS/Prirocniki/programskaklas-obrazlozitev-dec08.pdf>
52. Republika Slovenija, Ministrstvo za finance. (2021a). *Koeficienti razvitosti občin in obseg sofinanciranja investicij iz državnega proračuna za leti 2022 in 2023*. Ljubljana: Ministrstvo za finance – Direktorat za proračun.
53. Republika Slovenija, Ministrstvo za finance. (2021b). *Izračun primerne porabe, dohodnine, finančne izravnave in sredstev za uravnoteženje razvitosti občin za leto 2022*. Ljubljana: Ministrstvo za finance – Direktorat za proračun.
54. Republika Slovenija, Ministrstvo za finance. (2021c). *Proračunski priročnik za pripravo proračunov občin za leti 2022 in 2023*. Ljubljana: Ministrstvo za finance, Direktorat za proračun, Sektor za sistem financiranja lokalnih skupnosti.
55. Rudolf, S. C., Gradinaru, S. R. & Hersperger, A. M. (2016). Impact of planning mandates on local plans: a multi-method assessment. *European Planning Studies*, 25(12), 2192–2211.
56. Skupnost občin Slovenije. (2016). *Strategija razvoja lokalne samouprave v Republiki Sloveniji do leta 2020*. Pridobljeno 16. maja 2022 iz https://skupnostobcin.si/wp-content/uploads/2016/09/12_srls_16.9.2016.pdf
57. Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. (2017). *Strategija razvoja Slovenije 2030*. Ljubljana: Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko.
58. Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. (2021a). *Sporazum o partnerstvu med Slovenijo in Evropsko komisijo za obdobje 2021–2027*. Ljubljana: Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko.
59. Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. (2021b). *Izhodišča programa za izvajanje evropske kohezijske politike v obdobju 2021–2027*. Ljubljana: Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko.

60. Statistični urad RS. (2019). *Slovenske statistične regije in občine v številkah*. Pridobljeno 4. februarja 2022 iz <https://www.stat.si/obcine>
61. Statistični urad RS. (brez datuma). *Prebivalstvo*. Pridobljeno 11. avgusta 2022 iz <https://www.stat.si/obcine/sl/Theme/Index/PrebivalstvoSelitveni>
62. Statistični urad RS. (brez datuma). *Občina Ribnica*. Pridobljeno 11. avgusta 2022 iz <https://www.stat.si/obcine/sl/Municip/Index/141>
63. Stephen, V. & Farooq, A. (2021). Dashboard visualisation for healthcare performance management: Balanced scorecard metrics. *Asia pacific journal of health management*, 16(2), 28–38.
64. Straus, M. (2014). *Kritična analiza strategij slovenskih mest kulture: od neoprijemljivih ciljev k strateškemu načrtovanju in upravljanju* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
65. Syahdan, S. A., Munawaroh, R. S. & Akbar, M. (2018). Balance scorecard implementation in public sector organization, a problem? *International journal of accounting, finance, and economics*, 2597–9728.
66. Trutkowski, C., Odzimek, W. & Żarkowski, R. (2022). *Strategic municipal planning*. Strasbourg: Council of Europe.
67. Vlada RS. (2015). *Javna uprava 2020. Strategija razvoja javne uprave 2015–2020*. Ljubljana: Vlada RS.
68. Wiatrak, A. P. (2018). Determinants of local development strategies. *Acta scientiarum polonorum. Oeconomia*, 17(1), 113–120.
69. Wilde, A., Narang, S., Laberge, M. & Moretto, L. (2008). *A users' guide to measuring local governance*. Oslo: United Nations Development Programme UNDP Oslo Governance Centre.
70. Williams, P. M. (2002). Community strategies: Mainstreaming sustainable development and strategic planning? *Sustainable Development*, 10(4), 197–205.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik o viziji razvoja občine Ribnica 2035

Vizija razvoja občine Ribnica 2035

Vprašalnik

Kratko ime ankete:	Vizija razvoja občine Ribnica
Število vprašanj:	19
Število spremenljivk:	105
Status:	Aktivna od: 7. 7. 2022. Aktivna do: 7. 10. 2022
Avtor:	Helena Mate, 16. 6. 2022
Spreminjal:	Helena Mate, 7. 7. 2022

V kakšni občini živim danes, želim živeti jutri in leta 2035? Želite soustvarjati vizijo prihodnosti občine Ribnica?

Občina Ribnica želi izdelati strategijo, ki bo določila prioritete razvoja v naslednjem desetletju. Ključno izhodišče za pripravo novega programa bodo mnenja vas, občanov, ki jih boste podali v tem vprašalniku in v okviru delavnic, ter mnenja in pobude, ki so bile podane v okviru že sprejetih področnih strategij razvoja na področju energetike, digitalizacije, mladih in turizma.

Ker želimo v prihodnosti oblikovati občino po meri občanov, s sodelovanjem in participacijo občanov pri sooblikovanju podobe kraja, v katerem bivajo, nam je vaše mnenje izredno dragoceno. Zato vas vabimo, da si vzamete 10 minut in s svojim mnenjem prispevate k usmeritvam razvoja občine.

Uporabljeni izrazi, zapisani v moški slovnični obliki, so uporabljeni kot nevtralni in veljajo enakovredno za oba spola.

Q1 - kateri interesni skupini pripadate?

Možnih je več odgovorov.

- Javni sektor.
- Gospodarski sektor.
- Civilna družba (npr. društva, neprofitne organizacije).
- Občan.
- Občinski funkcionar (izvoljen predstavnik lokalne skupnosti ali član delovnega telesa občinskega sveta).
- Zaposlen v občinski upravi.
- Drugo:

Q2 – Področje, na katerem ste aktivni:

Možnih je več odgovorov.

- Kmetijstvo, gozdarstvo, ribištvo.
- Gospodarstvo, trgovina, energetika.
- Turizem, gostinstvo.
- Varovanje okolja in komunalna dejavnost.
- Zdravstvo.
- Kultura.
- Šport.
- Izobraževanje.
- Socialno varstvo.
- Javna uprava.
- Društvena dejavnost.
- Drugo:

Q3 – Kako zadovoljni ste z občino Ribnica?

	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen	Nimam mnenja
Kraj za prebivanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kraj za privabljanje turistov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4 – Kako zadovoljni ste z naslednjimi področji oz. s ponudbo na naslednjih področjih v vaši občini?

	Zelo nezadovoljen	Nezadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen	Nimam mnenja
Trgovska ponudba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gostinska ponudba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turistična ponudba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdravstvena oskrba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost športa in rekreacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kulturno dogajanje in organizacija zabavnih prireditev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Storitve za starejše in ranljive skupine (e-oskrba, pomoč na domu, institucionalna oskrba, medgeneracijsko sodelovanje)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razvoj gospodarstva in podjetništva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vloga in pomen krajevnih skupnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zagotavljanje javnih storitev (Upravna enota, Center za socialno delo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varnost in policijska dejavnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oskrba z lokalno hrano (tržnica)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovanje javnih služb na področju komunalnih dejavnosti (odvoz, odlaganje odpadkov)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urejenost javnih površin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izvajanje zimske službe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdrževanje cestne infrastrukture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informiranost občanov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sodelovanje občinske uprave z občani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varovanje okolja in narave	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5 – Kako ocenjujete infrastrukturo v občini?

	Zelo neustrezno	Neustrezno	Ustrezno	Zelo ustrezno	Nimam mnenja
Državne ceste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokalne ceste, ulice in pločniki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parkirišča	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kolesarske poti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sprehajalne poti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kažipoti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Javna razsvetljava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistemi za oskrbo s pitno vodo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ravnanje z odpadnimi vodami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ravnanje z odpadki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objekti za izvajanje kulturnih dejavnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urejenost mestnega jedra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objekti na področju zdravstva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q6 – Kako ocenjujete ustreznost šolskih objektov in otroških vrtcev?

	Zelo neustrezno	Neustrezno	Ustrezno	Zelo ustrezno	Nimam mnenja
Vrtec Ribnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osnovna šola Ribnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podružnična osnovna šola Dolenja vas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podružnična osnovna šola Sušje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q7 – Kakšna je po vašem mnenju ocena kakovosti bivanja v občini Ribnica danes (leto 2022) v primerjavi z obdobjem pred desetimi leti (leto 2012)?

- Boljša.
- Enaka.
- Slabša.
- Ne morem oceniti.

Q8 – Ali bi se strinjali z ureditvijo parkirišča zunaj mestnega jedra ter zaprtjem parkirišča pred Miklovo hišo, kjer bi se oblikovala mestna ploščad, ki bi predstavljala središče in stičišče dogajanja v občini (stalna tržnica, lokali)?

- Da.
- Ne.
- Nimam mnenja.

Q9 - Katera so po vašem mnenju prednostna področja razvoja v občini Ribnica? Navedite 5 najpomembnejših področij.

Možnih je več odgovorov.

- Razvoj gospodarstva in širjenje poslovnih površin.
- Bivalna občina in širjenje stanovanjskih površin.
- Razvoj turizma in širjenje turistične ponudbe.
- Razvoj kulture in kulturnega udejstvovanja.
- Razvoj športa in širjenje športne infrastrukture.
- Razvoj kmetijske dejavnosti.
- Izboljšanje in gradnja osnovne infrastrukture (cestne povezave, kanalizacijski in vodovodni sistemi, energetska preskrba).
- Trajnostni razvoj in ohranjanje narave.
- Razvoj blagovne znamke in prepoznavnosti občine.
- Izkoriščanje obnovljivih virov energije.
- Ureditev in oživitev mestnega jedra.
- Organizacija kulturnih in zabavnih prireditev.
- Organizacija izobraževalnih dogodkov (npr. izobraževalni tabori, izobraževanje starejših, usposabljanje in pridobivanje kompetenc na področju digitalizacije).
- Medgeneracijsko sodelovanje.
- Digitalizacija.
- Drugo:

Q10 – Ali menite, da bi morala občina povečati sodelovanje občanov z uvedbo participativnega proračuna (proračun, v katerem bi bil del sredstev namenjen izvajanju ukrepov, ki bi jih neposredno predlagali občani)?

- Da.
- Ne.
- Nimam mnenja.

Q11 – Kako vidite svojo vlogo pri pripravi strategije razvoja občine Ribnica?

- Z aktivno udeležbo na dogodkih/delavnicah.
- S sodelovanjem v anketi.
- Ne želim aktivno sodelovati/me ne zanima.
- Drugo:

Q12 – Na katerih področjih so po vašem mnenju ključne priložnosti občine Ribnica, ki bi jih lahko v prihodnosti še nadgradili? Navedite tri ključna področja.

Q13 – Ali menite, da je stanje ponudbe na področju stanovanj in zemljišč za gradnjo v naši občini ustrezno?

- Da.
- Ne.
- Nimam mnenja.

IF (1) Q13 = [2] (NE)

Q14 – Navedite vaše predloge za spremembo

Q15 – Izpostavite katere so po vašem mnenju tri najpomembnejše vrednote prihodnosti v občini Ribnica.

Možnih je več odgovorov.

- Povezanost prebivalcev znotraj občine.
- Odprtost za povezave navzven (s sosednjimi občinami).
- Inovativnost, podjetnost.
- Medgeneracijsko sodelovanje.
- Okoljska osveščenost.
- Pripadnost skupini.
- Sodelovanje in povezovanje.
- Kulturna in zgodovinska prepoznavnost.
- Delo.
- Gospodarnost.
- Drugo:

Q16 – Navedite morebitne druge ideje in predloge, ki so po vašem mnenju pomembni za razvoj občine Ribnica.

Q17 – Vaš spol:

- Ženska.
- Moški.

Q18 – Vaša starost:

- Do vključno 29 let.
- Nad 29 let do vključno 45 let.
- Nad 45 let do vključno 65 let.
- Nad 65 let.

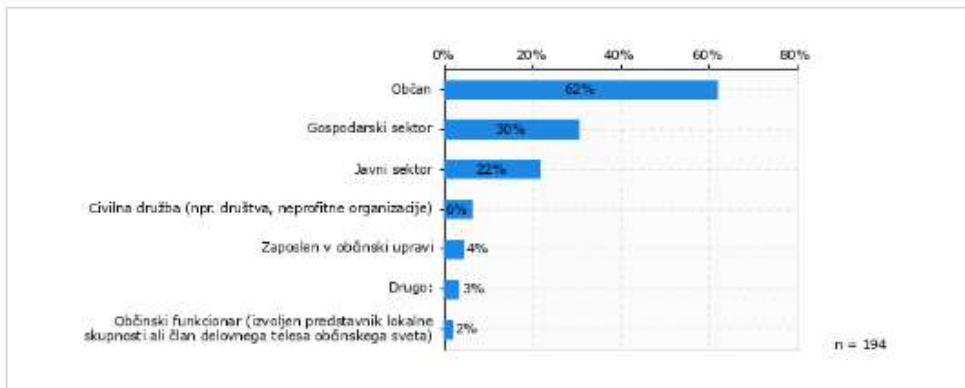
Q19 – Status vašega bivanja oziroma delovanja v občini Ribnica

- Stalno prebivališče.
- Začasno prebivališče.
- Sedež podjetja / služba.
- Drugo:

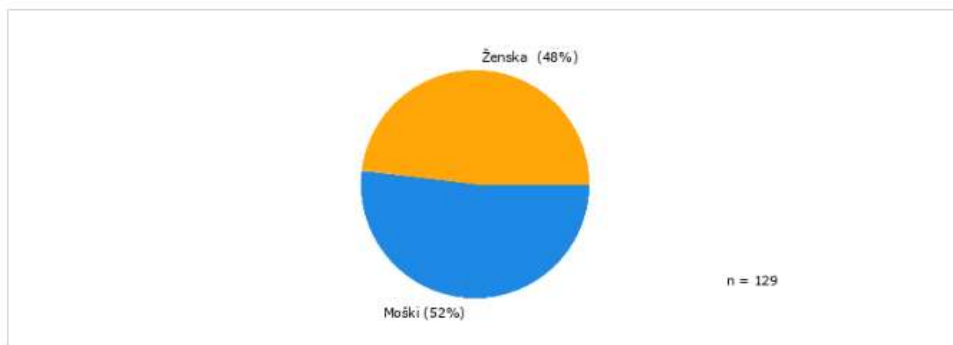
Priloga 2: Osnovne statistike sodelujočih v spletni anketi

Kateri interesni skupini pripadate? (n = 194)

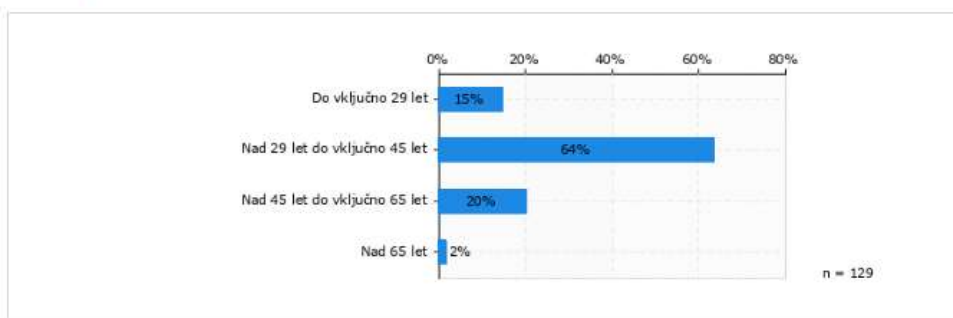
Možnih je več odgovorov



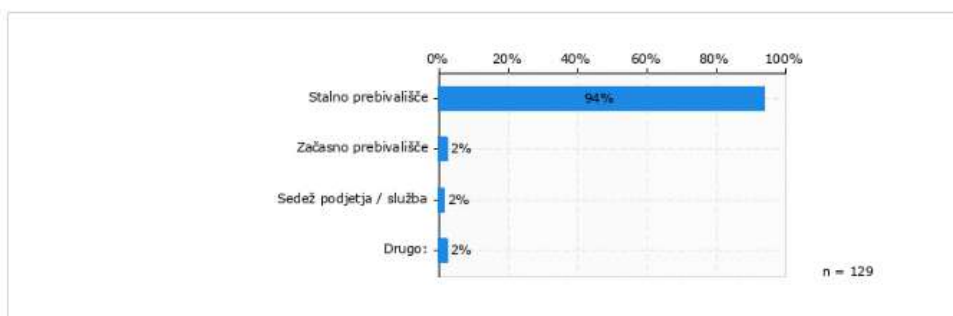
Vaš spol (n = 129)



Vaša starost. (n = 129)

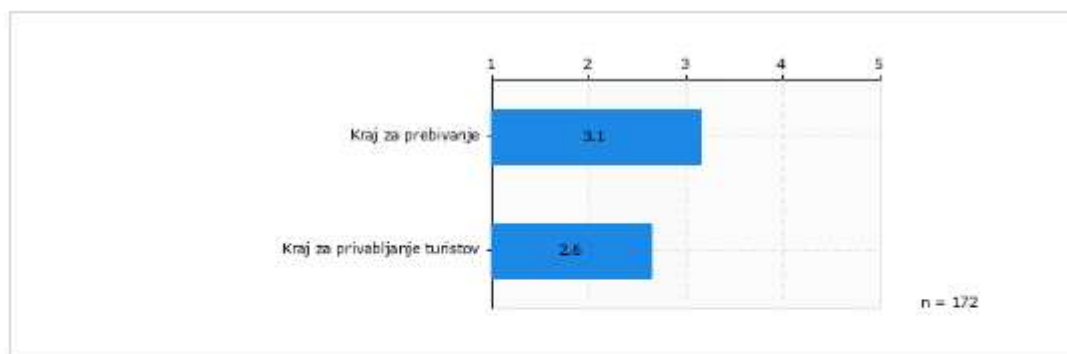


Status vašega bivanja oziroma delovanja v občini Ribnica (n = 129)

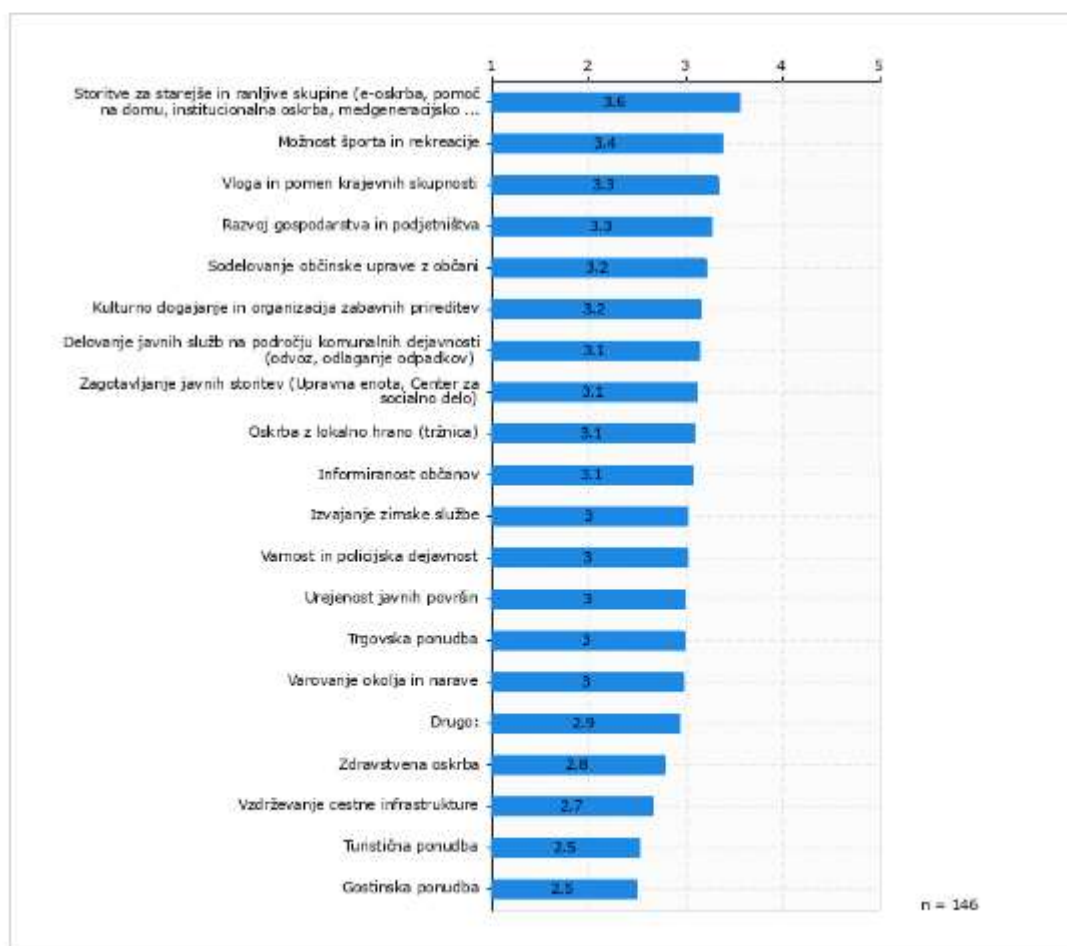


Priloga 3: Rezultati spletne ankete

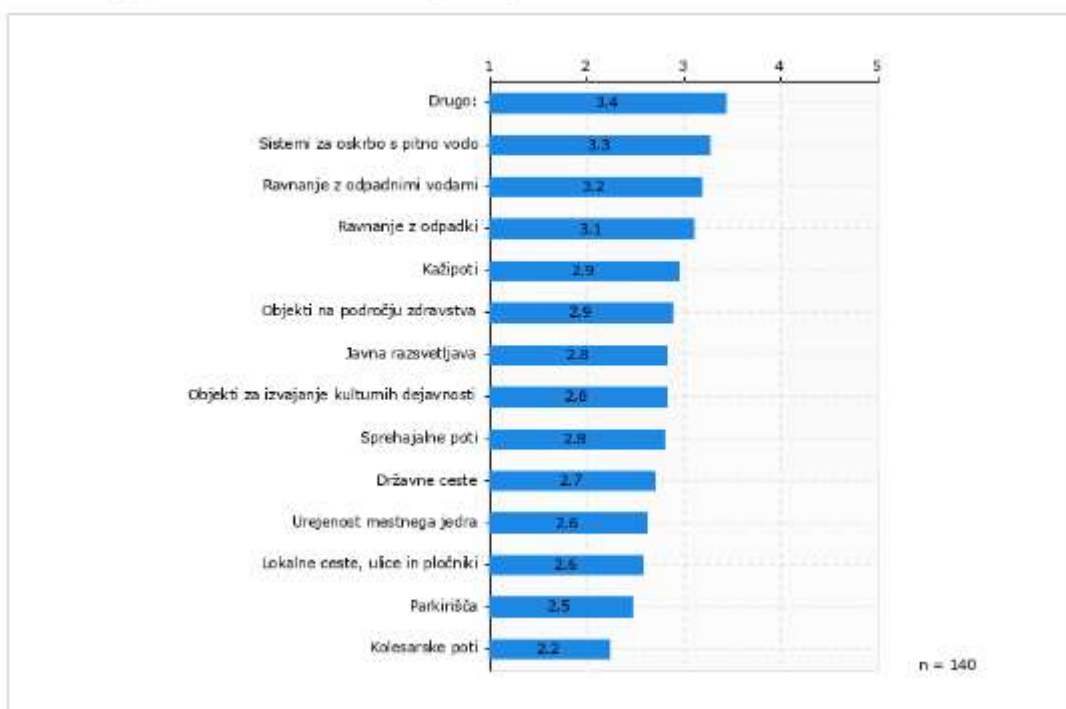
Kako ste zadovoljni z Občino Ribnica? (n = 172)



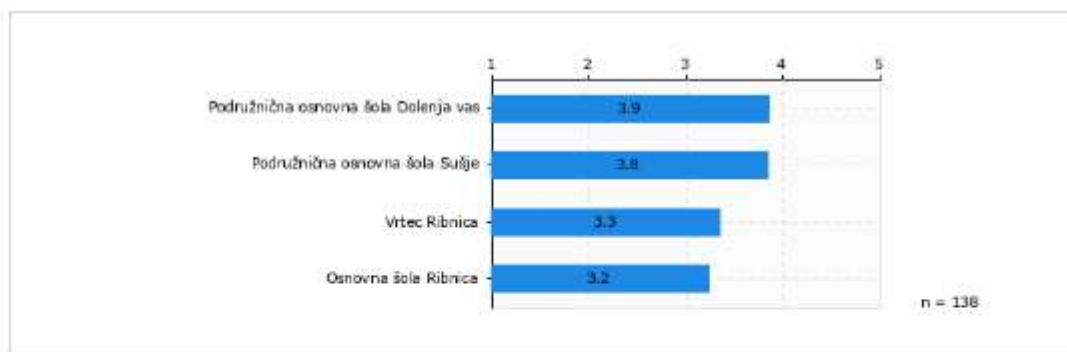
Kako ste zadovoljni z naslednjimi področji oziroma s ponudbo na naslednjih področjih v vaši občini? (n = 146)



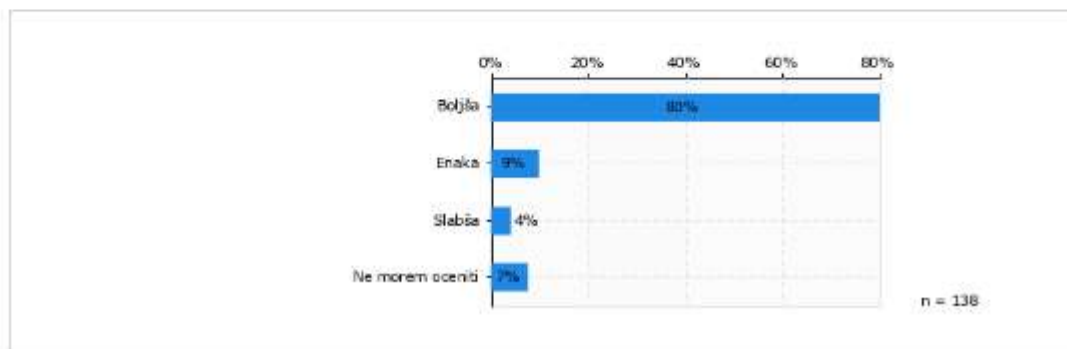
Kako ocenjujete infrastrukturo v občini? (n = 140)



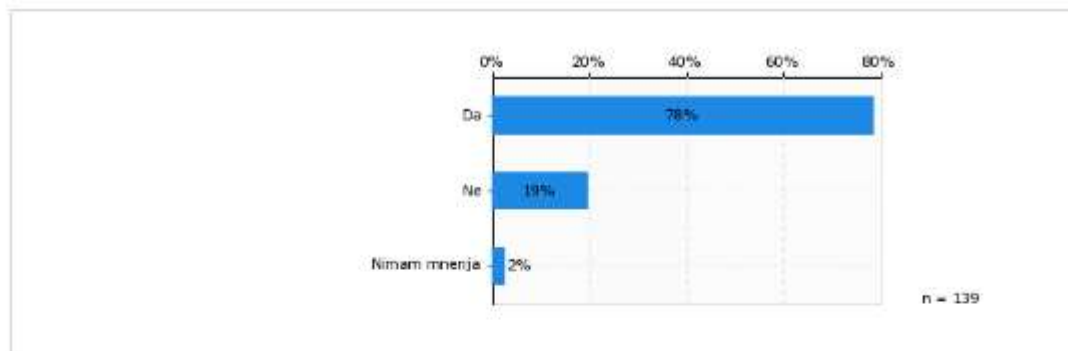
Kako ocenjujete ustreznost šolskih objektov in otroških vrtcev? (n = 138)



Kakšna je po vašem mnenju ocena kakovosti bivanja v občini Ribnica danes (leto 2022) v primerjavi z obdobjem pred desetimi leti (leto 2012)? (n = 138)

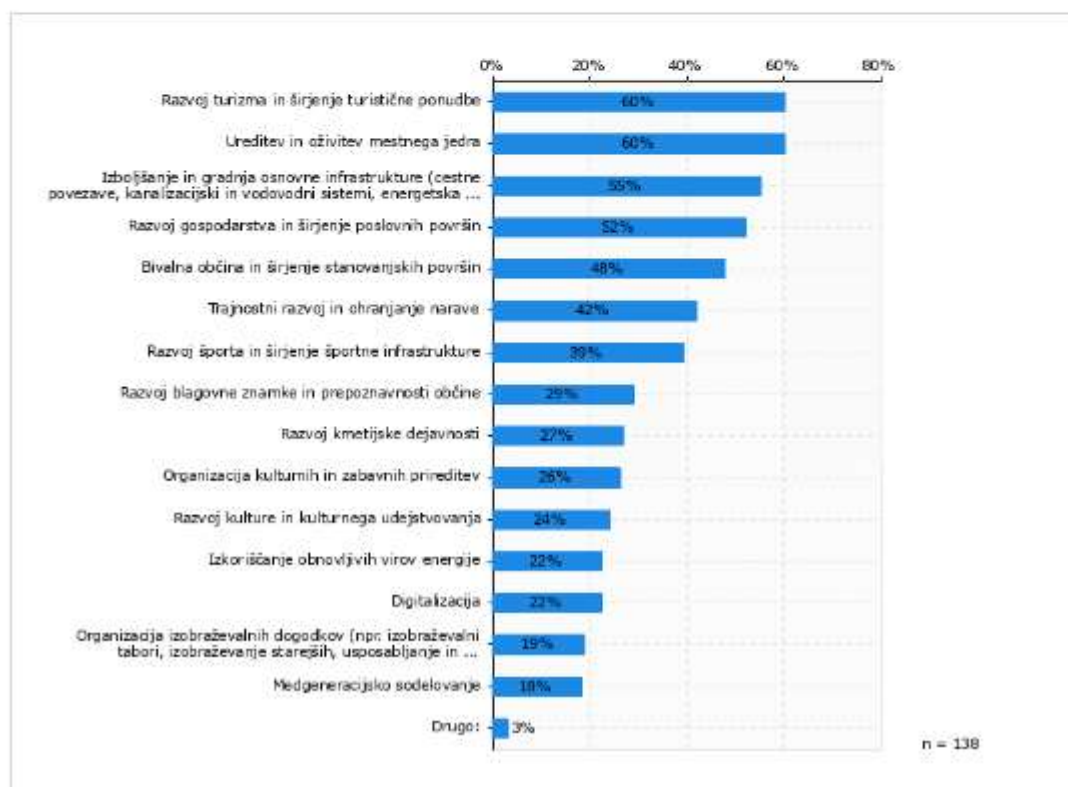


Ali bi se strinjali z ureditvijo parkirišča izven mestnega jedra ter zaprtjem parkirišča pred Miklovo hišo kjer bi se oblikovala mestna ploščad, ki bi predstavljala središče in stičišče dogajanja v občini (stalna tržnica, lokali)? (n = 139)

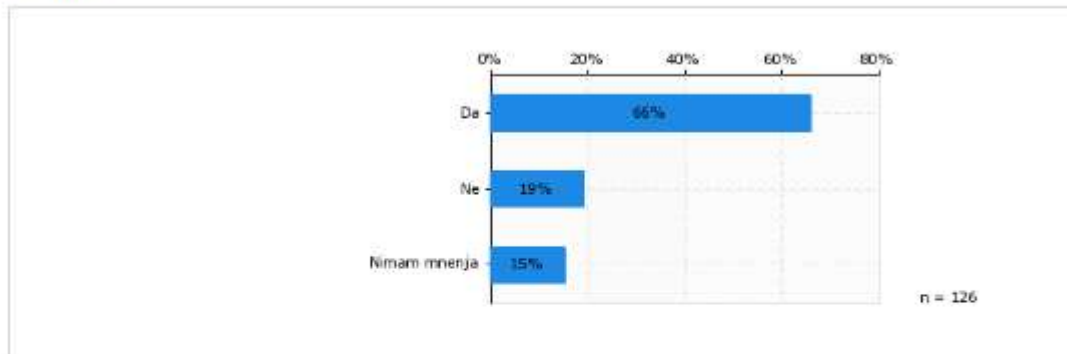


Katera so po vašem mnenju prednostna področja razvoja v občini Ribnica? Navedite 5 najpomembnejših področij. (n = 138)

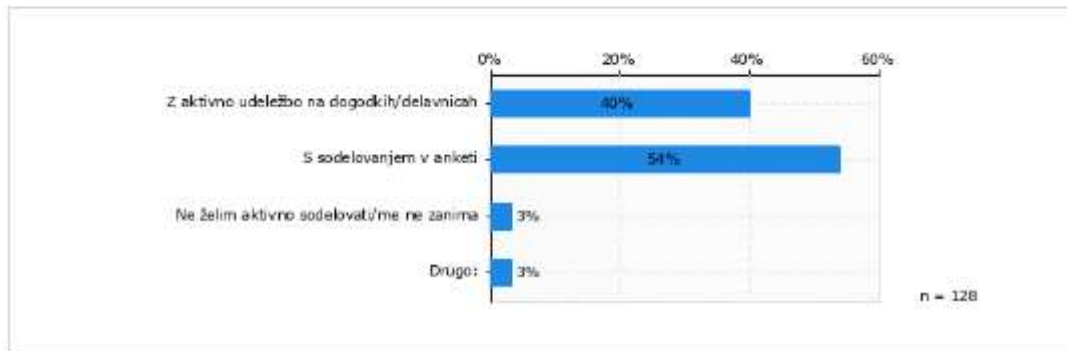
Možnih je več odgovorov



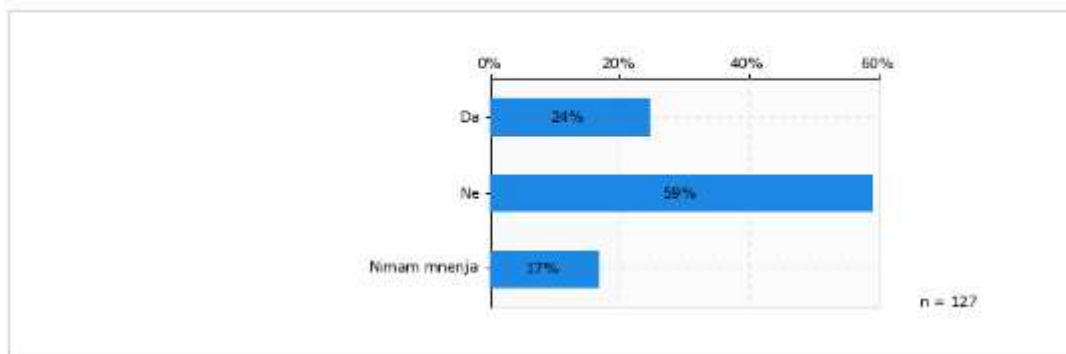
Ali menite, da bi morala občina povečati sodelovanje občanov z uvedbo participativnega proračuna (proračun v katerem bi bil del sredstev namenjen izvajanju ukrepov, ki bi jih neposredno predlagali občani)? (n = 126)



Kako vidite svojo vlogo pri pripravi strategije razvoja občine Ribnica? (n = 128)

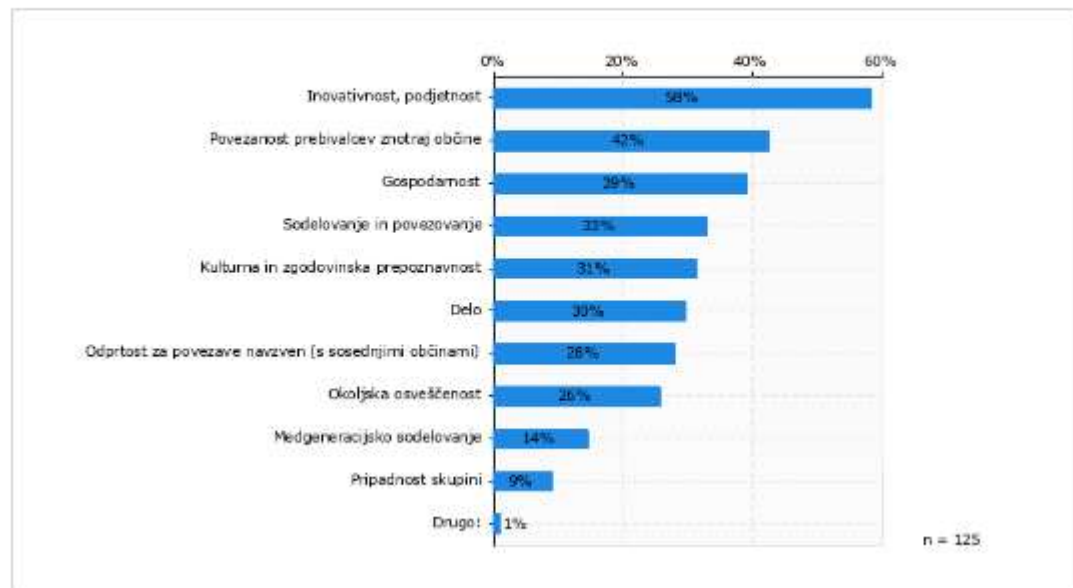


Ali menite, da je stanje ponudbe na področju stanovanj in zemljišč za gradnjo v naši občini ustrezno? (n = 127)



Izpostavite katere so po vašem mnenju tri najpomembnejše vrednote prihodnosti v občini Ribnica. (n = 125)

Možnih je več odgovorov



Priloga 4: Akcijski načrt strategije trajnostnega razvoja turizma v občini Ribnica 2022–2028

AKCIJSKI NAČRT V NADALJEVANJU je pripravljen zgolj kot povzetek (pregled) 5 strateških področij delovanja, ukrepov in projektov, ki so podrobno vsebinsko predstavljena v osrednjem integralnem dokumentu. Ribnica bo svojo novo strategijo trajnostne (zelene) butične turistične destinacije in turizma visoke vrednosti uresničevala PREK UKREPOV IN PROJEKTOV, OPREDELJENIH NA PETIH FOKUSNIHPODROČJIH DELOVANJA – to so neke vrste politike (ki smo jih oblikovali glede na izzive in potrebne intervencije):

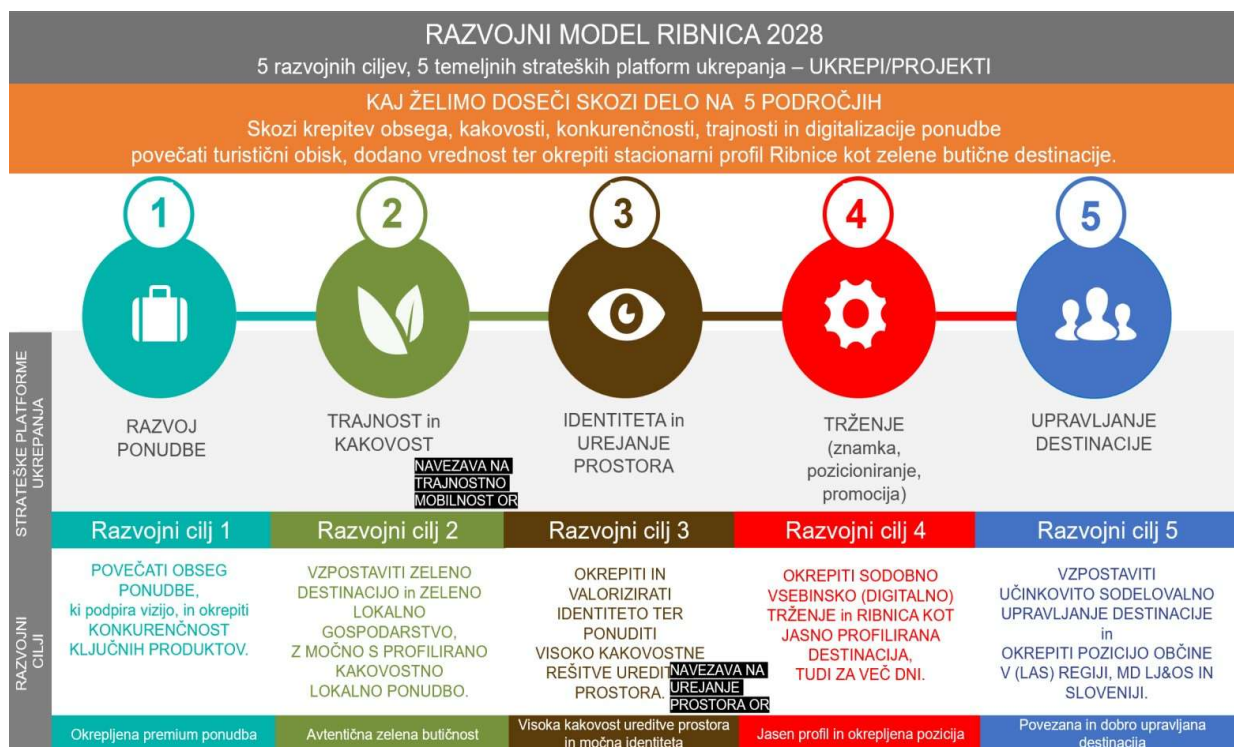
Fokusno področje 1: RAZVOJ PONUDBE, v okviru katerega povečujemo obseg ponudbe in krepimo privlačnost & konkurenčnost, povezanost in digitalizacijo ključnih produktov, ponudbe in doživetij.

Fokusno področje 2: TRAJNOST in KAKOVOST: ki usmerja premik k zeleni brezogljlični destinaciji in k zelenemu lokalnemu gospodarstvu, z močno s profilirano kakovostno lokalno ponudbo.

Fokusno področje 3: IDENTITETA in UREJANJE PROSTORA: kjer krepimo identiteto Ribnice in na ravni celotne občine uveljavljamo visoko kakovostne rešitve ureditve prostora, ki jih razumemo kot temelj urejene destinacije.

Fokusno področje 4: TRŽENJE, kjer krepimo skupno destinacijsko znamko, udejanjamo povezano in digitalno trženje in Ribnico vzpostavljamo kot jasno profilirano destinacijo, tudi za več dni.

Fokusno področje 5: UPRAVLJANJE DESTINACIJE, kjer vzpostavljamo učinkovito sodelovalno upravljanje destinacije in krepimo pozicijo občine v (LAS) regiji, makro destinaciji Ljubljana & Osrednja Slovenija ter med zgodovinskimi mesti Slovenije.



Vir: Občina Ribnica (2022a).

Priloga 5: Akcijski načrt strategije za mlade v občini Ribnica za obdobje 2022–2026

PODROČJA, CILJI IN UKREPI	Leto 2022	Leto 2023	Leto 2024	Leto 2025	Leto 2026
PODROČJE IZOBRAŽEVANJA					
Strateški cilj 1: Podpora pri usposabljanju mladih s poudarkom na kompetencah za večanje njihove zaposljivosti.					
1. strateški ukrep: Kritje stroškov diplomskih, magistrskih in doktorskih nalog ribniških študentov in vključitev teh nalog v nabor knjižnične literature Knjižnice Miklova hiša v Ribnici.	✓	✓	✓	✓	✓
2. strateški ukrep: Omogočanje obvezne in poletne prakse v občinski upravi in javnih ustanovah, katerih ustanoviteljica ali soustanoviteljica je Občina Ribnica.	✓	✓	✓	✓	✓
3. strateški ukrep: Nagrajevanje izjemnih dosežkov mladih v občini Ribnica.	✓	✓	✓	✓	✓
Strateški cilj 2: Spodbujanje in ohranjanje neformalnega izobraževanja in učenja med mladimi.					
4. strateški ukrep: Sofinanciranje izvajanja delavnic za mlade	✓	✓	✓	✓	✓

Vir: Občina Ribnica (2022b).

PODROČJA, CILJI IN UKREPI	Leto 2022	Leto 2023	Leto 2024	Leto 2025	Leto 2026
PODROČJE ZAPOSLOVANJA					
Strateški cilj 3: Podpora pri razvoju kariernih poti in podjetnosti mladih.					
5. strateški ukrep: Mreženje mladih z mladimi podjetniki in podjetji.	✓	✓	✓	✓	✓
Strateški cilj 4: Večja zaposljivost mladih.					
6. strateški ukrep: Omogočanje pripravništva v javnih zavodih, katerih (so) ustanoviteljica je Občina Ribnica.		✓	✓	✓	✓
PODROČJE DRUŠTVENEGA UDEJSTVOVANJA IN PROSTEGA ČASA MLADIH:					
Strateški cilj 5: Krepitev zdravega življenjskega sloga med mladimi.					
7. strateški ukrep: Promocija športa med mladimi.	✓	✓	✓	✓	✓
Strateški cilj 6: Izboljšanje pogojev za delovanje mladinskega sektorja.					
8. strateški ukrep: Javni razpis za sofinanciranje mladinskega dela.	✓	✓	✓	✓	✓
Strateški cilj 7: Aktiven Mladinski center v občini Ribnica.					
9. strateški ukrep: Vzpostavitev mladinskega centra (znotraj medgeneracijskega centra) v petih letih.					✓
PODROČJE BIVANJSKE PROBLEMATIKE					
Strateški cilj 8: Več mladih z urejenim stanovanjskim vprašanjem.					
10. strateški ukrep: Vključevanje mladih v prostorsko načrtovanje.	✓	✓	✓	✓	✓
11. strateški ukrep: Dodelitev enkratne denarne pomoči mladim in mladim družinam za reševanje stanovanjskega problema na območju občine Ribnica.	✓	✓	✓	✓	✓
12. strateški ukrep: Povečanje števila neprofitnih stanovanj, namenjenih mladim in mladim družinam.			✓	✓	✓

PODROČJA, CILJI IN UKREPI	Leto 2022	Leto 2023	Leto 2024	Leto 2025	Leto 2026
PODROČJE AKTIVNE PARTICIPACIJE MLADIH					
Strateški cilj 9: Sodelovanje mladih z odločevalci.					
13. strateški ukrep: Tradicionalni forum za mlade.		✓	✓	✓	✓
Strateški cilj 10: Večja aktivna participacija mladih.					
14. strateški ukrep: Raziskovalni projekti mladinskega centra (o mladinskih vprašanjih).		✓		✓	✓
15. strateški ukrep: Redno delovanje Komisije za mladinska vprašanja. I	✓	✓	✓	✓	✓
16. strateški ukrep: Vzpostavitev Mladinskega sveta lokalne skupnosti.					✓
PODROČJE INFORMIRANJA					
Strateški cilj 11: vzpostavitev sistema za celovito informiranje mladih.					
17. strateški ukrep: Informiranje mladih preko informacijsko-komunikacijske tehnologije.	✓	✓	✓	✓	✓
18. strateški ukrep: Informacijska točka v mladinskem centru.					✓

Priloga 6: Ključni cilji strategije pametne občine Ribnica

PODROČJE	CILJI
ENERGETIKA	Manjši stroški porabe električne in toplotne energije, manjši nivoji toplogrednih emisij, širša uporaba obnovljivih virov energije in krčenje rabe fosilnih goriv.
OKOLJE	Zmanjševanje stopnje onesnaženosti okolja, zaščita občinskih naravnih bogastev, optimizacija odvoza odpadkov, zmanjšanje števila divjih odlaganj in drugih kaznivih dejanj vzvezi z okoljem.
UPRAVA IN DRUŽBENE DEJAVNOSTI	Večja učinkovitost in odzivnost dela občinske uprave in zaposlenih, zaščita uradnih dokumentov in listin, povečan obseg komunikacije med občino in občani, večja dostopnost storitev občinske uprave, vključevanje občanov v odločevalske procese.
GOSPODARSTVO	Nadaljevanje obstoječega gospodarskega napredka, nastajanje novih delovnih mest (tudi večji delež inovativnih in visokotehnoloških), uvedba naprednih tehnologij in poslovnih pristopov v občinsko gospodarstvo, prehod na zeleno, krožno in digitalno ekonomijo, večje število javno-zasebnih partnerstev in uveljavitev koncepta coworking v novo nastajajočem Medgeneracijskem centru.
VARNOST	Učinkovitejše varovanje zasebne in javne lastnine, zmanjševanje števila storjenih kaznivih dejanj v občini, varnost občanov in njihovih informacij, kibernetska varnost pravnih in fizičnih oseb.
ŠPORT	Povečanje števila udeležencev na športnih dogodkih, širša raba športnih objektov, vključitev športno-rekreativnih površin v občinsko turistično ponudbo, širša raba električnih koles.
KULTURA	Zaščita občinske kulturne in naravne dediščine, digitalizacija delovanja občinske knjižnice in ostalih kulturnih ustanov, povezava kulturnih dejavnosti s turistično ponudbo.
TURIZEM	Povečanje števila turističnih obiskov, podaljšanje turistične sezone, nadaljnji tehnološki razvoj turistične ponudbe, večja mednarodna prepoznavnost občine.
MOBILNOST	Optimizacija prometne ureditve v občini, razširitev koriščenja javnega prometa, diverzifikacija javnega prometa, zmanjšanje nivoja škodljivih emisij, ureditev parkirnegarežima.
KMETIJSTVO IN GOZDARSTVO	Povečana učinkovitost občinskega kmetijstva, povečanje pridelka na m ² , zaščita zemljišč in pridelka pred divjadjo in nesrečami, ohranjanje biodiverzitete, uvedba naprednih tehnologij.
VODE	Manjši stroški in večja kakovost občinske pitne vode, večja učinkovitost in pretočnost občinskega kanalizacijskega omrežja.
PREBIVALSTVO IN ZDRAVJE	Izboljšanje kakovosti zdravstvene in socialne oskrbe, manjši zdravstveni in socialni stroški, večja učinkovitost naročil in izdajanja receptov, krepitev zdravstvenega in socialnega stanja starejših in hudo bolnih, pozitivni napredek kakovosti življenja občanov.
TELEKOMUNIKACIJE	Širitev dostopa do omrežnih in telekomunikacijskih povezav, uvedba naprednih omrežij, vezava večjega števila uporabnikov na širokopasovno omrežje. Povečanje uporabe digitalnih storitev v vseh panogah.
ZAŠČITA IN REŠEVANJE	Večja odzivnost občinskih varnostnih, zdravstvenih in reševalnih služb, nadgradnja občinskih strategij za zaščito pred naravnimi in drugimi katastrofami z digitalnimi pristopi in tehnologijami.
IZOBRAŽEVANJE	Nove možnosti izobraževanja za osnovne šole in usposabljanja za podjetja, javne zavode, lokalno samoupravo ter vse generacije občanov, vključno s pobudo »Rokodelski Digi Lab« v Rokodelskem centru.

Priloga 7: Pregled sprejetih strateških dokumentov po občinah

Zap. št.	OBČINA	Število prebivalcev O (O _i)	Površina občine (v km ²)		Dolžina lokalnih cest in javnih poti (v km)		Leto sprejema strategije	Veljavnost strategije
			skupna	na preb.	skupna	na preb.		
		1	2	3=2/1	4	5=4/1		
1,	AJDOVŠČINA	19.516	245,5	0,012579	282,462	0,014473	2017	2030
2,	ANKARAN	3.135	8,0	0,002552	19,957	0,006366		do leta 2025-predlog
3,	APAČE	3.576	53,5	0,014961	110,663	0,030946		
4,	BELTINCI	8.272	62,3	0,007531	117,105	0,014157		
5,	BENEDIKT	2.589	24,1	0,009309	71,423	0,027587		
6,	BISTRICA OB SOTLI	1.385	31,1	0,022455	99,061	0,071524		
7,	BLED	7.893	72,4	0,009173	107,329	0,013598		do leta 2030-v pripravi
8,	BLOKE	1.609	75,1	0,046675	79,432	0,049367		
9,	BOHINJ	5.169	333,8	0,064577	72,246	0,013977		
10,	BOROVNICA	4.566	42,3	0,009264	43,738	0,009579	2017	2027
11,	BOVEC	3.106	367,5	0,118319	59,749	0,019237		
12,	BRASLOVČE	5.760	55,0	0,009549	101,227	0,017574	2018	2030
13,	BRDA	5.685	72,0	0,012665	154,239	0,027131		
14,	BREZOVICA	12.530	91,2	0,007279	96,361	0,007690		
15,	BREŽICE	24.049	268,0	0,011144	608,355	0,025296		
16,	CANKOVA	1.823	30,5	0,016731	48,512	0,026611		
17,	CELJE (M)	48.004	94,9	0,001977	340,105	0,007085		
18,	CERKLJE NA GORENJSKEM	7.582	78,0	0,010288	156,603	0,020655	2021	2030
19,	CERKNICA	11.494	240,9	0,020959	255,978	0,022271		
20,	CERKNO	4.747	131,7	0,027744	242,375	0,051059		
21,	CERKVENJAK	2.053	24,5	0,011934	78,577	0,038274		
22,	CIRKULANE	2.317	32,1	0,013854	132,409	0,057147		
23,	ČRENŠOVCI	4.027	33,7	0,008369	60,132	0,014932	2018	2023
24,	ČRNA NA KOROŠKEM	3.122	155,9	0,049936	74,359	0,023818	2019	2022
25,	ČRNOMELJ	14.250	339,7	0,023839	239,574	0,016812	2018	2025
26,	DESTRNIK	2.651	34,4	0,012976	80,737	0,030455		
27,	DIVAČA	4.092	145,1	0,035459	83,488	0,020403		
28,	DOBJE	969	17,5	0,018060	42,350	0,043705		
29,	DOBREPOLJE	3.782	103,1	0,027261	86,874	0,022970		
30,	DOBRNA	2.172	31,7	0,014595	74,541	0,034319		
31,	DOBROVA-POLHOV GRADEC	7.870	117,6	0,014943	229,430	0,029152	2012	2022
32,	DOBROVNIK	1.309	31,1	0,023759	38,515	0,029423		
33,	DOL PRI LJUBLJANI	6.260	33,3	0,005319	69,013	0,011024		
34,	DOLENJSKE TOPLICE	3.543	110,2	0,031104	72,808	0,020550		
35,	DOMŽALE	36.186	72,3	0,001998	239,409	0,006616	2012	2025
36,	DORNAVA	2.660	28,4	0,010677	68,514	0,025757		
37,	DRAVOGRAD	8.659	105,0	0,012126	146,144	0,016878		

se nadaljuje

Zap. št.	OBČINA ⁸	Število prebivalcev O (Oi)	Površina občine (v km ²)		Dolžina lokalnih cest in javnih poti (v km)		Leto sprejema strategije	Veljavnost strategije
			skupna	na preb.	skupna	na preb.		
		1	2	3=2/1	4	5=4/1		
38,	DUPLEK	6.983	39,8	0,005700	119,486	0,017111		
39,	GORENJA VAS-POLJANE	7.774	153,3	0,019720	378,890	0,048738		
40,	GORIŠNICA	4.013	29,1	0,007251	74,252	0,018503		
41,	GORJE	2.788	116,1	0,041643	39,143	0,014040		
42,	GORNJA RADGONA	8.412	74,6	0,008868	206,793	0,024583	2017	2023
43,	GORNJI GRAD	2.440	90,1	0,036926	107,866	0,044207		
44,	GORNJI PETROVCI	2.020	66,8	0,033069	126,770	0,062757		
45,	GRAD	2.106	37,1	0,017616	100,303	0,047627		
46,	GROSUPLJE	20.384	133,8	0,006564	245,702	0,012054		
47,	HAJDINA	3.858	21,8	0,005651	66,992	0,017364	2014	2026
48,	HOČE-SLIVNICA	11.476	53,7	0,004679	154,871	0,013495		
49,	HODOŠ	303	18,1	0,059736	24,394	0,080508		
50,	HORJUL	2.908	32,4	0,011142	55,753	0,019172		
51,	HRASTNIK	9.163	58,6	0,006395	126,351	0,013789		
52,	HRPELJE-KOZINA	4.572	194,8	0,042607	132,611	0,029005		
53,	IDRIJA	11.569	293,5	0,025370	388,564	0,033587	2018	
54,	IG	7.301	98,5	0,013491	98,810	0,013534		
55,	ILIRSKA BISTRICA	13.326	479,9	0,036012	232,952	0,017481		
56,	IVANČNA GORICA	16.955	227,0	0,013388	341,968	0,020169		
57,	IZOLA	15.925	28,5	0,001790	127,022	0,007976		
58,	JESENICE	20.659	75,9	0,003674	99,295	0,004806		
59,	JEZERSKO	653	68,7	0,105207	24,642	0,037737		
60,	JURŠINCI	2.373	36,2	0,015255	73,107	0,030808		
61,	KAMNIK	29.269	265,6	0,009074	363,451	0,012418		
62,	KANAL	5.425	146,5	0,027005	220,303	0,040609		
63,	KIDRIČEVO	6.537	71,4	0,010922	113,886	0,017422	2012	
64,	KOBARID	4.167	192,6	0,046220	82,229	0,019733		
65,	KOBILJE	549	19,7	0,035883	8,890	0,016193	2021	2030
66,	KOČEVJE	15.697	555,6	0,035395	181,365	0,011554		
67,	KOMEN	3.590	102,6	0,028579	91,672	0,025535		
68,	KOMENDA	6.383	24,0	0,003760	53,813	0,008431		
69,	KOPER (M)	50.520	303,5	0,006008	410,255	0,008121		
70,	KOSTANJEVICA NA KRKI	2.500	58,3	0,023320	73,988	0,029595		
71,	KOSTEL	637	56,1	0,088069	49,983	0,078466		
72,	KOZJE	3.136	89,7	0,028603	172,548	0,055022		
73,	KRANJ (M)	55.401	150,9	0,002724	337,988	0,006101	2016	2030
74,	KRANJSKA GORA	5.170	256,4	0,049594	90,144	0,017436	2020	2030

se nadaljuje

Zap. št.	OBČINA ⁹	Število prebivalcev O (Oi)	Površina občine (v km ²)		Dolžina lokalnih cest in javnih poti (v km)		Leto sprejema strategije	Veljavnost strategije
			skupna	na preb.	skupna	na preb.		
75,	KRIŽEVCI	3.404	46,3	0,013602	72,692	0,021355		
76,	KRŠKO	26.080	286,6	0,010989	725,146	0,027805		
77,	KUNGOTA	4.864	49,0	0,010074	135,208	0,027798		
78,	KUZMA	1.571	22,9	0,014577	56,577	0,036013		
79,	LAŠKO	13.154	197,5	0,015014	425,156	0,032321	2009	2025
80,	LENART	7.914	62,1	0,007847	167,402	0,021153		
81,	LENDAVA	10.308	121,0	0,011738	179,769	0,017440	2015	2025
82,	LITIJA	15.496	221,3	0,014281	423,615	0,027337		
83,	LJUBLJANA (M)	272.469	275,0	0,001009	1.029,659	0,003779	2007	2025
84,	LJUBNO	2.606	79,0	0,030315	132,896	0,050996		
85,	LJUTOMER	11.233	107,1	0,009534	288,638	0,025696		
86,	LOGATEC	14.213	173,0	0,012172	223,223	0,015706		
87,	LOG-DRAGOMER	3.671	11,1	0,003024	32,509	0,008856	2016	2025
88,	LOŠKA DOLINA	3.639	166,8	0,045837	54,972	0,015106		
89,	LOŠKI POTOK	1.805	134,3	0,074404	58,165	0,032224		
90,	LOVRENC NA POHORJU	3.033	84,2	0,027761	78,345	0,025831		
91,	LUČE	1.490	110,0	0,073826	145,714	0,097795		
92,	LUKOVICA	5.915	74,8	0,012646	137,660	0,023273		
93,	MAJŠPERK	4.027	72,9	0,018103	177,972	0,044195	2016-2025	
94,	MAKOLE	2.117	36,9	0,017430	101,559	0,047973	2010	2025
95,	MARIBOR (M)	104.482	147,5	0,001412	588,816	0,005636	2012	2030
96,	MARKOVCI	4.076	29,8	0,007311	60,794	0,014915		
97,	MEDVODE	16.516	77,7	0,004705	209,255	0,012670		
98,	MENGEŠ	7.982	22,4	0,002806	56,652	0,007097		
99,	METLIKA	8.371	108,6	0,012973	110,099	0,013152		
100,	MEŽICA	3.559	26,4	0,007418	39,140	0,010997	2012	2022
101,	MIKLAVŽ NA DRAVSKEM POLJU	6.825	12,5	0,001832	56,856	0,008331		
102,	MIREN-KOSTANJEVICA	4.950	62,8	0,012687	86,300	0,017434	2017	2025
103,	MIRNA	2.626	31,3	0,011919	70,279	0,026763		
104,	MIRNA PEČ	3.101	48,1	0,015511	99,782	0,032177		
105,	MISLINJA	4.683	112,1	0,023938	99,808	0,021313		
106,	MOKRONOG-TREBELNO	3.175	73,5	0,023150	153,110	0,048224	2010	2025
107,	MORAVČE	5.492	61,4	0,011180	140,971	0,025668		
108,	MORAVSKE TOPLICE	6.018	144,4	0,023995	221,128	0,036744		
109,	MOZIRJE	4.293	53,6	0,012485	94,911	0,022108		
110,	MURSKA SOBOTA (M)	18.818	64,4	0,003422	146,638	0,007792	2015	2050
111,	MUTA	3.477	38,8	0,011159	85,175	0,024497		
112,	NAKLO	5.348	28,2	0,005273	49,783	0,009309		

se nadaljuje

Zap. št.	OBČINA ¹⁰	Število prebivalcev O (Oi)	Površina občine (v km ²)		Dolžina lokalnih cest in javnih poti (v km)		Leto sprejema strategije	Veljavnost strategije
			skupna	na preb.	skupna	na preb.		
113,	NAZARJE	2.660	43,6	0,016391	67,963	0,025550	2012	2030
114,	NOVA GORICA (M)	31.080	279,5	0,008993	335,027	0,010780		
115,	NOVO MESTO (M)	36.524	235,7	0,006453	412,072	0,011282	2018	2030
116,	ODRANCI	1.644	6,9	0,004197	18,822	0,011449		
117,	OPLOTNICA	4.211	33,2	0,007884	113,434	0,026938	2014	
118,	ORMOŽ	12.097	141,8	0,011722	415,186	0,034321		
119,	OSILNICA	380	36,2	0,095263	19,067	0,050176		
120,	PESNICA	7.302	75,9	0,010394	258,797	0,035442	2020	2030
121,	PIRAN	17.220	43,5	0,002526	161,855	0,009399		
122,	PIVKA	6.203	223,3	0,035999	97,966	0,015793		
123,	PODČETRTEK	3.548	60,6	0,017080	169,014	0,047636		
124,	PODLEHNIK	1.846	46,0	0,024919	103,814	0,056237		
125,	PODVELKA	2.389	103,9	0,043491	138,146	0,057826		
126,	POLJČANE	4.277	37,6	0,008791	87,772	0,020522		
127,	POLZELA	6.266	34,0	0,005426	89,997	0,014363	2018	2028
128,	POSTOJNA	16.119	269,9	0,016744	203,051	0,012597	2014	2035
129,	PREBOLD	5.034	40,5	0,008045	93,111	0,018496	2017	2030
130,	PREDDVOR	3.644	87,0	0,023875	79,386	0,021785	2016	2026
131,	PREVALJE	6.656	58,1	0,008729	112,655	0,016925		
132,	PTUJ (M)	22.748	66,6	0,002928	222,793	0,009794	2015	2025
133,	PUCONCI	6.002	108,0	0,017994	246,428	0,041058		
134,	RAČE-FRAM	7.699	51,3	0,006663	121,650	0,015801		
135,	RADEČE	4.310	52,0	0,012065	89,318	0,020723		
136,	RADENCI	5.075	34,2	0,006739	88,048	0,017349		
137,	RADLJE OB DRAVI	6.078	94,0	0,015466	171,401	0,028200	2010	2025
138,	RADOVLJICA	18.788	118,6	0,006313	194,480	0,010351		
139,	RAVNE NA KOROŠKEM	11.330	63,5	0,005605	118,179	0,010431		
140,	RAZKRIŽJE	1.279	9,9	0,007740	31,926	0,024962	2015	2025
141,	REČICA OB SAVINJI	2.315	30,1	0,013002	59,225	0,025583		
142,	RENČE-VOGRSKO	4.340	29,5	0,006797	61,325	0,014130		
143,	RIBNICA	9.472	153,9	0,016248	156,887	0,016563		
144,	RIBNICA NA POHORJU	1.161	59,5	0,051249	35,319	0,030421		
145,	ROGAŠKA SLATINA	11.143	71,4	0,006408	214,536	0,019253		
146,	ROGAŠOVCI	3.132	40,2	0,012835	123,671	0,039486		
147,	ROGATEC	3.100	39,5	0,012742	94,286	0,030415		
148,	RUŠE	7.115	60,8	0,008545	85,284	0,011987		
149,	SELNICA OB DRAVI	4.566	64,5	0,014126	63,329	0,013870	2020	2050
150,	SEMIČ	3.916	146,6	0,037436	119,365	0,030481		
151,	SEVNICA	17.313	272,0	0,015711	626,496	0,036186		

se nadaljuje

Zap. št.	OBČINA ¹¹	Število prebivalcev O (O _i)	Površina občine (v km ²)		Dolžina lokalnih cest in javnih poti (v km)		Leto sprejema strategije	Veljavnost strategije
			skupna	na preb.	skupna	na preb.		
152.	SEŽANA	12.647	217,4	0,017190	209,263	0,016546		
153.	SLOVENJ GRADEC (M)	16.881	173,6	0,010284	303,814	0,017997		
154.	SLOVENSKA BISTRICA	25.734	260,2	0,010111	576,721	0,022411		
155.	SLOVENSKE KONJICE	14.858	97,7	0,006576	297,072	0,019994	2011	2035
156.	SODRAŽICA	2.269	49,3	0,021728	64,724	0,028525		
157.	SOLČAVA	530	102,3	0,193019	33,760	0,063698	2021	2030
158.	SREDIŠČE OB DRAVI	1.999	32,8	0,016408	56,810	0,028419		
159.	STARŠE	4.093	34,2	0,008356	82,388	0,020129		
160.	STRAŽA	3.893	28,7	0,007372	58,175	0,014943		
161.	SVETA ANA	2.296	37,2	0,016202	114,141	0,049713		
162.	SVETA TROJICA V SLOVENSKIH GORICAH	2.151	25,9	0,012041	69,973	0,032530		
163.	SVETI ANDRAŽ V SLOVENSKIH GORICAH	1.199	17,7	0,014762	44,888	0,037438		
164.	SVETI JURIJ OB ŠČAVNICI	2.918	51,3	0,017581	97,606	0,033450		
165.	SVETI JURIJ V SLOVENSKIH GORICAH	2.130	30,7	0,014413	88,086	0,041355		
166.	SVETI TOMAŽ	2.055	37,9	0,018443	100,697	0,049001		
167.	ŠALOVCI	1.403	58,2	0,041483	72,064	0,051364		
168.	ŠEMPETER-VRTOJBA	6.183	15,0	0,002426	46,570	0,007532		
169.	ŠENČUR	8.759	40,3	0,004601	99,072	0,011311	2017	2030
170.	ŠENTILJ	8.333	65,0	0,007800	196,272	0,023554		
171.	ŠENTJERNEJ	7.381	96,0	0,013006	146,763	0,019884		
172.	ŠENTJUR	19.650	222,4	0,011318	391,535	0,019925		
173.	ŠENTRUPERT	2.507	49,1	0,019585	119,461	0,047651	2010	2025
174.	ŠKOCJAN	3.403	60,5	0,017778	115,474	0,033933		
175.	ŠKOFJA LOKA	22.973	146,0	0,006355	363,325	0,015815	2014	2025
176.	ŠKOFLJICA	11.152	43,6	0,003910	95,083	0,008526		
177.	ŠMARJE PRI JELŠAH	10.406	107,7	0,010350	348,921	0,033531	2017	2027
178.	ŠMARJEŠKE TOPLICE	3.417	34,2	0,010009	96,124	0,028131		
179.	ŠMARTNO OB PAKI	3.308	18,1	0,005472	66,504	0,020104		
180.	ŠMARTNO PRI LITIJI	5.578	94,9	0,017013	184,767	0,033124		
181.	ŠOŠTANJ	8.589	95,8	0,011154	210,151	0,024467		
182.	ŠTORE	4.283	28,2	0,006584	69,379	0,016199		
183.	TABOR	1.744	34,7	0,019897	69,920	0,040092		
184.	TIŠINA	4.052	38,8	0,009576	49,642	0,012251		

se nadaljuje

Zap. št.	OBČINA ¹²	Število prebivalcev O (Oi)	Površina občine (v km ²)		Dolžina lokalnih cest in javnih poti (v km)		Leto sprejema strategije	Veljavnost strategije
			skupna	na preb.	skupna	na preb.		
185,	TOLMIN	11.092	382,3	0,034466	443,882	0,040018		
186,	TRBOVLJE	16.194	58,1	0,003588	168,184	0,010386	2014	2022
187,	TREBNJE	12.691	163,3	0,012867	291,767	0,022990		
188,	TRNOVSKA VAS	1.380	22,9	0,016594	45,290	0,032819		
189,	TRZIN	3.802	8,6	0,002262	20,232	0,005321		
190,	TRŽIČ	14.900	155,4	0,010430	114,651	0,007695		
191,	TURNIŠČE	3.276	23,9	0,007295	41,484	0,012663		
192,	VELENJE (M)	32.610	83,6	0,002564	218,786	0,006709	2008	2025
193,	VELIKA POLANA	1.391	18,7	0,013444	46,185	0,033203		
194,	VELIKE LAŠČE	4.463	103,2	0,023123	152,783	0,034233		
195,	VERŽEJ	1.316	12,0	0,009119	21,700	0,016489		
196,	VIDEM	5.552	80,0	0,014409	232,009	0,041788		
197,	VIPAVA	5.703	107,3	0,018815	120,461	0,021122		
198,	VITANJE	2.252	59,3	0,026332	85,256	0,037858		
199,	VODICE	4.972	31,4	0,006315	62,693	0,012609		
200,	VOJNIK	9.081	75,3	0,008292	180,493	0,019876	2020	2030
201,	VRANSKO	2.629	53,1	0,020198	98,093	0,037312		
202,	VRHNIKA	17.040	115,7	0,006790	206,108	0,012096		
203,	VUZENICA	2.714	50,1	0,018460	64,856	0,023897		
204,	ZAGORJE OB SAVI	16.561	147,2	0,008888	366,523	0,022132		
205,	ZAVRČ	1.406	19,3	0,013727	77,557	0,055161		
206,	ZREČE	6.460	67,0	0,010372	146,015	0,022603	2019	2025
207,	ŽALEC	21.435	117,1	0,005463	253,265	0,011815		
208,	ŽELEZNIKI	6.824	163,8	0,024004	199,229	0,029195		
209,	ŽETALE	1.298	38,1	0,029353	81,779	0,063004		
210,	ŽIRI	4.987	49,2	0,009866	103,853	0,020825	2015	2025
211,	ŽIROVNICA	4.522	42,6	0,009421	40,614	0,008981	2021	2030
212,	ŽUŽEMBERK	4.782	164,2	0,034337	169,910	0,035531		
		2.048.244	20.271,3	0,009897	32.391,104	0,015814		

Vir: RS Ministrstvo za finance (2021b) in pregled spletnih strani Slovenskih občin