

# Strategija razvoja Maribora [SRM] **2030**

*»Za ustvarjalno sodelovanje vseh«*

MARIBORSKA RAZVOJNA AGENCIJA

Amna Potočnik in Mihael Leskovar



### ***Spoštovane Mariborčanke, spoštovani Mariborčani,***

Strategija razvoja mesta Maribora »Maribor 2030« je strateški dokument, ki ga Maribor kot mesto želi in mora oblikovati. S tem bo Maribor, kot bodoča Evropska kulturna prestolnica in prostor Univerzijade, kar najbolje izkoristil prednosti, ki jih ima. Potenciali Maribora presegajo omenjene vrhunske dogodke. Prepričan sem, da je potrebno graditi na znanju, vedenju in kulturi mesta. Ne zgolj razvoj, ampak preboj, lahko dosežemo v sodelovanju številnih različnih strokovnjakov, povezanih v interdisciplinarnem sodelovanju.

Pred nami so izzivi, ki se jim ne moremo in ne želimo izogniti. Takšen izziv predstavlja globalizacija, ki vpliva ne samo na gospodarstvo ampak skupnost ko celoto. Izziv so tudi klimatske, energetske in demografske spremembe, ki bistveno vplivajo na kakovost življenja. Maribor 2030 – podoba mesta, kakovost življenja v njem, gospodarska struktura,... - ni odvisen zgolj od župana in občinskih služb. Zato velja moje vabilo, drage Mariborčanke in Mariborčani, vsem vam, da se aktivno vključite v pripravo in izvedbo strategije. Dovolite, da skupaj zasnujemo in ustvarjamo našo prihodnost in tudi prihodnost mesta Maribora kot trajnostnega mesta 21. stoletja, kot mesta z največjo urbano kvaliteto življenja v JV Evropi, kot mesta stičišč – ne samo transportnih poti ampak predvsem znanja in ustvarjalnih ljudi!

***Franc Kangler, župan Mestne občine Maribor***

# KAZALO

UVOD .....	6
1 STRATEGIJA RAZVOJA MARIBORA (SRM).....	8
1.1 Temeljne smernice SRM.....	9
1.2 Umestitev SRM med strateške dokumente države in regije.....	10
2 POSLANSTVO IN VIZIJA SRM .....	11
2.1 Od koncepta do vizije mesta Maribor .....	12
2.2 SPIN analiza mesta Maribor .....	14
2.3 Izzivi mesta Maribor do 2030.....	17
2.3.1 Izzivi globalizacije in vplivi na produktivnost, izobrazbo in zaposlenost .....	18
2.3.2 Demografske spremembe.....	25
2.3.3 Klimatske spremembe.....	30
2.4 Razvojni cilji kohezijske politike Maribora.....	38
2.5 Opredelitev strateških projektov MOM do 2030.....	41
3 VZPOSTAVITEV IZVEDBENEGA MODELA SRM .....	43
3.1 Načela izvajanja IDSRM .....	44
3.2 Izvedbeni model SRM.....	45
4 PRORAČUNSKI VIRI SRM .....	54
4.1 Alokacijska politika MOM po Uradih.....	54
4.1.1 Urad za gospodarstvo (proračun (NRP): 54.896.124 €; III. rebalans) .....	55
4.1.2 Urad za komunalo, promet, okolje in prostor (proračun (NRP): 54.896.124 €; III. rebalans).....	56
4.1.3 Urad za kulturo in mladino (proračun (NRP): 54.896.124 €; III. rebalans).....	56
4.1.4 Urad za šport (proračun (NRP): 54.896.124 €; III. rebalans).....	57
4.1.5 Splošne zadeve, razvojni projekti in investicije, mestne četrti in KS(proračun (NRP): 54.896.124 €; III. rebalans) .....	57
4.2 Projekcija prihodkov MOM .....	59
4.3 Usmeritve razvojno naravnane proračuna.....	60
5 Povzetek .....	61

## TABELE

Tabela 1: SPIN / SWOT ANALIZA mesta Maribor.....	15
Tabela 2: Razvojne politike Maribora do leta 2030.....	17
Tabela 3: Kazalniki razvoja ukrepov za povečanje produktivnosti gospodarskega sektorja .....	19
Tabela 4: Kazalniki razvoja ukrepov za povečanje znanj, veščin in talentov.....	22
Tabela 5: Kazalniki razvoja ukrepov Maribora-zaposlitvenega bazena JV Evrope....	24
Tabela 6: Kazalniki razvoja ukrepov Maribora - medgeneracijskega mesta .....	25
Tabela 7: Kazalniki razvoja ukrepov Maribora – mesta tolerance .....	28
Tabela 8: Kazalniki razvoja ukrepov Maribora- mesta priložnosti za mlade.....	30
Tabela 9: Kazalniki razvoja ukrepov Maribora – zdravega mesta .....	31
Tabela 10: Kazalniki razvoja ukrepov Maribora – varnega mesta.....	32
Tabela 11: Kazalniki razvoja ukrepov Maribora – mesta bogatega z vodnimi viri ....	33
Tabela 12: Kazalniki razvoja ukrepov Maribora – energetskega mesta .....	35
Tabela 13: Kazalniki razvoja ukrepov Maribora – trajnostnega mesta .....	37
Tabela 14: Primerjalna analiza evropske kohezijske politike 2014+ in SRM.....	38
Tabela 15: Strateški projekti MOM do 2030 .....	41
Tabela 16: Prihodki 2010 – 2029 .....	59
Tabela 17: Matrični prikaz modela razvojno naravnane proračuna .....	60

## SLIKE

Slika 1: Umeščenost SRM med strateške in izvedbene dokumente države in regije	10
Slika 2: IDSRM v luči projektnega cikla .....	45
Slika 3: Funkcije posameznih faz projektnega ciklusa .....	48
Slika 4: Naloge upravnega odbora po posameznih fazah projektnega ciklusa .....	49
Slika 5: Aktivnosti HPS po posameznih fazah projektnega cikla .....	51
Slika 6: Tipi povezovanja projektov glede na izvedbeno strukturo.....	52
Slika 7: Organigram izvedbe .....	53
Slika 8: Načrt razvojnih programov 2009-2012 .....	54

## FOTOGRAFIJE

Avtorja fotografij Marko Petrej in Dušan Vrban, Kainoto d.o.o. ([www.kainoto.si](http://www.kainoto.si)). Fotografije na strani 29, 31 in 34 so last Mestne občine Maribor ([www.maribor.si](http://www.maribor.si)).

## DELOVNA SKUPINA ZA PRIPRAVO SRM

Člani delovne skupine za pripravo strategije razvoja Maribora 2010 - 2030, imenovani s sklepom (št. 0321-20/20/2009 090208 SM) župana Mestne občine

Maribor g. Franca Kanglerja, dne 11.6.2009 (po abecednem vrstnem redu priimkov):

Andreja Budar (MOM), Nina Bulatovič (MOM), Vili Eisenhut (MOM), Brigita Gajzer Pliberšek (MOM), Marija Kaučič (MOM), Andrej Krapše (MOM), Mihael Leskovar (MRA), Milan Mikl (MOM), Rok Peče (MOM), Amna Potočnik (MRA), Božidar Pučnik (MRA), Vladimir Rudl (MRA), Milica Simonič Steiner (MOM), Marija Tanacek (MOM), Andrej Verlič (MOM), Gregor Žmak (MOM).

## **KRONOLOGIJA PRIPRAVE SRM: delovna srečanja**

1	Predstavitev izhodišč priprave SRM na MOM	14.4.2009
2	Imenovanje DS za pripravo	11.6.2009
3	Srečanje DS	9.7.2009
4	Delavnica z uradi in člani DS	20.10.2009
5	Delavnica z uradi in člani DS	23.10.2009
6	Delavnica z uradi in člani DS: predstavitev osnutka SRM	9.2.2010
7	Zaključek internega procesa in javna objava na <a href="http://www.mra.si">www.mra.si</a>	15.3.2010

## UVOD

Svet 21. stoletja je svet kompleksnosti, medsebojne povezljivosti različnih elementov v novo, drugačno celoto, kar se kaže v sodelovanju številnih pri oblikovanju sobivanja v neki skupnosti. Zato danes ne moremo govoriti zgolj o sektorskih politikah kot je npr. politika gospodarskega razvoja oziroma mora ta nujno vključevati vse tri elemente trajnostnega razvoja: okolje, ekonomijo, družbo, in ob tem upoštevati institucionalni okvir, ki zavezuje k politični odgovornosti za njeno izvedbo. Le-ta je v preteklih letih pogosto umanjala, številne mariborske razvojne strategije<sup>1</sup> so dobile oznako »arhivirano«, pri čemer je povsem umanjkal družbeni konsenz o njihovi primernosti, njihova izvedljivost je postala predmet razpršenih projektних poskusov<sup>2</sup>. Umanjkala je torej družbena odgovornost vplivnih.

Kaj je torej ultimatívni cilj neke družbene skupnosti kot je mesto Maribor v začetku 21. stoletja? Cilj je prebivalcem mesta omogočiti čim višjo kvaliteto življenja, jim omogočiti vstopanje v številne družbene vloge in pri tem ohranjati njihovo človeško poslanstvo kot tudi dostojanstvo. Zato je pomembno, da se deležniki razvoja,

---

<sup>1</sup> Primeri pripravljenih strategij: **I: Štiri leta po »Maribor jutri« (1996):** gospodarska strategija z naslednjimi ukrepi: Sklad za prestrukturiranje gospodarstva; Program spin-off podjetij; Mreža poslovnih inovacij; Klirinška hiša za prostore, opremo, objekte; Krepitev gospodarske infrastrukture (Info center, Vajeniški program, Program mikro kreditov; Program voucherev za usposabljanje; Program razširitve javnih del; Program garancij ; Program usposabljanja managerjev; Investicijski forum; Mariborski regionalni investicijski sklad; Sklad semenskega kapitala; Izobraževanje in usposabljanje; financiranje tehnoloških inovacij); Vzpostavitev organiziranosti in podpora skupnosti (marketinško/partnerski forum; forum za promocijo izvoza; mednarodni trgovski sejem); Maribor kot slovensko pilotno mesto; Vzpostavitev in uresničevanje pobud Mariborska/slovenska delovna skupina; **II. Mariborski regionalni program aktivnosti (1997):** sektorski: a. proizvodnja (internacionalizacija, FDI, prestrukturiranje, podpora industriji v krizi); b. turizem in kmetijstvo (priprava turistične strategije, razvoj novih turističnih proizvodov, podaljšanje turistične sezone, investicije za povečanje razpoložljivih kapacitet in poslovanja, priprava načrta turističnega marketinga in informiranja; skupni marketinški nastop turističnih ponudnikov, ustanovitev regionalne turistične pisarne in zveze; c. marketing (info o marketinških možnostih, razvoj marketinške strategije (tržne niše v kmetijstvu), oblikovanje združenja proizvajalcev, zapolnjevanje marketinških niš, sodelovanje in povezovanje kmetij); d. kadri (organizacija in usposabljanje); e. ekonomski temelji (zemljišča in storitve; kapital in finance; transfer tehnologije; poslovno svetovanje; omrežje poslovne podpore); f. regionalni razvoj (vzpostavitev sistema, dvig zavesti o razvojnih potrebah, poenostavitev postopkov, regionalno sodelovanje in uresničitev strukture)

Sledijo: **Regionalni razvojni program Podravske regije 2004 – 2006; RRP Podravske razvojne regije 2007 – 2013** kjer ima Maribor kot središče razvojne regije odločilno vlogo pri pripravi in izvedbi (dostopno na [www.mra.si](http://www.mra.si))

predvsem odločevalci o alokacijskih politikah mesta, zavežejo k zagotavljanju okvirnih pogojev tako splošne kot subjektivne blaginje prebivalcev. Šele takšno mesto lahko postane globalno stičišče novega, koristnega, ustvarjalnega družbenega prostora in skupnosti po meri človeka. Zato v Strategiji razvoja Maribora – 2030 (SRM) ne nizamos statističnih podatkov temveč možnosti, ki jih mesto lahko izkoristi, tako zaradi svojega zgodovinskega spomina kot želje po nenehnem spreminjanju. Prav tako ne ponavljamo zapisanega v posameznih sektorskih razvojnih programih MOM, temveč iščemo odgovore na izzive 21. stoletja, ki se jim Maribor ne bo mogel izogniti.

Zato naj na začetku 21. stoletja velja slogan: »Maribor, ustvarjalno mesto«.

## 1 STRATEGIJA RAZVOJA MARIBORA (SRM)

SRM predstavlja strateške in izvedbene mehanizme razvoja Maribora in njegovega gravitacijskega območja, in sicer za obdobje 2010 – 2030. Maribor kot mesto predstavlja splet različnih elementov, dejavnikov in sil, ki ga sooblikujejo. Kompleksnosti mehanizma kot je sodobno, v globalni svet vpeto mesto, se lahko približamo s strateškim razvojnim načrtovanjem, ki je v svojih temeljih linearni, dokaj pragmatični model želenih (in deloma utemeljenih) ciljev in strateških osi, vpetih v širše (evropske/globalne) razvojne politike. Kompleksnosti ni moč zajeti v celoti, niti staviti zgolj na nepredvidljive dogodke in sile ter smernice razvoja (ki so pogosto ne samo nenačrtovane ampak tudi nenadzorovane) temveč jo je potrebno, v skladu z omejenimi zmožnostmi in možnosti dojeti kot odsev izbranih razvojnih vidikov.





## 1.1 Temeljne smernice SRM

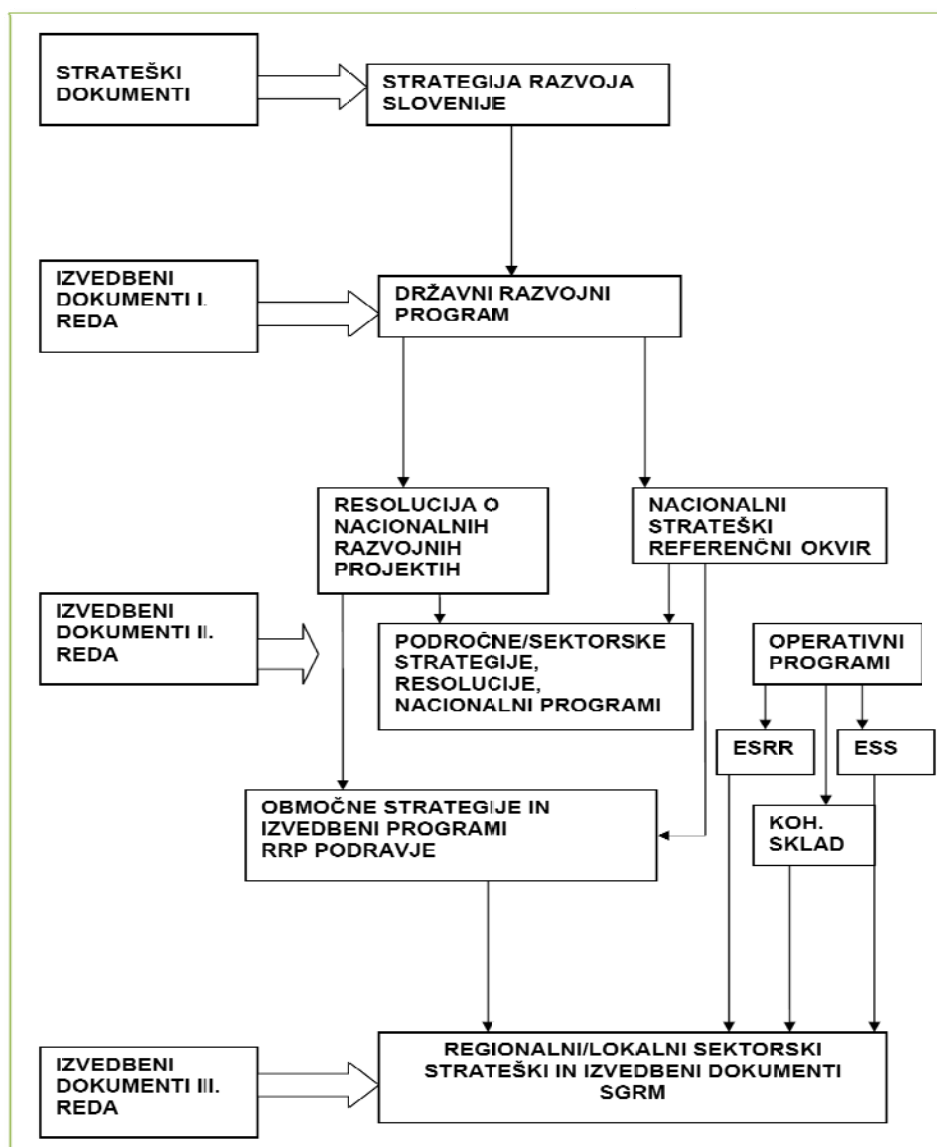
1. upoštevanje ekonomskih, socialnih in prostorskih možnosti in omejitev (povezovanje razvojnega in prostorskega načrtovanja);
2. upoštevanje trajnostnega razvoja (soodvisnosti gospodarske, socialne in okoljske razsežnosti blaginje, z namenom omogočiti zadovoljevanje potreb današnjih generacij, ne da bi omejevali možnosti prihodnjih pri vsaj enako uspešnem zadovoljevanju njihovih potreb) in ustreznih institucionalnih struktur;
3. upoštevanje partnerstva s socialnimi in regionalnimi parterji ter civilno družbo (vključevanje v postopek priprave, izvedbe in spremljanja razvoja);
4. upoštevanje informiranja in obveščanja za zagotavljanje transparentnosti (preglednosti).



## 1.2 Umestitev SRM med strateške dokumente države in regije

SRM uvrščamo med lokalne razvojne strateške dokumente, ki izkazujejo skladnost s Strategijo razvoja Slovenije, z Državnim razvojnim programom, Resolucijo o nacionalnih razvojnih projektih, Dopolnjenim Programov ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2007-2013, Nacionalnim strateškim referenčnim okvirom ter Operativnimi programi (kohezijska politika), Regionalnim razvojnim programom Podravske razvojne regije 2007 – 2013, prostorskimi dokumenti ter lokalnimi razvojnimi dokumenti.

Slika 1: Umeščenost SRM med strateške in izvedbene dokumente države in regije



## 2 POSLANSTVO IN VIZIJA SRM

**Poslanstvo SRM**, kot razvojne politike mesta Maribor in njegovega gravitacijskega območja, je zagotoviti ustrezeni mehanizem za aktivno sooblikovanje možnega razvojnega koncepta na lokalnem/regionalnem in nacionalnem nivoju, tako v času razvojnih prebojev kot očitne gospodarske in/ali družbene stagnacije.

Razvojna politika SRM ponuja okvir za zagotavljanje ustreznih infrastrukturnih naložb, krepitev raziskav in razvoja, predstavlja odsev želene in dejanske podobe družbe (preučevane z izbranimi vidiki kot so kultura, etika, prevladujoče norme, talenti in kodirana vedenja v skupnosti) ter tako predstavlja pogoje v katerih je posameznik, prebivalec, občan sposoben realizirati svoje potenciale. SRM zato upošteva trende globalizacije (glokalizacije), internacionalizacije, regionalizacije in informacijske družbe, pri čemer je potrebno na novo oblikovati temeljne sodobne občinske uprave ter njenih javnih služb, ter ponovno premisliti vlogo matične razvojne agencije v procesih strateškega načrtovanja in doseganja zelenih in utemeljenih razvojnih ciljev.



## 2.1 Od koncepta do vizije mesta Maribor

SRM kot strateški dokument dolgoročnega razvojnega načrtovanja temelji na uradnih makroekonomskih ter drugih napovedih in projekcijah razvoja sodobne družbe, pri čemer je potrebno upoštevati splošne omejitve nenapovedljivosti prihodnjih dogodkov. Izhajajoč iz navedenega opozorila je potrebno ohraniti določeno mero fleksibilnosti ter vzpostaviti mehanizme, ki se bodo sposobni ustrezno – to je v času in prostoru – odzvati na prihajajoče spremembe.



Naloga strateških usmeritev ni formalizirati prihodnjega razvoja v linearno sintagmo, če...potem, temveč usmeriti pozornost na nujnost sprememb, ki smo jim in jim bomo priča v prihodnjih desetletjih. Naloga razvojne politike je, tako na strateški kot izvedbeni ravni, zagotoviti mehanizme, ki spremembe spodbujajo. Hkrati se moramo zavedati, da spremembe niso vedno nujno spremembe na bolje, niti niso enako razporejene med različne družbene skupine. Zato mora alokacijska politika nastajati v socialnem dialogu in predstavljati odsev družbenega dogovora o

prednostih določene skupnosti. Dolgoročna vizija torej ne izhaja iz peze preteklih problemov temveč sedanosti, kakršno želimo živeti in prihodnosti, kot jo puščamo zanamcem.

Zato **vizija SRM** obsega temeljne vrednote, ki prevladujejo v Mariboru in razloge za njegov obstoj in nadaljnji razvoj ter njegovo videnje v prihodnosti. Vizija in poslanstvo Maribora izhajata iz pomembnih interesov različnih udeležencev in deležnikov razvoja in sta podlaga za oblikovanje mestne politike, ki temelji na:

1. Dvigu kvalitete življenja (osebne in splošne blaginje; trajnostnih vidikov življenja; ustvarjalnega in v skupnost vpetega načina življenja; mreženje organizacij in prebivalcev za doseg skupnih, v blaginjo naravnanih ciljev);
2. Oblikovanju na znanju, ustvarjalnosti in inovativnosti temelječega gospodarstva, ki z ustvarjanjem dodane vrednosti ustvarja priložnosti za učinkovito in uspešno vključevanje v globalni trg (trajnostna gospodarska rast in globalna konkurenčnost; uspešna izvedba mednarodnih projektov nacionalnega pomena kot sta v 2012 evropska prestolnica kulture in v 2013 univerzijade);
3. Okolju prijaznem transportu in tehnologiji (moderna, učinkovita, dostopna transportna mreža; trajnostna mobilnost; zelene tehnologije).

**VIZIJA:**

»Maribor, sodobno evropsko mesto, ki navdihuje in ustvarja nove priložnosti za trajnostni (ekonomski, družbeni, okoljski, institucionalni) in v blaginjo uprt razvoj. Zato stavi na: znanje, nove tehnologije in ustvarjalno moč posameznikov povezanih v dinamični skupnosti.«

**SLOGAN:**

**»MARIBOR, USTVARJALNO MESTO« / Creative city Maribor.**



## 2.2 SPIN analiza mesta Maribor

SWOT analiza je namenjena prikazu prednosti in slabosti mesta Maribor, ki izhajajo iz njegovih lastnih priložnosti in težav s katerimi se sooča, in ki sooblikujejo njegovo konkurenčno prednost. Vendar pa bodo na uspešnost in učinkovitost mesta Maribor v prihodnjih dveh desetletjih vplivali zunanji izzivi in nevarnosti, ki sooblikujejo privlačnost mestnega okolja (ključni dejavniki uspešnosti). Poglejmo jih podrobneje v nadaljevanju.

Tabela 1: SPIN / SWOT ANALIZA mesta Maribor

	Priložnosti	Težave
Notranji	<p><b>PREDNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- industrijska tradicija</li> <li>- vzpostavljeno podporno okolje za spodbujanje podjetništva</li> <li>- hiter razvoj storitvenega sektorja</li> <li>- umetniško in kulturno središče JV Slovenije</li> <li>- drugo največje univerzitetno središče v Sloveniji</li> <li>- ugodna geo-strateška lega</li> <li>- avtocestne povezave (SLO, CRO, HU, IT, AT)</li> <li>- naravni potenciali vodnih virov, zlasti podzemna voda</li> <li>- naravne možnosti za tradicionalno ekološko in integralno pridelavo v agro-živilstvu in gozdarstvu</li> <li>- razvejana mreža izobraževalnih institucij in institucij usposabljanja</li> <li>- koncentracija kulturnih institucij v mestu</li> <li>- sodobna umetniška produkcija z uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije</li> <li>- nove oblike povezovanja kulture (multimedijski center)</li> <li>- zimsko športno središče (Pohorje)</li> <li>- raznolika ponudba pristočasnih aktivnosti (šport, rekreacija, zdravje, wellness ipd.)</li> </ul>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Delovna mesta z nizko BDV p.c.</li> <li>- Nizka produktivnost in nekonkurenčnost gospodarstva</li> <li>- Nizko kvalificirana delovna sila (in posledično, nezahtevna delovna mesta)</li> <li>- Visoke cene poslovnih zemljišč (v primerjavi s primerljivimi mesti v neposredni bližini, npr. Gradec)</li> <li>- Odsotnost podjetniških grozdov</li> <li>- Sezonskost delovnih mest (turizem, gradbeništvo)</li> <li>- Strukturna brezposelnost</li> <li>- Togost formalnega izobraževalnega sistema (glede na potrebe gospodarstva)</li> <li>- Visok delež mikro podjetij brez potenciala (ali potreb ali želja) za rast</li> <li>- Socialna izključenost</li> <li>- Negativni demografski prirast in migracije</li> <li>- Upravljanje človeškega potenciala mesta ni vzpostavljeno</li> <li>- Relativna neprepoznavnost mesta v globalnem prostoru</li> </ul>
Zunanji	<p><b>IZZIVI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uspešnost na notranjem trgu EU</li> <li>- Zagotavljanje internacionalizacije</li> </ul>	<p><b>NEVARNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Odvisnost od izvoza in vpetost v dobavne verige;</li> </ul>

*produktov in storitev*

- *Odpiranje trgov JV Evrope*
- *Integrirani transport in druge oblike mreženja (dejanske/virtualne) za večjo mobilnost ljudi, stvari in znanja ter oblikovanje sodobne, na znanju temelječega sodobnega mesta;*
- *Možnost razvoja multi-modalnega logističnega centra JV Evrope (letališče Maribor, Cona Tezno, Znanstveni park, Univerzitetni inkubator, ŠTP)*
- *Vzpostavitev in prepoznavnost turistične destinacije (Pohorje)*
- *Uspešna in učinkovita izvedba evropske kulturne prestolnice ter zagotavljanje trajnostnih učinkov*
- *Uspešna in učinkovita izvedba univerzijade in zagotavljanje trajnostnih učinkov*
- *Zagotavljanje energetske samozadostnosti mesta*
- *Oblikovanje multikulturnega in multietničnega sodobnega bivanjskega okolja*
- *Oblikovanje mesta in sosesk po meri prebivalcev*
- *Privabljanje visoko kvalificiranega kadra.*

- *Odliv visoko izobraženega in kvalificiranega kadra;*
- *Nefleksibilen sistem prekvalifikacij in do-kvalifikacij;*
- *Stroškovna neučinkovitost proizvodnega sektorja vis a vis deželam JV Evrope in Daljnega Vzhoda;*
- *Onesnaževanje in degradacija naravnih virov;*
- *Nenamenska raba površin;*
- *Škodljive koncesijske pogodbe;*
- *Neurejenost sistema ločenega zbiranja, obdelave, predelave in recikliranja odpadkov.*

Vir: MRA



## 2.3 Izzivi mesta Maribor do 2030

Maribor je evropsko mesto in kot tako vpeto v globalni razvoj, ki se bo v prihodnjih desetletjih soočalo z izzivi, ki jih prinašajo globalizacija, demografske in klimatske spremembe ter energetski izzivi, kot jih nakazujejo že sedanji gospodarski in politični trendi.

Tabela 2: Razvojne politike Maribora do leta 2030

Razvojne politike	Kvaliteta življenja	Izboljšanje bivanjskih in okoljskih pogojev	Krepitev gospodarstva in ustvarjanje priložnosti za vse	Razvoj okolju prijazne in učinkovite tehnologije in trajnostne mobilnosti
Sub-politike	Zagotavljanje okvirnih pogojev za dvig subjektivne blaginje prebivalcev	Načrtovanje in spodbujanje trajnostnih oblik bivanja	Oblikovanje na znanju temelječega gospodarstva	Moderne, učinkovite in dostopne transportne povezave
	Zagotavljanje pogojev trajnostnih vidikov življenja	Izboljšanje dostopnosti in kvalitete bivanjskih kapacitet mesta	Večja vključenost vseh socialnih skupin in participacija v skupnosti	Energetsko samozadostno mesto
	Ustvarjalno mesto	Čistejše, bolj zeleno in trajnostno naravnano mesto	Uspešna izvedba in zagotavljanje trajnostnih učinkov Evropske prestolnice kulture 2012 in Univerzijade 2013	Razvoj in raba okolju prijaznih in učinkovitih tehnologij
Upravljanje izzivov do 2030				

Vir: MRA

### **2.3.1 Izzivi globalizacije in vplivi na produktivnost, izobrazbo in zaposlenost**

#### 2.3.1.1 Produktivnost: mesto z najvišjo dodano vrednostjo na zaposlenega v RS

Produktivnost mariborskega gospodarstva je predpogoj za zagotavljanje konkurenčnosti tako na domačem kot evropskem in globalnem trgu. Produktivnosti ni smiselno omejevati na obstoječe (ali celo izzvenevajoče panoge in sektorje), temveč je potrebno staviti na uvajanje novih in koristnih sektorjev z visoko dodano vrednostjo (torej dvig iz sedanjega povprečja 35.337 EUR na zaposlenega na 75.000 EUR v letu 2030). Za umeščanje mariborskega gospodarstva v svetovne tokove je nujno oblikovati podporne mehanizme, ki bodo spodbujali ustvarjalnost, inovativnost in gradili na osi odličnosti managementa, procesov in produktov. Obstoječim je potrebno dodajati razvoj novih tehnologij, predvsem z uporabo znanj, ki v Mariboru so na voljo (in ali pritegnitvijo novih znanj). Koncept privabljanja nizko cenovne in neizobražene delovne sile je potrebno spremeniti v koncept privabljanja odličnih, torej »talentopolis«. Mreže in grozde je potrebno graditi z mislijo na obstoječe zmožnosti lokalnega okolja, ob tem pa upoštevati, da je smiselno uporabiti zamisel o vhodno-izhodnih komponentah delovanja v produkcijskem krogu (npr. odpadne surovine v podjetju X so vhodna surovina podjetja Y itd.). S principom »od zibke do zibke« bo gospodarstvo prispevalo k trajnostnemu razvoju.

#### Priporočila deležnikom in oblikovalcem politik

Za uresničevanje politike večje produktivnosti gospodarskega sektorja je potrebno izvesti naslednje ukrepe:

- ❖ Spodbujanje podjetniškega okolja;
- ❖ Vertikalno in horizontalno povezovanje gospodarstva;
- ❖ Vzpostavitev finančnih mehanizmov (klubi poslovnih angelov ipd.);
- ❖ Spodbujanje novega in koristnega (tudi kot prednost za sofinanciranje sugestij in invencij);
- ❖ Sofinanciranje in uvajanje prenosa znanj (nove tehnologije, novi procesi, novi stili manageriranja);

- ❖ Vzpostavitev upravljanja s človeškim potencialom regije;
- ❖ Izgradnja prepoznavnosti mesta preko učinkovitega upravljanja z blagovnimi znamkami mesta Maribor;
- ❖ Oblikovanje in izvedba programa internacionalizacije mariborskega gospodarstva.

### Kazalniki razvoja

Tabela 3: Kazalniki razvoja ukrepov za povečanje produktivnosti gospodarskega sektorja

UKREPI ZA POVEČANJE PRODUKTIVNOSTI GOSPODARSKEGA SEKTORJA			
Ukrep	Kazalnik	Izhodiščna vrednost (kazalnik) v 2010	Načrtovana vrednost v 2030 (kazalnik)
<b>Spodbujanje podjetniškega okolja</b>	Število podjetij	10.515	13.500
	BDV p.c. ha komunalno opremljenega zemljišča za podjetniške dejavnosti	35.337 EUR	75.000 EUR
	m <sup>2</sup> opremljenih poslovnih prostorov	220	500
	Podjetniški inkubator (število inkubirancev)	2.913	355.000
	Poslovni angeli (število podprtih invencij)	0	50
	Univerzitetni inkubator (število inkubirancev)	30	120
	Tehnološki park (število podjetij)	20	100
	Logistični center (število podjetij)	0	240
	Poslovne cone (število podjetij): Tezno, Melje, Studenci plus nove	0	140
	Poslovne cone (število podjetij): Tezno, Melje, Studenci plus nove	119	220
<b>Vertikalno in horizontalno povezovanje gospodarstva</b>	Število vzpostavljenih grozdov	1	8
	Število vzpostavljenih mrež	0	20
<b>Vzpostavitev finančnih mehanizmov</b>	Garancijska shema – število odobrenih garancij	0	580
	Mikro-kreditna shema – število dodeljenih kreditov	0	1000
	Sklad semenskega kapitala – število podprtih podjetniških iniciativ/razvojnih projektov	0	80

<b>Spodbujanje novega in koristnega (generiranje in prenos idej, sugestij, invencij in njihova komercializacija)</b>	Vzpostavitev banke idej (število prejetij idej)	0	12000
	Vzpostavitev platforme za učinkovito in uspešno povezovanje uni in podjetniškega sektorja (število sklenjenih pogodb za izvedbo skupnih aktivnosti)	n.a.	290
<b>Sofinanciranje in uvajanje prenosa znanj</b>	Vzpostavljena (finančna) nagrada za nove in koristne tehnologije/procese/stile manageriranja mariborskega podjetništva	0	1.000.000 EUR
<b>Vzpostavitev upravljanja s človeškim potencialom regije</b>	Sheme mobilnosti za privabljanje talentov (število vključenih)	0	500
<b>Izgradnja prepoznavnosti mesta z učinkovitim upravljanjem z blagovnimi znamkami mesta Maribor</b>	Število razvitih produktov v mariborski košarici globalne prepoznavnosti (atraktorji mesta)	0	10
<b>Oblikovanje in izvedba programa internacionalizacije mariborskega gospodarstva</b>	Število skupnih nastopov mariborskih podjetij na specializiranih sejmi v tujini	0	40
	Število gospodarskih delegacij	0	40
	Število mariborskih gospodarskih družb s predstavnitvi v tujini	0	50
	Povečanje izvoza mariborskih podjetij v EUR	n.a.	70% izvoza



### 2.3.1.2 Izobrazba: Maribor, mesto z najbolj izobraženo delovno silo v RS

Izobrazba, veščine in talenti so ključni za razvoj na znanju temelječega gospodarstva (in posledično delovnih mest z višjo dodano vrednostjo). Izhajajoč iz tradicije Univerze v Mariboru in oblikovanja novih visokošolskih programov v okviru nastajajočih ali že obstoječih izobraževalnih institucij kot je npr. Evropsko središče Maribor, krepitev organizacij vseživljenjskega usposabljanja kot sta npr. CRČV in Andragoški zavod, so ključne za generiranje novih in koristnih znanj. Dodana vrednost fleksibilnejših izobraževalnih institucij je v njihovi prilagodljivosti na trenutne (ne vedno dolgoročne) potrebe gospodarstva, pri čemer fleksibilnost ni merjena zgolj s prilagodljivostjo programov temveč tudi s pritegnitvijo mednarodnih strokovnjakov, mreženjem domačih in tujih strokovnjakov in vstopanje v mednarodne znanstvene mreže ter aplikativnostjo novega in koristnega za gospodarstvo.



## Priporočila deležnikom in oblikovalcem politik

Za uresničevanje politike dviga izobraževalne ravni prebivalstva je potrebno izvesti naslednje ukrepe:

- ❖ Spodbujanja kvalitete izobraževanja na vseh razvojnih stopnjah;
- ❖ Spodbujanje razvoja novih izobraževalnih programov, temelječih na potrebah gospodarstva;
- ❖ Spodbujanje oblikovanja centrov usposabljanja za potrebe gospodarstva;
- ❖ Spodbujanje vseživljenjskega učenja;
- ❖ Spodbujanje diverzifikacije ponudbe usposabljanja z mreženjem izobraževalnih institucij in gospodarstva.;
- ❖ Ustvarjanje možnosti za aplikacijo pridobljeni kompetenc posameznikov;
- ❖ Spodbujanje družbene odgovornost vseh starostnih skupin.

## Kazalniki razvoja

Tabela 4: Kazalniki razvoja ukrepov za povečanje znanj, veščin in talentov

UKREPI ZA POVEČANJE ZNANJ, VEŠČIN IN TALENTOV			
Ukrep	Kazalnik	Izhodiščna vrednost (kazalnik) v 2010	Načrtovana vrednost v 2030 (kazalnik)
<b>Spodbujanja kvalitete izobraževanja na vseh razvojnih stopnjah</b>	Število mednarodno akreditiranih visokošolskih programov	n.a.	10
	Število maturantov, ki opravljajo mednarodno maturo	29	100
	Število mednarodnih izmenjav do in podiplomskih študentov	270 »incoming« in 265 »outgoing«	<40%
	Število tujih študentov	180	1000
	Število tujih predavateljev	n.a.	200
<b>Spodbujanje diverzifikacije ponudbe usposabljanja mreženjem izobraževalnih institucij in gospodarstva</b>	Število pogodb med izobraževalnimi institucijami in podjetji za izvedbo posebnih programov	n.a.	20
<b>Spodbujanje</b>	Število vključenih iskalcev	n.a.	6.000

<b>oblikovanja centrov usposabljanja za potrebe gospodarstva</b>	zaposlitve v programe			
<b>Spodbujanje vseživljenjskega učenja</b>	Povečanje deleža prebivalstva, vključenega v programe vseživljenjskega učenja	n.a.		40%
<b>Ustvarjanje možnosti za pridobljenih kompetenc posameznikov</b>	Število ustvarjenih novih delovnih mest	n.a.		20.000
<b>Spodbujanje družbene odgovornost</b>	Število mariborskih podjetij, ki se potegujejo za nagrado Horus	n.a.		33



### 2.3.1.2 Zaposljivost: Maribor, mesto, ki ponuja priložnost za delo

Zagotavljanje strukturne skladnosti na trgu dela, tj. ustreznosti izobrazbene ravni na eni, pričakovanj, hotenj in ciljev posameznikov na drugi ter delovnih mest na tretji strani, bistveno vpliva na razvoj mesta. Za povečanje zaposljivosti je potrebno razviti model fleksibilnega zaposlovanja oziroma iskanja najprimernejših delojemalcev glede na skladnost osebnostnih preferenc z izzivi delovnega okolja. Namesto ad hoc reševanja zaposlitvene problematike in določanja skupnega imenovalca znanj, veščin in hotenj tistih, ki vstopajo na trg dela (ali pa se želijo na njem zgolj obdržati), je nujno pristopiti k reševanju problematike glede na potrebe delodajalcev. Bolj kot problematika nezaposljivosti (določenih ciljnih skupin, s čimer se ukvarja predvsem nacionalna, tj. aktivna politika zaposlovanja) se je potrebno na nivoju mesta usmeriti na zaposljivost visoko izobraženega kadra in preprečiti beg možganov.

#### Priporočila deležnikom in oblikovalcem politik

Za uresničevanje politike zaposljivosti je potrebno izvesti naslednje ukrepe:

- ❖ Spodbujanje razvoja novih oblik zaposlovanja;
- ❖ Spodbujanje mreženja podpornih organizacij;
- ❖ Ustvarjanje prepoznavnosti mesta kot privlačnega za zaposlovanje.

#### Kazalniki razvoja

Tabela 5: Kazalniki razvoja ukrepov Maribora-zaposlitvenega bazena JV Evrope

MARIBOR – ZAPOSLOTVENI BAZEN JV EVROPE			
Ukrep	Kazalnik	Izhodiščna vrednost (kazalnik) v 2010	Načrtovana vrednost v 2030 (kazalnik)
Spodbujanje razvoja novih oblik zaposlovanja	Število vključenih v fleksibilne zaposlovanja (npr. časovne banke ipd.)	n.a.	8.700
Spodbujanje mreženja podpornih organizacij	Število strateških partnerstev (pogodbenih odnosov)	n.a.	3
Ustvarjanje prepoznavnosti mesta kot privlačnega za zaposlovanje	Število ekonomskih migracij (število nerezidentov zaposlenih v Mariboru)	8.266 <sup>3</sup>	25.000

<sup>3</sup> ZRSZ OE MB; 2008



## 2.3.2 Demografske spremembe

### 2.3.2.1 Maribor, medgeneracijsko mesto

Staranje prebivalstva določene občine vpliva na njeno razvojno politiko. Slednje velja tudi za starejše prebivalce, ki jih je zaradi celovitih življenjskih izkušenj smiselno pritegniti v izvedbo mestnih načrtov, in sicer s prenosom znanj, veščin in talentov na mlajše generacije. Spremeniti je potrebno zorni kot: starejši niso zgolj dodatno finančno breme (npr. z ustanavljanjem domov za starostnike ipd.) temveč so predvsem obogatitev za življenje v skupnosti. Mesto, ki je živahno, omogoča participacijo vsem starostnim skupinam, od otrok do starostnikov. Dela-željne starostnike je potrebno vključiti v sheme mentoriranja.

#### Priporočila deležnikom in oblikovalcem politik

Za uresničevanje politike staranja prebivalstva je potrebno izvesti naslednje ukrepe:

- ❖ Spodbujanje prostovoljstva;
- ❖ Spodbujanje mreženja nevladnega sektorja;
- ❖ Spodbujanje ukrepov zdravstvene preventive;
- ❖ Spodbujanje aktivnega udejstvovanja na področju športa in kulture;
- ❖ Spodbujanje ustvarjalnosti, umetnosti in kulture.

#### Kazalniki razvoja

Tabela 6: Kazalniki razvoja ukrepov Maribora - medgeneracijskega mesta

MARIBOR – MEDGENERACIJSKO MESTO			
Ukrep	Kazalnik	Izhodiščna vrednost (kazalnik) v 2010	Načrtovana vrednost v 2030 (kazalnik)
Spodbujanje prostovoljstva	Odstotek odraslih prebivalcev, vključenih v prostovoljne aktivnosti	n.a.	30%
	Število rednih prostovoljnih programov oz. akcij na nivoju Maribora	n.a.	8
Spodbujanje mreženja nevladnega sektorja	Število združenj NVO na nivoju mesta	n.a.	4
Spodbujanje ukrepov zdravstvene	Število NVO, ki se ukvarjajo z blaginjo	n.a.	100

<b>preventive</b>	posameznika (na fizičnem, psihičnem, emocionalnem, duševnem ali drugem nivoju)		
<b>Spodbujanje aktivnega udejstvovanja na področju športa</b>	Število vključenih občanov v športne programe	n.a.	Vsak drugi
<b>Spodbujanje aktivnega udejstvovanja na področju kulture</b>	Število vključenih občanov v kulturne programe (na strani produkcije)	n.a.	Vsak peti



### 2.3.2.2 Migracije v mesto: mesto tolerance

Razvoj mesta Maribor bo odvisen tudi od politike vključevanja priseljencev v mestno ekonomijo in družbo. Mesto, ki hoče slediti svetovnim dogodkom, mora biti odprto v svet in iz sveta sprejemati znanje, vednosti, veščine, ki jih samo nima v izobilju. Vendar pa lahko to stori zgolj mesto, ki je prepoznavno po svoji tolerantnosti. Izkušnje iz prejšnjega stoletja kažejo, da je Maribor bil sposoben vključiti predvsem nizko kvalificirano delovno silo. Konkurenčnost enaindvajsetega stoletja temelji na spremenjeni logiki: absorpcijski sposobnosti visoko izobraženega kadra.



### Priporočila deležnikom in oblikovalcem politik

Za uresničevanje politike migracij je potrebno izvesti naslednje ukrepe:

1. spodbujanje izmenjav podoktorskih študentov;
2. oblikovanje sklada za nadarjene študente (ne glede na domicilno državo);
3. zagotavljanje bivanjskih pogojev za visoko kvalificirano delovno silo (stanovanjska politika ipd.).

## Kazalniki razvoja

Tabela 7: Kazalniki razvoja ukrepov Maribora – mesta tolerance

MARIBOR – MESTO TOLERANCE			
Ukrep	Kazalnik	Izhodiščna vrednost (kazalnik) v 2010	Načrtovana vrednost v 2030 (kazalnik)
<b>Spodbujanje študentskih izmenjav</b>	Število izmenjav	n.a.	20% nad slovenskim povprečjem
<b>Oblikovanje sklada za nadarjene študente (ne glede na domicilno državo)</b>	Število štipendij za tuje študente	n.a.	20
<b>Zagotavljanje bivanjskih pogojev za visoko kvalificirano delovno silo (stanovanjska politika ipd.)</b>	Število neprofitnih javnih stanovanj, namenjenih VKD	n.a.	<30%
<b>Spodbujanje socialne vključenosti</b>	Odstotek istospolno-registriranih zvez	n.a.	5%
	Število registriranih verskih skupnosti	3	9
	Število invalidov, vključenih v delovno okolje	745 <sup>4</sup>	<20%
	Odstotek Romov z uspešno zaključenim sekundarnim izobraževanjem (poklicno, srednješolsko)	2%	15%
<b>Reintegracija zapornikov</b>	Število povratnikov	43%	>25%

### 2.3.2.3 Intenzivnost upada prebivalstva: mesto priložnosti za mlade

Mesto Maribor kot drugo največje mesto v RS se srečuje s problemom odliva prebivalcev, predvsem izobraženega kadra in mladih. Upoštevati je potrebno tako stroškovni vidik (subjektivna ocena priložnosti), kot bivanjsko kvaliteto in uspešnost drugih občin pri oblikovanju bivanjske politike. Med vzroki za odselitev prebivalstva je tudi vpetost v družbeno dogajanje: za njegovo krepitev je potrebno oblikovati nov modus vivendi, kot sledi v nadaljevanju.

<sup>4</sup> Društvo invalidov Maribor; 2008



#### Priporočila deležnikom in oblikovalcem politik

- ❖ Revitalizacija mestnih območij (dostopnost storitev v revitaliziranih soseskah kot je npr. Melje);
- ❖ Oblikovanje novih sosesk po meri prebivalcev (dostopnost javnih storitev: vrtec, šola, pošta, zdravstveni dom, kulturne organizacije in ustanovite, športne ustanove in druge organizacije, ki spodbujajo ustvarjalno preživljanje prostega časa);
- ❖ Oblikovanje priložnosti za mlade (trojnost politike: izobraževanje (usposabljanje) – ustvarjalno preživljanje prostega časa – možnost zaposlitve in osamosvojitve);
- ❖ Spodbujanja ustvarjalnega doživljanja in preživljanja prostega časa za vse generacije, s poudarkom na mladih družinah.

## Kazalniki razvoja

Tabela 8: Kazalniki razvoja ukrepov Maribora- mesta priložnosti za mlade

MARIBOR – MESTO PRILOŽNOSTI ZA MLADE			
Ukrep	Kazalnik	Izhodiščna vrednost (kazalnik) v 2010	Načrtovana vrednost v 2030 (kazalnik)
Revitalizacija mestnih območij (dostopnost storitev v revitaliziranih soseskah kot je npr. Melje)	Število investicij (z vrednostjo nad 5 mio EUR)	0	20
Oblikovanje novih sosesk po meri prebivalcev	Število novih sosesk	0	5
Oblikovanje priložnosti za mlade	Število mladinskih centrov	0	10
Spodbujanja ustvarjalnega doživljanja in preživljanja prostega časa za vse generacije, s poudarkom na mladih družinah	Število družinskih centrov	0	10

### **2.3.3 Klimatske spremembe**

#### 2.3.3.1 Vpliv klimatskih sprememb na ranljivi sektor: zdravo mesto

Sektorji na katere bodo klimatske spremembe najbolj vplivale so turizem, energetika, kmetijstvo. Maribor se bo tako moral soočiti z družbenimi stroški strukturnih sprememb oziroma stroški prilagodljivosti navedenih sektorjev. Tradicionalni turistični znamenitosti Maribora kot je npr. stara trta je potrebno dodati nove mestne produkte, povezane z različnimi ciljnimi skupinami. Maribor kot evropska kulturna prestolnica 2012 ima podlage in pogoje, da mesto razvija lastni kulturni turizem. Z univerzijado ima priložnost, da promovira ne samo šport kot obliko prostočasne dejavnosti temveč tudi zdrav način življenja in razvoj storitvenega sektorja. K zdravemu načinu življenja lahko prispeva tudi javni sektor, in sicer s pospeševanjem preventive na področju zdravja. Del politike »zdravega mesta« je razvoj sonaravnega in bio kmetijstva ter promocija lokalno pridelane hrane (in pijač – ne samo vina, tudi vode) in njihova potrošnja v javnih ustanovah

(šolah, vrtcih itd.). K povečanju samooskrbe prebivalca lahko pripomorejo tudi nove oblike sodelovanja med pridelovalci in porabniki.



#### Priporočila deležnikom in oblikovalcem politik

- ❖ Prednost pri oblikovanju turistične ponudbe naj imajo kulturni produkti mesta;
- ❖ Mesto naj oblikuje turistično promocijo z upoštevanjem zdravega načina življenja;
- ❖ Pospeševanje novih in koristnih oblik povezovanja bio-kmetijskih pridelovalcev in porabnikov.

#### Kazalniki razvoja

*Tabela 9: Kazalniki razvoja ukrepov Maribora – zdravega mesta*

MARIBOR – ZDRAVO MESTO			
Ukrep	Kazalnik	Izhodiščna vrednost (kazalnik) v 2010	Načrtovana vrednost v 2030 (kazalnik)
<b>Oblikovanje specializiranih</b>	Število produktov za	turističnih povečanje	n.a. 25

<b>turističnih produktov</b>	zdravja (wellness turizem, pohodništvo, kolesarstvo ipd.)			
<b>Oblikovanje turistične ponudbe s poudarkom na kulturi</b>	Število turističnih produktov na področju kulture (trajnostni moment EPK)	n.a.		15
<b>Nove oblike mreženja bio/eko ponudbe in povpraševanja</b>	Število vključenih bio/eko kmetij v oskrbo mesta (šola, vrtci, gospodinjstva)	n.a.		25

### 2.3.3.2 Obalna erozija in poplave: mesto varno pred naravnimi katastrofami

Naravne nesreče vplivajo na ravnotežje v ekosistemu, negativen vpliv pa imajo na infrastrukturo in premoženje prebivalcev, javnih organizacij itd. Vzpostaviti je potrebno zaščito pred naravnimi katastrofami (npr. točo, poplavami) in spodbujati razvoj inovativnih oblik varovanja okolja.

#### Priporočila deležnikom in oblikovalcem politik

- ❖ Priprava sistema ukrepov v primeru večjih naravnih katastrof (npr. posledice porušitve jezov na Dravi ipd.), vključno z modelom aktiviranja prebivalcev (evakuacijski načrt ipd.);
- ❖ Vzpostavitev sistema obveščanja prebivalcev o stanju v okolju.

#### Kazalniki razvoja

Tabela 10: Kazalniki razvoja ukrepov Maribora – varnega mesta

MARIBOR – VARNO MESTO				
Ukrep	Kazalnik	Izhodiščna vrednost (kazalnik) v 2010	Načrtovana vrednost v 2030 (kazalnik)	
<b>Priprava sistema ukrepov v primeru večjih naravnih katastrof</b>	Vzpostavljen sistem ukrepov	1	2	
<b>Vzpostavitev sistema obveščanja prebivalcev o stanju v okolju</b>	Vzpostavljen lokalni model za izračun ogljičnega odtisa	n.a.	1	



### 2.3.3.3 Potencialno tveganje ob sušnih obdobjih: mesto, bogato z vodnimi viri

Maribor trenutno ima dovolj vodnih virov, vendar je potrebno s prostorsko politiko zagotoviti njihovo ohranjanje, prav tako pa poskrbeti za predelavo odpadnih voda (spodbujati zelena podjetja).

#### Priporočila deležnikom in oblikovalcem politik

- ❖ Oglaševanje Maribora kot mesta z zadostno količino neoporečne pitne vode;
- ❖ Posodabljanje vodovodnega omrežja;
- ❖ Sofinanciranje tehnologij, procesov itd., ki v javnih zgradbah in ustanovah poskrbijo za čiščenje odpadnih voda in njihovo ponovno rabo/izrabo v industriji;
- ❖ Priprava in izvedba načrta koriščenja odpadnih voda.

#### Kazalniki razvoja

Tabela 11: Kazalniki razvoja ukrepov Maribora – mesta bogatega z vodnimi viri

MARIBOR – MESTO BOGATO Z VODNIMI VIRI			
Ukrep	Kazalnik	Izhodiščna vrednost (kazalnik) v 2010	Načrtovana vrednost v 2030 (kazalnik)
Oglaševanje Maribora kot mesta z zadostno količino neoporečne pitne vode	Število medijskih objav	n.a.	30
Sofinanciranje tehnologij, procesov itd., ki v javnih zgradbah in ustanovah poskrbijo za čiščenje odpadnih voda in njihovo ponovno rabo/izrabo v industriji	Število organizacij, vključenih v program	n.a.	8.900
Priprava in izvedba načrta koriščenja odpadnih voda	Stopnja izkoriščenosti odpadnih voda	n.a.	80%



#### 2.3.3.4 Energetska učinkovitost: energetska varčno mesto

Za sodobno, energetska neodvisno mesto, ima Maribor številne neizrabljene priložnosti: OVE in URE. Vendar pa je izraba priložnosti odvisna od sposobnosti prestrukturiranja energetska neučinkovite industrije, kar pomeni, da je potrebno v mestu oblikovati dialog med javnim in zasebnim sektorjem, ki mu sledi akcijski načrt prestrukturiranja po modelu JZP.

#### Priporočila deležnikom in oblikovalcem politik

- ❖ Oblikovanje strategije in izvedbe politike energetska neodvisnega mesta;
- ❖ Oblikovanje politike pospeševanja OVE/URE na novogradnjah in rekonstrukcijah starejših zgradb;
- ❖ Spodbujanje rabe zelenih tehnologij na vseh javnih zgradbah v mestu;
- ❖ Sofinanciranje prehoda na OVE/URE v gospodinjstvih;
- ❖ Zmanjšanje emisij toplogrednih plinov za 80% do 2030;

- ❖ Vzpostavljen sistem skladiščenja energetske presežke in njihova distribucija izven mesta;
- ❖ Vzpostavljen moderni sistem zbiranja in predelave odpadkov ter njihova ponovna raba.
- ❖ Sofinanciranje raziskovalnih projektov za povečanje učinkovitosti energetske rabe v mestu.

### Kazalniki razvoja

Tabela 12: Kazalniki razvoja ukrepov Maribora – energetske varčnega mesta

MARIBOR – ENERGETSKO VARČNO MESTO			
Ukrep	Kazalnik	Izhodiščna vrednost (kazalnik) v 2010	Načrtovana vrednost v 2030 (kazalnik)
Oblikovanje strategije in izvedbe politike energetske neodvisnega mesta	Odstotek presežne energije <ul style="list-style-type: none"> <li>- Podjetja</li> <li>- Gospodinjstva</li> <li>- Javne zgradbe</li> </ul>	n.a.	15%
Oblikovanje politike pospeševanja OVE/URE na novogradnjah in rekonstrukcijah starejših zgradb	Zmanjšana poraba energije na nivoju mesta v %	n.a.	20%
Spodbujanje rabe zelenih tehnologij na vseh javnih zgradbah v mestu	Odstotek zelenih tehnologij na javnih zgradbah	n.a.	50%
Sofinanciranje prehoda na OVE/URE v gospodinjstvih	Višina subvencij za gospodinjstva	0	2.5 mio EUR
	Število subvencij za gospodinjstva	0	500
Zmanjšanje emisij toplogrednih plinov	Zmanjšanje emisij toplogrednih plinov na nivoju mesta	n.a.	30%
Vzpostavljen sistem skladiščenja energetske presežke in njihova distribucija izven mesta	Odstotek presežne energije <ul style="list-style-type: none"> <li>- Podjetja</li> <li>- Gospodinjstva</li> <li>- Javne zgradbe</li> </ul>	n.a.	15%
	Višina sredstev od prodaje presežkov	n.a.	5 mio EUR
Sofinanciranje raziskovalnih projektov za povečanje učinkovitosti	Višina subvencij za raziskovalne projekte	0	2.5 mio EUR
	Število subvencij za raziskovalne projekte	0	10

energetske rabe v mestu					
Recikliranje energetska komunalnih odpadkov	in izraba	Količina odpadkov na leto	komunalnih	500 kg	>300 kg
		Delež proizvedene toplote in električne energije za oskrbo mesta		0	70%

#### 2.3.3.5 Ogljični odtis: trajnostno mesto

Maribor nima razvitega načrta za zmanjševanje ogljičnega odtisa, to je zmanjšanja vseh emisij toplogrednih plinov, ki jih povzročajo prebivalci, organizacije, njihovi dogodki ali proizvodi. Kljub dvomom o vplivu človekove dejavnosti na klimatske spremembe, smo le-tem priča. Ogljično intenzivna mesta in regije postajajo vse manj konkurenčne (z uvedbo posebnih davkov bodo najbolj prizadeti najšibkejši družbeni sloji prebivalcev). Mesto Maribor, kljub več kot dvajsetletnemu ukvarjanju s trajnostnimi vidiki transporta, še vedno zaostaja za sodobnimi mesti. Zanimivo je, da je že pred 15 leti imel Maribor, seveda v povezavi z Univerzo v Mariboru, dovolj znanja za izdelavo električnega avtomobila, vendar invencija nikoli ni postala inovacija, vsaj v našem okolju ne.

Pri razpravljanju o oblikah in možnostih prevoza v mestu, je potrebno oblikovati ne samo politiko restrikcije in uvajanja modrih con ipd., temveč poskrbeti, da bo javni prevoz (ne samo točen) tudi učinkovit. Pri tem je potrebno staviti na sodobnejša, inteligentna multi-modalna vozila. Vendar lahko nove oblike družbenega povezovanja kot je npr. car-sharing omogočijo tudi zmanjšanje števila avtomobilov v mestu (kjer bi veljalo razmisliti o restriktivnejši politiki do lastnikov).



### Priporočila deležnikom in oblikovalcem politik

- ❖ Uvajanje novih oblik javnega transporta;
- ❖ Restriktivna politika do števila avtomobilov v mestnem središču;
- ❖ Spodbujanje novih družbenih vezi kot je sistem car-sharinga.

### Kazalniki razvoja

Tabela 13: Kazalniki razvoja ukrepov Maribora – trajnostnega mesta

MARIBOR – TRAJNOSTNO MESTO				
Ukrep	Kazalnik	Izhodiščna vrednost (kazalnik) v 2010	Načrtovana vrednost v 2030 (kazalnik)	
<b>Uvajanje novih/eko oblik javnega transporta</b>	Delež uvedenih (novih) eko prevoznih oblik	n.a.	100%	
<b>Restriktivna politika do števila avtomobilov v mestnem središču</b>	Znižan odstotek avtomobilov v središču mesta	0	50%	
	Število urejenih primestnih parkirišč (P+R)	0	3	
	Število dovolilnic	0	1000	
<b>Spodbujanje novih družbenih vezi kot je sistem car-sharinga</b>	Število novih in koristnih iniciativ prebivalstva, podprtih s strani MOM	n.a.	20	
	Delež prebivalstva, vključen v iniciative	n.a.	30%	

## 2.4 Razvojni cilji kohezijske politike Maribora<sup>5</sup>

Razvojni cilji Maribora do leta 2020 so usklajeni s kohezijsko politiko Evropske unije do leta 2020<sup>6</sup> in predstavljajo podlago za njihovo uresničevanje s pomočjo različnih javnih proračunskih virov. V nadaljevanju predstavljamo matriko usklajenosti SRM in krovnih ciljev ter razvojnih polov kohezijske politike 2014+.

### Kazalniki razvoja

Tabela 14: Primerjalna analiza evropske kohezijske politike 2014+ in SRM

EVROPA 2020: PREGLED	STRATEGIJA RAZVOJA MARIBORA DO 2030
KROVNI CILJI	KROVNI CILJI
– povečanje stopnje zaposlenosti prebivalstva med 20 in 64 letom starosti s sedanjih 69 % na vsaj 75%,	- Povečanje stopnje zaposlenosti prebivalstva med 18 in 60 letom starosti s sedanjih 75% na vsaj 85%
– doseganje cilja investiranja 3 % BDP v R&R, zlasti z izboljšanjem pogojev za naložbe zasebnega sektorja v R&R, in razvoj novega kazalnika za spremljanje inovacij,	- Doseganje cilja investiranja 5% izdatkov MOM v razvojne programe in projekte, ki bodo izkazovali inovativnost (merjeno s številom novih idej/sugestij/inovacij) na posamezni ukrep.
– zmanjšanje emisij toplogrednih plinov za vsaj 20 % v primerjavi z ravnmi iz leta 1990 ali za 30 % ob pogojih, ki to omogočajo, povečanje deleža obnovljivih virov energije v naši končni porabi energije za 20 % in povečanje energetske učinkovitosti za 20 %,	- Zmanjšanje emisij toplogrednih plinov za vsaj 30% v primerjavi z ravnijo v letu 2009. - Povečanje deleža obnovljivih virov energije v končni porabi energije za 20% glede na leto 2009. - Povečanje energetske učinkovitosti za 20% (tako javne infrastrukture kot gospodinjstev in podjetij) glede na leto 2009.
– zmanjšanje stopnje osipa na področju izobraževanja s sedanjih 15 % na 10 % ter povečanje deleža prebivalstva med 30 in 34 letom starosti, ki je končalo terciarno izobraževanje, z 31 % na vsaj 40 %,	- Zmanjšanje stopnje osipa na področju izobraževanja pod 10% - Povečanje števila mestnih prebivalcev med 25 in 30 letom starosti, ki so končali terciarno izobraževanje na vsaj 40%
– zmanjšanje števila Evropejcev, ki živijo pod nacionalno mejo revščine, za 25 %, s čimer bi iz primeža revščine rešili 20 milijonov ljudi.	- Zmanjšanje števila mestnih prebivalcev, odvisnih od socialne pomoči na 3% vseh prebivalcev.
<b>PAMETNA RAST</b>	
<b>INOVACIJE</b>	<b>INOVACIJE</b>

<sup>5</sup> Kohezijska politika na nivoju Evropske unije je opredeljena v sedemletkah, prihajajoče obdobje je zato 2014-2020, posledično tudi opredelitev operativnih ciljev.

<sup>6</sup> Evropska komisija: Sporočilo komisije Evropa 2020, Strategija za pametno, trajnostno in vključujočo rast, COM(2010) 2020 konč.

Vodilna pobuda EU „Unija inovacij“ za izboljšanje okvirnih pogojev in dostop do financiranja za raziskave in inovacije, da bi se okrepila inovacijska veriga in povečala raven naložb po vsej Uniji.	UKREPI ZA POVEČANJE PRODUKTIVNOSTI GOSPODARSKEGA SEKTORJA <i>Spodbujanje novega in koristnega (generiranje in prenos idej, sugestij, invencij in njihova komercializacija)</i> <i>Sofinanciranje in uvajanje prenosa znanj</i>
<b>IZOBRAŽEVANJE</b>	<b>IZOBRAŽEVANJE</b>
Vodilna pobuda EU „Mladi in mobilnost“ za povečanje uspešnosti izobraževalnih sistemov in krepitev privlačnosti evropskih visokošolskih institucij v mednarodnem okolju.	MARIBOR – MESTO TOLERANCE <i>Spodbujanje študentskih izmenjav</i> <i>Oblikovanje sklada za nadarjene študente (ne glede na domicilno državo)</i> <i>Zagotavljanje bivanjskih pogojev za visoko kvalificirano delovno silo</i>
<b>DIGITALNA DRUŽBA</b>	<b>DIGITALNA DRUŽBA</b>
Vodilna pobuda EU „Evropski program za digitalne tehnologije“ za pospešitev vzpostavljanja hitrega interneta, da bodo koristi enotnega digitalnega trga deležna gospodinjstva in podjetja.	<i>Horizontalni program (podobno kot inoviranje ter enake možnosti)</i>
<b>TRAJNOSTNA RAST</b>	
<b>PODNEBJE, ENERGETIKA IN MOBILNOST</b>	<b>PODNEBJE, ENERGETIKA IN MOBILNOST</b>
Vodilna pobuda EU „Evropa, gospodarna z viri“ za prekinitev vezi med gospodarsko rastjo in porabo virov z uvedbo nizkoogljičnih tehnologij, povečanjem uporabe obnovljivih virov energije, posodobitvijo prometnega sektorja in spodbujanjem energetske učinkovitosti.	MARIBOR – MESTO BOGATO Z VODNIMI VIRI <i>Oglaševanje Maribora kot mesta z zadostno količino neoporečne pitne vode</i> <i>Sofinanciranje tehnologij, procesov itd. , ki v javnih zgradbah in ustvanovah omogočajo čiščenje odpadnih voda in njihovo ponovno rabo/izrabo v industriji</i> <i>Priprava in izvedba načrta koriščenja odpadnih voda</i> <i>Posodabljanje vodovodnega omrežja</i> MARIBOR – ENERGETSKO VARČNO MESTO <i>Oblikovanje strategije in izvedbe politike energetske neodvisnega mesta</i> <i>Oblikovanje politike pospeševanja OVE/URe na novogradnjah in rekonstrukcijah starejših zgradb</i> <i>Spodbujanje rabe zelenih tehnologij na vseh javnih zgradbah v mestu</i> <i>Sofinanciranje prehoda na OVE/URe v gospodinjstvih</i> <i>Zmanjšanje emisij toplogrednih plinov</i> <i>Vzpostavljen system skladiščenja energetske presežkov in njihova distribucija izven mesta</i> <i>Moderno zbiranje in predelava odpadkov</i> <i>Sofinanciranje R&amp;R za povečanje učinkovitosti energetske rabe v mestu</i> MARIBOR – TRAJNOSTNO MESTO <i>Uvajanje novih/eko oblik javnega transporta</i> <i>Restriktivna politika do števila avtomobilov v mestnem središču</i> <i>Spodbujanje novih družbenih vezi kot je sistem car-sharing ipd.</i>

	<p>MARIBOR – VARNO MESTO</p> <p><i>Priprava sistema ukrepov v primeru večjih naravnih katastrof</i></p> <p><i>Vzpostavitev sistema obveščanja prebivalcev o stanju okolja</i></p>
<p><b>KONKURENČNOST</b></p> <p>Vodilna pobuda EU „Industrijska politika za dobo globalizacije“ za izboljšanje poslovnega okolja, zlasti za mala in srednja podjetja, ter podporo razvoju močne in vzdržne industrijske osnove, s katero bo mogoče konkurirati na svetovnih trgih.</p>	<p><b>KONKURENČNOST</b></p> <p>UKREPI ZA POVEČANJE PRODUKTIVNOSTI GOSPODARSKEGA SEKTORJA</p> <p><i>Spodbujanje podjetniškega okolja</i></p> <p><i>Vertikalno in horizontalno povezovanje gospodarstva</i></p> <p><i>Vzpostavitev finančnih mehanizmov</i></p> <p><i>Izgradnja prepoznavnosti mesta z u činkovitim upravljanjem z blagovnimi znamkami mesta Maribor</i></p> <p><i>Oblikovanje in izvedba programa internacionalizacije mariborskega gospodarstva</i></p> <p>UKREPI ZA POVEČANJE ZNANJ, VEŠČIN IN TALENTOV</p> <p><i>Spodbujanje oblikovanja centrov usposabljanja za potrebe gospodarstva</i></p> <p><i>Ustvarjanje možnosti za aplikacijo pridobljenih kompetenc posameznikov</i></p> <p><i>Spodbujanje kulture in umetnosti</i></p> <p><i>Spodbujanje družbene odgovornosti</i></p> <p>MARIBOR – ZAPOSLOVNI BAZEN JV EVROPE</p> <p><i>Spodbujanje razvoja novih oblik zaposlovanja</i></p> <p><i>Spodbujanje mreženja podpornih organizacij</i></p> <p><i>Ustvarjanje prepoznavnosti mesta kot privlačnega za zaposlovanje</i></p>
<b>VKLJUČUJOČA RAST</b>	
<p><b>ZAPOSLOVANJE TER ZNANJA IN SPRETNOSTI</b></p> <p>Vodilna pobuda EU „Program za nova znanja in spretnosti ter nova delovna mesta“ za posodobitev trgov dela s spodbujanjem mobilnosti delavcev ter razvijanjem njihovih znanj in spretnosti v vsem življenjskem obdobju, da bi se povečalo vključevanje delavcev na trgu dela in bi povpraševanje bolje ustrezalo ponudbi.</p>	<p><b>ZAPOSLOVANJE TER ZNANJA IN SPRETNOSTI</b></p> <p>UKREPI ZA POVEČANJE ZNANJ, VEŠČIN IN TALENTOV</p> <p><i>Spodbujanje kvalitete izobraževanja na vseh razvojnih stopnjah</i></p> <p><i>Spodbujanje diverzifikacije ponudbe usposabljanja z mreženjem izobraževalnih institucij in gospodarstva</i></p> <p><i>Spodbujanje vseživljenjskega učenja</i></p> <p>UKREPI ZA POVEČANJE PRODUKTIVNOSTI GOSPODARSKEGA SEKTORJA</p> <p><i>Vzpostavitev upravljanja s človeškim potencialom regije</i></p>
<p><b>BOJ PROTI REVŠČINI</b></p> <p>Vodilna pobuda EU „Evropska platforma za boj proti revščini“ za zagotovitev socialne in teritorialne kohezije, tako da bodo rast in nova delovna mesta koristila vsem in da bodo lahko ljudje, ki se spopadajo z revščino in socialno izključnostjo, dostojno živeli in se aktivno vključevali v družbo.</p>	<p><b>SOCIALNA IN TERITORIALNA KOHEZIJA</b></p> <p>MARIBOR – MESTO PRILOŽNOSTI ZA MLADE</p> <p><i>Revitalizacija mestnih območij</i></p> <p><i>Oblikovanje novih sovesk po meri prebivalcev</i></p> <p><i>Spodbujanje ustvarjalnega doživljanja in preživetja prostega časa za vse generacije s poudarkom na mladih družinah</i></p> <p>MARIBOR – ZDRAVO MESTO</p>



Oblikovanje specializiranih turističnih produktov  
 Oblikovanje turistične ponudbe s poudarkom na kulturi  
 Nove oblike mreženja bio/eko ponudbe in povpraševanja  
 MARIBOR – MEDGENERACIJSKO MESTO  
 Spodbujanje prostovoljstva  
 Spodbujanje mreženja nevladnega sektorja  
 Spodbujanje ukrepov zdravstvene preventive  
 Spodbujanje aktivnega udejstvovanja na področju športa  
 Spodbujanje aktivnega udejstvovanja na področju kulture  
 MARIBOR – MESTO TOLERANCE  
 Spodbujanje socialne vključenosti  
 Reintegracija zapornikov

## 2.5 Opredelitev strateških projektov MOM do 2030

Za učinkovito izvedbo SRM je potrebno pripraviti nabor in izbor strateških razvojnih projektov. V nadaljevanju navajamo možne ključne projekte za posamezni ukrep.

Tabela 15: Strateški projekti MOM do 2030

Ukrep	Projekt	Tip projekta <sup>7</sup>	Višina projekta v EUR	Obdobje izvajanja
<b>Spodbujanje podjetniškega okolja</b>	Vzpostavitev in širitev 3 poslovnih con	JZP	20 mio EUR	2010 – 2020
	Vzpostavitev logističnega centra	JZP	100 mio EUR	2010 – 2015
	Vzpostavitev podjetniškega inkubatorja	JP	2 mio EUR	2010 – 2013
	Vzpostavitev tehnološkega parka	JP	20 mio EUR	2010 – 2015
<b>Vzpostavitev finančnih mehanizmov</b>	Vzpostavitev garancijske mreže	JP	10 mio EUR	2010 - 2030
	Vzpostavitev mikro-kreditne sheme	JP	5 mio EUR	2010 - 2030
	Vzpostavitev sklada semenskega kapitala	JP	5 mio EUR	2010 - 2030
<b>Spodbujanje novega in koristnega</b>	Vzpostavitev banke idej	JP	0.5 mio EUR	2010 – 2030
<b>Sofinanciranje in uvajanje prenosa znanj</b>	Nagrada za inovativne	JP	0.5 mio EUR	2010 – 2030
	Štipendijska shema (mix)	JP	1 mio EUR	2010 - 2030

<sup>7</sup> JP = javno partnerstvo; JZP = javno-zasebno partnerstvo

<b>Oblikovanje in izvedba programa internacionalizacije mariborskega gospodarstva</b>	Projekt internacionalizacije	JZP	2 mio EUR	2010 - 2030
<b>Spodbujanje družbene odgovornosti</b>	Sponzorstvo mariborskim podjetjem (Horus)	JP	1 mio EUR	2010 - 2030
<b>Spodbujanje razvoja novih oblik zaposlovanja</b>	Vzpostavitev fleksibilnih shem	JZP	1 mio EUR	2010 - 2030
<b>Spodbujanje ukrepov zdravstvene preventivne</b>	Sklad	JZP	0.5 mio EUR	2010 – 2030
<b>Univerzijada</b>	Projekti	JZP	14 mio EUR	2010 - 2015
<b>EPK</b>	Projekti	JP	20 mio EUR	2010 - 2015
<b>Revitalizacija mestnih območij</b>	Investicije v obnovo/novogradnjo	JZP	100 mio EUR	2010 - 2030
<b>Oblikovanje sodobnih družinskih centrov ustvarjalnosti</b>	Investicije v obnovo/novogradnjo	JZP	2 mio EUR	2010 - 2030
<b>Mreženje in čezsektorsko reševanje razvojnih izzivov</b>	Sklad za male projekte	JP	2 mio EUR	2010 – 2015 (testna faza)
<b>Priprava sistema ukrepov v primeru večjih naravnih katastrof in obveščanje prebivalcev o stanju v okolju</b>	Okoljska platforma	JP	0.3 mio EUR	2010 – 2030
<b>Čiščenje odpadnih voda</b>	Sklad	JZP	5 mio EUR	2010 – 2030
<b>Energetsko neodvisno mesto</b>	Sklad	JZP	10 mio EUR	2010 – 2030
<b>Prehod na OVE/URE</b>	Sklad	JZP	5 mio EUR	2010 – 2030
<b>Spodbujanje novih oblik javnega transporta in družbenih vezi</b>	Sklad	JZP	2 mio EUR	2010 - 2030
<b>Spodbujanje novih družbenih vezi</b>	Sklad za NVO	JP	3 mio EUR	2010 - 2030
<b>Spodbujanje ustvarjalnosti</b>	Sklad	JP	10 mio EUR	2010 - 2030

### **3 VZPOSTAVITEV IZVEDBENEGA MODELA SRM**

Namen strategije, ki poteka v zaporedju: priprava – izvedba-spremljanje-poročanje – nadzor – prilagajanje je namenjena nenehnemu induciranju in spremljanju razvoja ter dejanskega napredka mariborske skupnosti. Razvojnim fazam je potrebno dodati procese povratnih zank, ki omogočajo pripravljenost na nenehne spremembe, ki bodisi izhajajo iz same skupnosti ali pa so posledica širših globalnih dogodkov (kot je npr. zadnja globalna gospodarska kriza).

Uspešnost strateškega načrtovanja se meri s prožnostjo in odzivnostjo struktur, predvsem pa z ustrezno vpetostjo reprezentativnih družbenih skupin, deležnikov, odločevalcev in zainteresiranih javnosti mesta. Zato ni pomembno zgolj, koliko sredstev bo občina namenila za razvojne programe in projekte, temveč kako bo zagotavljala ustrezne okvirje za njihovo pripravo in tudi ustrezno pravno-formalno izvedbo. Z namenom, da se izognemo pastem preteklih strategij Maribora predlagamo vzpostavitev izvedbenega modela SRM.

Za učinkovito in uspešno izvedbo SRM je potrebno pripraviti izvedbeni dokument o strateških razvojni programih in projektih mesta Maribor za obdobje 2010 – 2030 (v nadaljevanju IDSRM).

IDSRM je razvojni dokument in predstavlja politično zavezo, ki jo potrdi Mestni svet. IDSRM predstavlja usmeritev in orodje za načrtovanje javnih financ in tako vpliva na povračila iz mestnega proračuna ter hkrati zagotavlja transparentno rabo in merjenje absorpcijske sposobnosti mesta. Hkrati predstavlja polje, kjer se križajo lokalni, regionalni kot tudi nacionalni sektorski programi in strategije, ki se izvajajo v MOM.

IDSRM omogoča hitrejšo pripravo projektov in njihovo izvedbo, s tem pa tudi večjo učinkovitost črpanja iz skladov kohezijske politike. Dolgoročno IDSRM ustvarja vrsto

razvojnih povezav na lokalni, regionalni, medregionalni in tudi državni ravni, povezuje javni in zasebni sektor ter tako ustvarja platformo za dolgoročno izvajanje SRM.

IDSRM predstavlja nabor strateških usmeritev na mestni ravni. Velja seveda, da je izvedljivost posameznega projekta odvisna tako od zakonodajnega okvirja kot tudi npr. od pravno-premoženjskih zadev (npr. lastništva). Za učinkovitost izvajanja IDSRM projektov pa je pomembna tudi celotna prehodnost lokalne in nacionalne zakonodaje oziroma kumulativni zaviralni učinek vseh predpisov na postopke izvajanja projektov v posameznih fazah.

IDSRM tako zajema strateške projektne na lokalni oziroma občinski ravni in projekte, ki so kot ključni prepoznani na regionalni in nacionalni ravni a imajo vpliv in učinke na ravni MOM. Šele povezovanje strateških projektov različnih upravnih ravni vodi do uresničevanja Strategije razvoja Maribora, zagotavlja večjo absorpcijsko sposobnost in posledično tudi večje učinke kot jih ima sedanje planiranje.

IDSRM predstavlja skupne usmeritve oziroma dogovor na ravni Mestnega sveta o tem, kateri projekti bodo imeli prednost pri uresničevanju SRM. IDSRM predstavlja hkrati usmeritve za delovanje občinske uprave (v njenem razvojno-izvedbene delu), njihovo vključevanje v NRP in posledično v občinski proračun.

### **3.1 Načela izvajanja IDSRM**

Model IDSRM, ob upoštevanju programov in projektov, mora slediti naslednjim načelom:

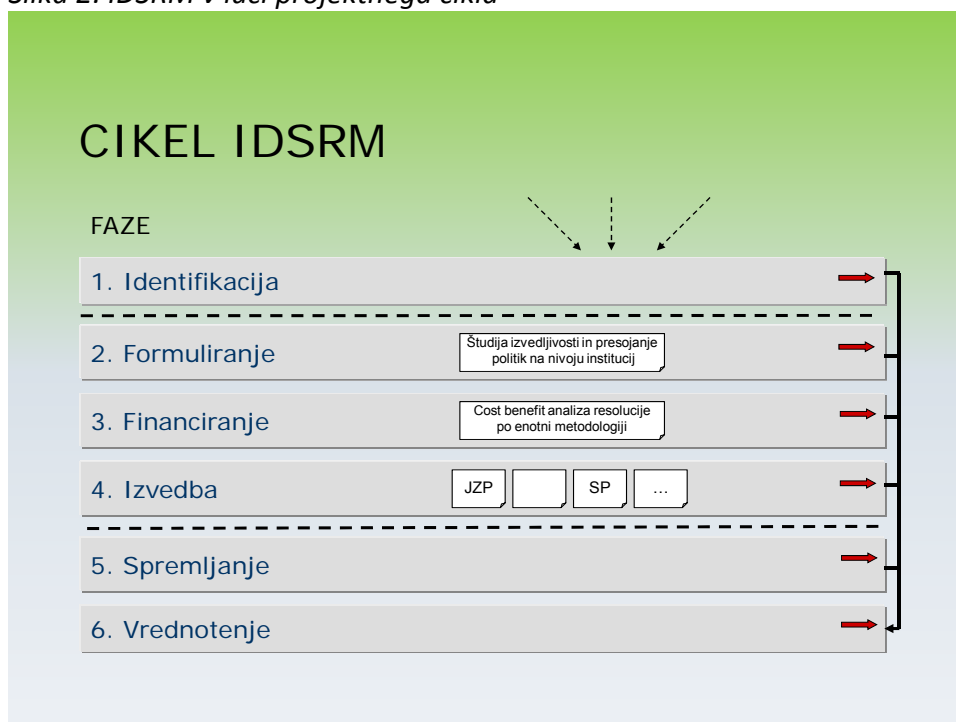
- **načelu učinkovitosti:** model mora zagotoviti učinkovito izvajanje in nadzor nad vsemi ključnimi točkami izvajanja SRM in posameznih projektov;

- **načelu izvedljivosti:** model mora delovati v realnem času začetka izvajanja SRM, ker bo največ skupnih aktivnosti potrebno izpeljati v fazi identifikacije, presoje in strukturiranja projektov;
- **načelu podrejenosti:** posamezne izvedbene funkcije naj se izvajajo na tisti točki modela, ki je za to funkcijo najbolj usposobljen;
- **načelu racionalnosti:** celotno izvajanje programa mora potekati z čim manjšimi stroški in optimalno uporabo obstoječih institucij ter znanja.

### 3.2 Izvedbeni model SRM

Pri oblikovanju nadzora nad izvajanjem IDSRM, izhajamo iz obstoječega pravnega in institucionalnega sistema delovanja institucij, ki delujejo na področju razvoja lokalne skupnosti, hkrati pa upoštevamo obstoječe zakonodajne rešitve. Predlog zajema decentralizirano izvajanje SRM z okrepljeno nadzorno funkcijo organa, odgovornega za njeno izvajanje: to je Mestnega sveta MOM.

Slika 2: IDSRM v luči projektnega cikla



VIR: MRA

Izvedbo SRM smo predvideli v zaporedju, kot ga prikazuje *Slika2*: identifikacija projektov, strukturiranje, financiranje, izvedba, spremljanje in vrednotenje.

➤ **Identifikacija projektov** (faza se zaključi s sprejemom Izvedbena dokumenta SRM na Mestnem svetu MOM);

V fazi priprave IDSRM je moč uporabiti različne metode generiranja projektnih idej. Izhajamo lahko iz treh razvojnih konceptov:

1. scenarijev razvoja (in posledično iskanja projektnih predlogov z največjo možno mero ujemanja z želenimi in utemeljenimi prihodnjimi stanji);
2. nabora projektnih idej in njihovega sintetiziranja na programski ravni;
3. mešanice obeh pristopov.

Ne glede na pristop, je potrebno sprejeti odločitev, kdaj je neki projekt izvedljiv (ima torej institucionalni okvir izvedbe vključno s projektnim managementom, zagotovljena finančna sredstva, tako za izvedbo kot za prenos ali zgolj ohranjanje rezultatov in učinkov projekta in stopnjo pripravljenosti izvedbene dokumentacije). Iz načrtovalske prakse izhaja, da je smiselno pripraviti primerjalne študije, se opreti na izsledke v znanosti in posameznih strokah, v evropskem in svetovnem merilu, kot tudi preveriti obstoječo zakonodajo in nacionalne dosežke (izogibanje ponavljanju, preprečevanje neizvedljivih projektov zaradi umanjkanja sistemskih zakonodajnih rešitev ipd.).

Programiranje je enostavnejše, če se Mestni svet MOM poenoti o minimalnih kriterijih izbora strateških projektov. Tako bi bilo moč oblikovati nabor, ki bi sledil razvojni viziji oziroma nabor v katerem bi bilo moč presoјati odmike in razvoj skozi čas in v prostoru.

➤ **Strukturiranje projektov** je najbolj zahtevna faza, ki sledi sprejetju IDSRM; v tej fazi je potrebno izdelati študije izvedljivosti projektov po enotni metodologiji, oceniti ustreznost različnih politik, ki so njihova podlaga, oceniti privatni interes,

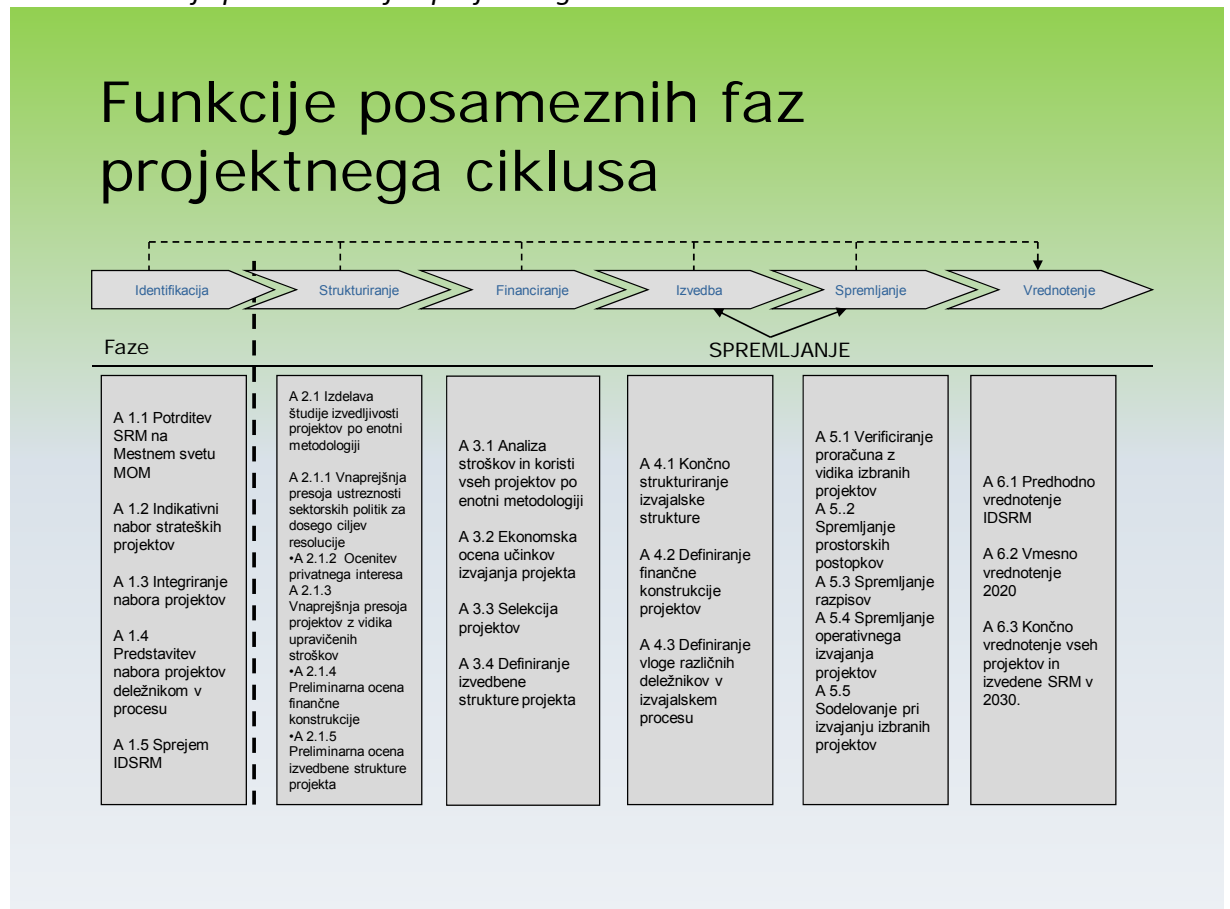
presoditi projekte z vidika upravičenih stroškov in pripraviti preliminarno oceno predlagane finančne konstrukcije ter izvedbene strukture posameznega projekta.

- **Financiranje projektov:** analiza stroškov - koristi<sup>8</sup> je le ena od aktivnosti v tej fazi, ki mora dokončno odgovoriti, kateri projekti so primerni za sofinanciranje projektov in v kakšnem zaporedju; na tej točki se je potrebno o posameznem projektu odločiti: ali je izvedljiv (z modifikacijami) ali ne, ali je z vidika stroškov-koristi sprejemljiv; če je, je potrebno določiti izvedbeno strukturo projekta, ki bo ob upoštevanju potencialnih nevarnosti zagotavljala izvedljivost, transparentnost in učinkovitost izvedbe. Dodati je potrebno, da je za vse projekte, v katere investiramo z javnimi sredstvi, potrebno upoštevati Uredbo o enotni metodologiji za pripravo in obravnavo investicijske dokumentacije na področju javnih financ.
- **Izvedba projektov:** faza vključuje končno strukturiranje izvajalske strukture (opredelitev pogodbenih razmerij), definiranje finančne konstrukcije in vloge različnih deležnikov izvajalskega procesa ter izvedba posameznih projektov.
- **spremljanje izvedbe:** faza vključuje verificiranje proračuna z vidika izbranih projektov; spremljanje prostorskih postopkov; spremljanje operativnega izvajanja projektov in sodelovanje pri izvajanju izbranih projektov;
- **in vrednotenje projektov ter izvajanja SRM v celoti:** vmesno, sprotno in končno vrednotenje SRM projektov in SMR kot celote.

---

<sup>8</sup> Analiza stroškov in koristi je predpisana v Uredbi o enotni metodologiji za pripravo in obravnavo investicijske dokumentacije na področju javnih financ.

Slika 3: Funkcije posameznih faz projektnega ciklusa



Vir: MRA

Rezultat faz projektnega cikla je izbor ključnih projektov. Ključne, tj. strateške projekte, je smiselno po kvantiteti omejiti na izbrane prioritete lokalne skupnosti. Na krovni projekt, v obliki mreženja, vežemo druge projekte in tako usmerimo izvedbene napore v skupno smer. Spremljanje in vrednotenje IDSRM mora vsebovati možnost spreminjanja krovnega dokumenta in prilagajanje na izzive časa.

### Vloga upravnih odborov v posamezni fazi projektnega cikla

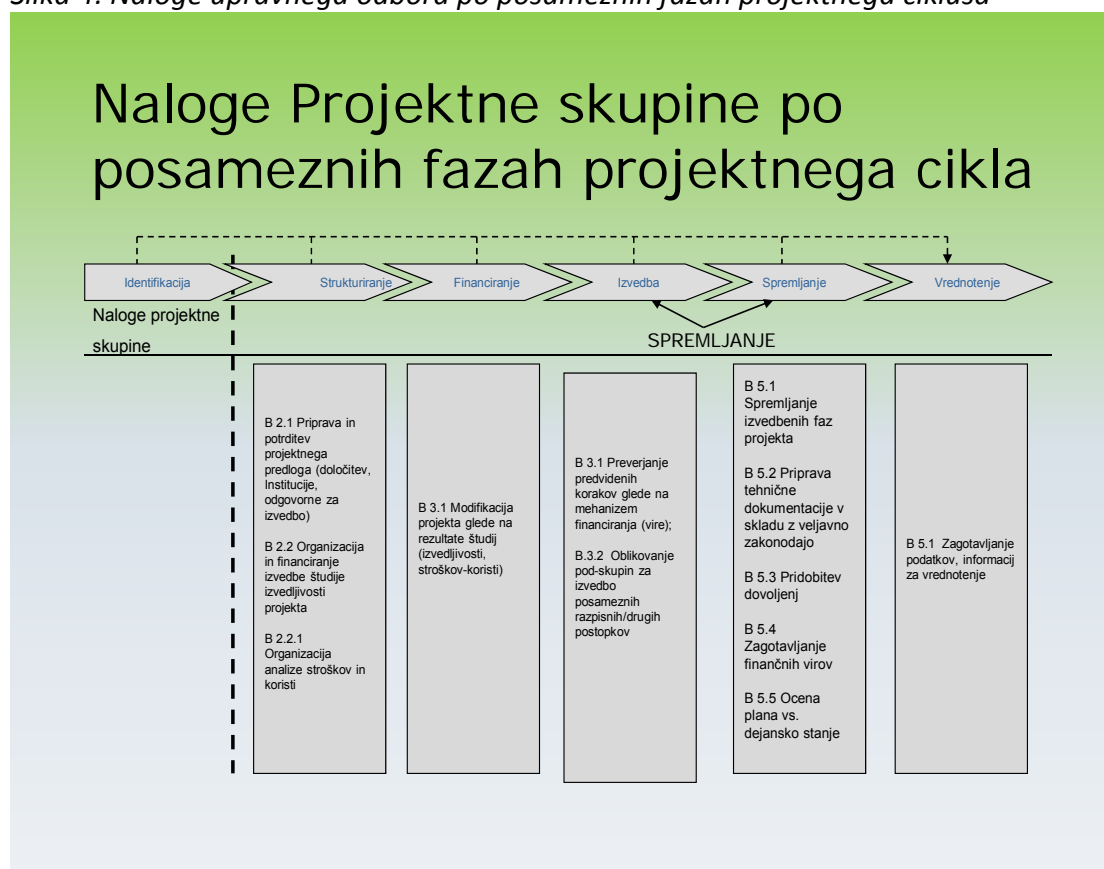
Za pripravo in izvedbo posameznih projektov je smiselno oblikovati upravni odbor. Sestava takšnega upravnega odbora mora dobiti podporo s širšim konsenzom na ravni MOM, zato se zdi ustrezno, da ga imenuje Mestni svet.



V posamezni fazi projektnega cikla Upravni odbor izvede naslednje korake:

- **strukturiranje:** priprava in potrditev projektne predloga (določitev institucije, odgovorne za izvedbo – operativni del); organizacija in financiranje študije izvedljivosti; organizacija analize stroškov in koristi;
- **financiranje:** modifikacija projektne predloga glede na rezultate študij in zagotovljene vire;
- **izvedba:** preverjanje predvidenih korakov glede na mehanizem financiranja (vire); oblikovanje pod-skupine za izvedbo posameznih razpisnih / drugih postopkov;
- **spremljanje:** spremljanje izvedbenih faz projekta; priprava tehnične dokumentacije v skladu z veljavno zakonodajo in pridobivanje dovoljenj; zagotavljanje finančnih virov; ocena plana vs. dejansko stanje;
- **vrednotenje:** zagotavljanje podatkov, informacij za vrednotenje.

Slika 4: Naloge upravnega odbora po posameznih fazah projektnega ciklusa



Vir: MRA

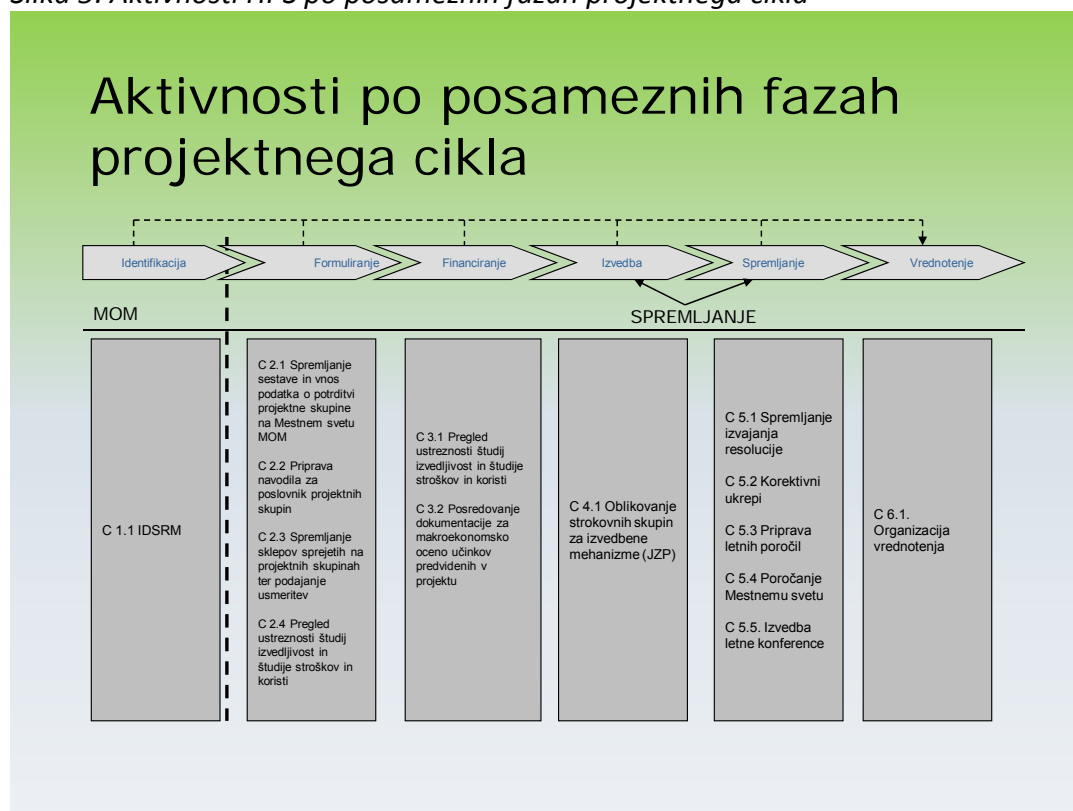
### Vloga horizontalne projektne pisarne (HPS) v posamezni fazi projektnega cikla

Za izvedbo celotne IDSRM mora biti odgovoren Nadzorni odbor, ki ga sestavljajo različni deležniki na ravni lokalne skupnosti.

Z vidika HPS in nalog, ki bi jih morala zagotavljati kot organ, pristojen za izvedbo IDSRM, mora le-ta v posameznih fazah projektnega cikla opraviti naslednje naloge:

- **strukturiranje:** spremlja sestavo, vnaša podatke o potrditvi projektne skupine; pripravlja navodila za poslovniki projektnih skupin; spremlja sklepe, sprejete v projektih skupinah ter podaja usmeritev; pregleduje ustreznosti študij izvedljivosti in študije stroškov in koristi;
- **financiranje:** posreduje dokumentacijo za ekonomsko oceno učinkov, predvidenih v projektu (študije izvedljivosti, analiza stroškov in koristi);
- **izvedba:** oblikuje strokovne skupine za izvedbene mehanizme (JZP);
- **spremljanje:** spremlja izvajanje resolucije; pripravlja korektivne ukrepe; pripravlja letna poročila; poroča Mestnemu svetu; izvede letne konference;
- **vrednotenje:** organizira vrednotenja.

Slika 5: Aktivnosti HPS po posameznih fazah projektnega cikla



Vir: MRA

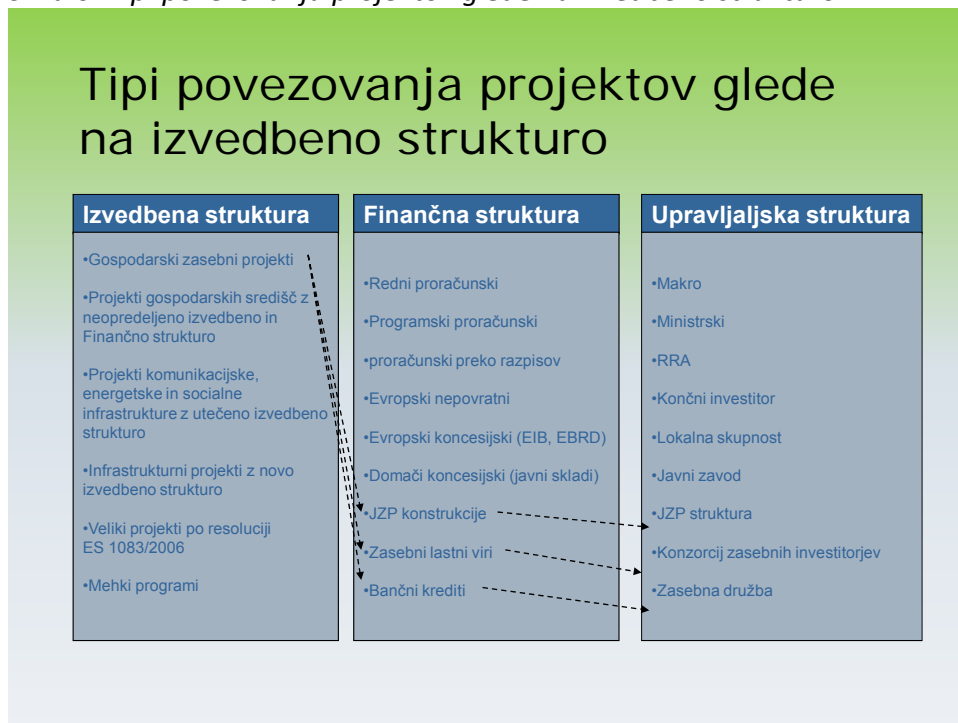
### Tipi povezovanja projektov glede na izvedbeno strukturo

Projekti so heterogeni po naravi, zato je nujno zagotoviti dovolj kompleksen model spremljanja, ki bo zajel vse kritične poti v izvajanju programa in posameznih projektov ter tako omogočal sprotne posege in koordinacijo. Kompleksnost modela je odvisna od:

- **tipa projektov:** velikost, sektorski/čezsektorski, infrastrukturni/nabavni/storitveni ipd.
- **raznovrstnosti finančnih virov:** redni proračunski, programski proračunski, proračunski prek razpisov, evropski nepovratni, evropski koncesijski (EIB, EBRD), domači koncesijski (javni skladi), JZP konstrukcije, zasebni lastni viri, bančni krediti;
- **števila upravljaljskih nivojev:** makro, lokalni, izvajalska agencija, RRA, končni investitor;
- **značilnosti končnega investitorja:** ministrstvo, lokalna skupnost, javni zavod, JZP struktura, konzorcij zasebnih investitorjev, zasebna družba;

- **absolutne vrednosti:** fizične zahtevnosti izgradnje in notranje heterogenosti posameznih projektov;
- **zahtevnosti pridobivanja dokumentacije,** predvsem prostorske, vključno z zahtevanimi okoljskimi presojami v postopku.

Slika 6: Tipi povezovanja projektov glede na izvedbeno strukturo



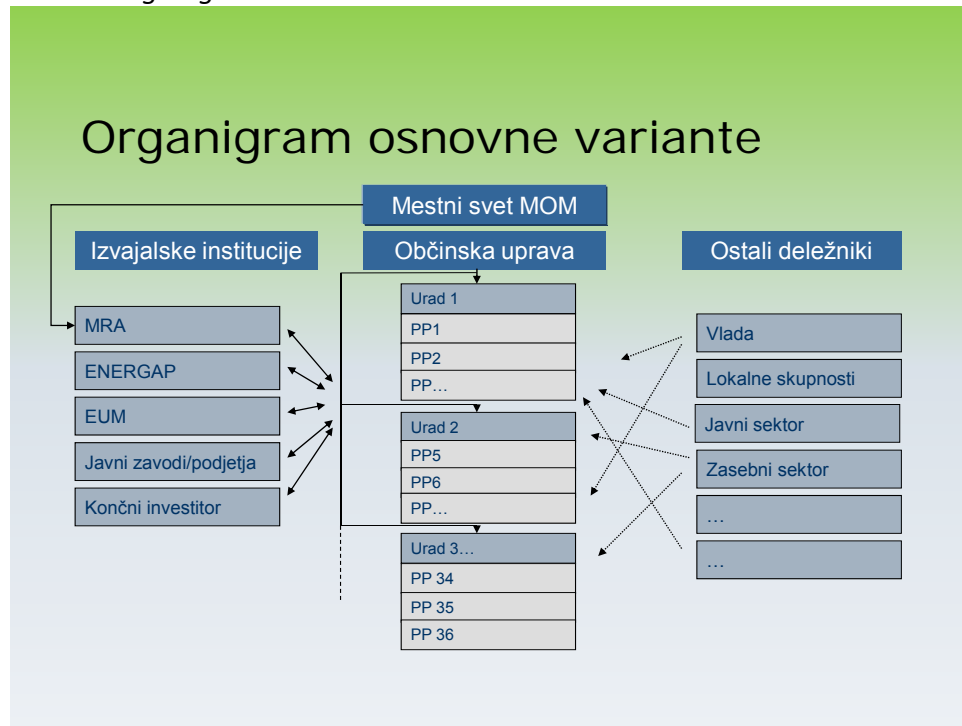
Vir: MRA

### Izvedbeni model SRM: nosilne institucije

V institucionalnem modelu IDSRM upoštevamo različne izvajalske institucije, nosilne institucije ter ostale deležnike. Izvajalske institucije so razvojne institucije, odgovorne za pripravo in izvedbo posameznih programskih paketov in/ali projektov. MOM lahko v določenih primerih prenese nosilnost posameznega projekta na druge organizacije oziroma institucije na ravni lokalne skupnosti. Izvedba posameznega projekta bo odvisna od sodelovanja med različnimi deležniki, predvsem od ustrezne (učinkovite in uspešne) komunikacije z ministrstvi (za regionalni razvoj, finance, gospodarski razvoj), podpornimi javnimi institucijami

(javnimi agencijami in skladi), nepridobitnimi in nevladnimi organizacijami ter zasebnim sektorjem.

Slika 7: Organigram izvedbe



Vir: MRA

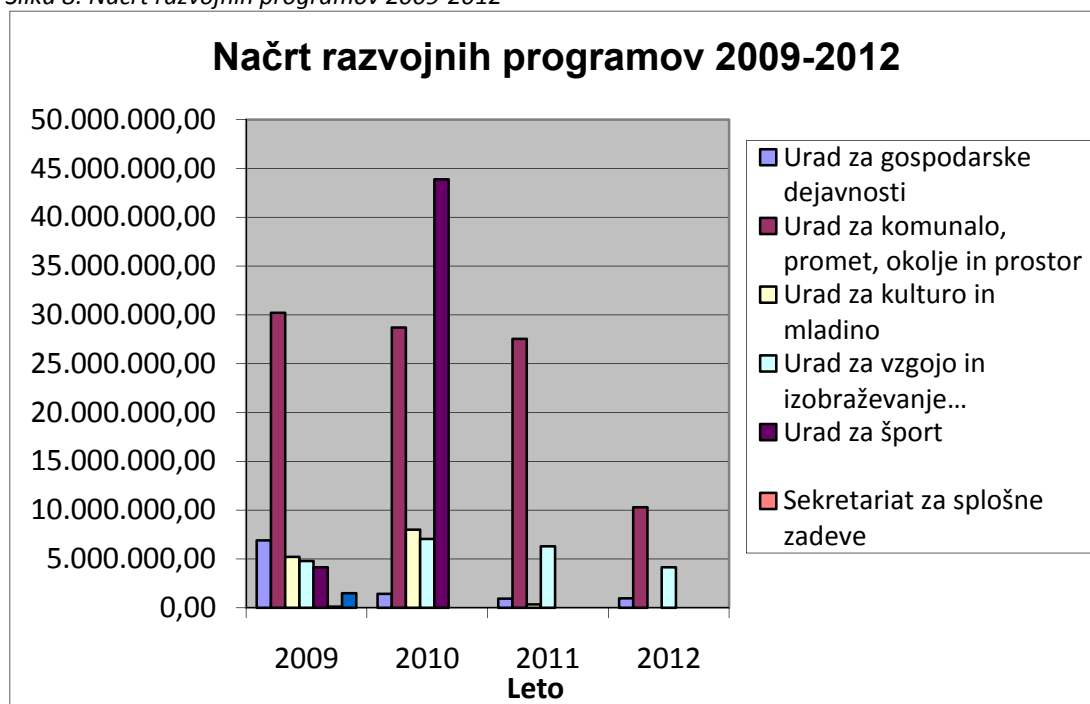
## 4 PRORAČUNSKI VIRI SRM

Za SRM veljajo omejitve, predvsem razpoložljivi razvojni viri občinskega proračuna v razmerju do izdatkov, ki jih za izvajanje temeljnih nalog lokalne samoupravne skupnosti nalaga sprejeta zakonodaja. Z razvojnimi viri na ravni lokalne skupnosti bi bilo racionalno in smotrno podpreti tiste aktivnosti, ki niso zajete v drugih virih (nacionalni/EU) oziroma z njimi zagotavljati t.i. lastno javno sofinanciranje. Mesto, ki bi želelo poskrbeti za razvoj novih in koristnih razvojnih projektov, bi lahko oblikovalo sklad v okviru katerega bi po vzoru sosednjih dežel, sofinancirali projekte, ki jih pripravljajo javne organizacije oziroma javno-zasebne pobude v skupnosti.

### 4.1 Alokacijska politika MOM po Uradih

V nadaljevanju predstavljamo alokacijsko politiko MOM po občinskih uradih, kot jo je moč razbrati iz NRP-jev za obdobje 2009 – 2010 ter projekcije do 2012.

Slika 8: Načrt razvojnih programov 2009-2012



Vir: Uradi MOM, lastni preračuni

Za izvedbo Strategije razvoja Maribora je nujno spremeniti razvojno načrtovanj na ravni Uradov in preiti na programsko naravnan proračun. Iz obstoječih NRP-jev, ki jih pripravljajo posamezni uradi, žal ni moč razbrati vseh investicij, ki jih le-ti izvajajo. Prav tako podatki o ciljih posameznih programov/projektov niso opredeljeni oziroma ne upoštevajo logike razvojnega načrtovanja. Programsko naravnan proračun bi omogočal večje sinergijske učinke in bi spremenil alokacijsko logiko in delitev sredstev med posamezne Urade. Poglejmo najprej obstoječe stanje, tj. alokacijsko politiko NRP-jev v letu 2009.

#### **4.1.1 Urad za gospodarstvo (proračun (NRP): 54.896.124 €; III. rebalans)**

- **6.905.452 €**, kar je približno **12.6 %** vseh sredstev NRP;
- 2.704.885 € **39 %** je namenjenih za Investicije in investicijsko vzdrževanje mestne uprave: (KD Kamnica, Policijska postaja 1, upravna zgradba Trg generala Maistra).
- Za obnovo Naskovega dvorca je namenjenih 2.550.716 € oz. 37 % vseh sredstev.
- Za vzpostavitev zavetišča za živali je namenjenih 700.000 € oz. 10 %.
- Za investicijsko vzdrževanje poslovnih prostorov je namenjenih 463.046 € oz. 7 % (za potrebe mestne blagajne na Koroški cesti, sanacija vlage v kletnih prostorih Ul. heroja Tomšiča).
- Za vzpodbujanje zaposlovanja je namenjenih 354.213 € oz. 5 %.
- Sredstva za dopolnilne dejavnosti, Obnovo opreme LTO, Izboljšanje konkurenčnosti podeželja, Ukrepe za preprečitev škod iz naravnih nesreč, razvojni ukrepi s področja gospodarstva, sodelovanje v projektu FIN-URB-ACT, je namenjeno 132.592 € oz. 2 % vseh sredstev Urada za gospodarstvu.

#### **4.1.2 Urad za komunalno, promet, okolje in prostor (proračun (NRP): 54.896.124 €; III. rebalans)**

- Proračun urada znaša **30.220.074 €**, kar predstavlja **55,2 %** vseh sredstev NRP.
- Največ t.j. 12.680.369 € oz. 42 % sredstev je namenjenih za gospodarjenje s stavbnimi zemljišči-nakupi zemljišč.
- 3.450.000 € oz. 11,5 % je namenjenih za cesto Kamnica-Spodnja Kungota.
- 2.147.188 € oz. 7 % je namenjenih za investicije in investicijsko vzdrževanje občinskih cest.
- 1.417.909 € oz. 4,7 % je namenjenih za center za gospodarjenje z odpadki.
- 1.164.000 € oz. 3.8 % je namenjenih za Krožišča na Titovi cesti – C4
- Razlika t.j. 9.360.608 € oz. 31 % (od 0.5-3 %) vseh sredstev pa je razpršenih: v investicije in investicijsko vzdrževanje vodovodnega vira, pripravo evropskih vodovodnih projektov, gradnjo objektov in naprav na kolektorjih, kanalizaciji, gradnjo in obnovo kanalizacije, vzdrževanje zemeljskega plina, vzdrževanje distribucijskega omrežja toplote, urejanje in obnovo obstoječih javnih površin, tehnično urejanje prometa, urejanje vodnega prometa, investicijsko vzdrževanje akvarija in terarija, obnovo sistema žičnic, komunalno opremljanje stavbnih zemljišč, za strateške in izvedbene prostorske akte, nakupe zemljišč, različne projektov ter za delo javnega podjetja.

#### **4.1.3 Urad za kulturo in mladino (proračun (NRP): 54.896.124 €; III. rebalans)**

- Uradu za kulturo razpolaga s **5.223.056 €**, kar predstavlja **9.5 %** sredstev v NRP.
- Za obnovo Minoritskega samostana in izgradnjo lutkovnega gledališča je predvidenih največ sredstev in sicer 3.646.842 € oz. 70 %.
- Za investicije v kulturi oz. za prenovo in dograditev KD Kamnica, Karantene je namenjenih 634.296 € ali 12 % sredstev.
- Za kulturno cono Pekarna je namenjenih 469.208 € oz. 9 % sredstev.



- Za investicije v Mladinsko turistično infrastrukturo pa je namenjenih 295.828 € oz. 5.5 %.
- Razlika 176.882 € oz. 3,5% je namenjena za investicijsko vzdrževanje in nakup opreme v kulturi, obnovo kulturno zgodovinskih spomenikov, KC Pekarna-Hladilnica, odkup umetniških del in premične dediščine.

#### **4.1.4 Urad za šport (proračun (NRP): 54.896.124 €; III. rebalans)**

- Uradu za šport razpolaga s **4.155.581 €** oz. **7.6 %** vseh sredstev NRP.
- Za športno turistični center Ljudski vrt-2. faza je namenjenih 2.544.980 € oz. 62 % sredstev, kar predstavlja največji delež.
- Za odplačilo anuitet je namenjenih 542.835 € oz. 13 % sredstev.
- Za dokončanje 2. faze Ledne dvorane je namenjenih 541.805 € oz. 13 % sredstev.
- Za načrte in drugo projektno dokumentacijo je namenjenih 170.000 € oz. 4%.
- Za investicijsko vzdrževanje objektov in opreme je namenjenih 169.361 € oz. 4 %.
- Za izgradnjo urbanih športno rekreativnih površin je namenjenih 100.000 € oz. 2 %.
- Za projekt City volunteers pa je namenjenih 86.600 € ali 2 % vseh sredstev.

#### **4.1.5 Splošne zadeve, razvojni projekti in investicije, mestne četrti in KS(proračun (NRP): 54.896.124 €; III. rebalans)**

##### **SEKRETARIAT ZA SPLOŠNE ZADEVE**

- Sekretariat za splošne zadeve razpolaga z 1.101.788 € oz. 2,1 % sredstev NRP.
- Za investicije v objekte JZZPR (Javni zavod za zaščitno in požarno reševanje) je namenjenih 500.000 € oz. 46 % sredstev.
- Za nakup gasilske opreme je namenjenih 335.000 € oz. 30,5 % sredstev.

- Za program požarnega sklada je namenjenih 227.788 € oz. 20 % sredstev.
- Za program štabov, enot CZ in drugih reševalnih sil pa je bilo namenjenih 39.000 € oz. 3.5 %.

#### **SLUŽBA ZA RAZVOJNE PROJEKTE IN INVESTICIJE**

- Služba za razvojne projekte in investicije razpolaga z **1.500.000 €** oz. **2.7 %**, namenjenih za izdelavo investicijske projektne dokumentacije in naloge za Evropsko prestolnico kulture in Univerzijado.

#### **MESTNE ČETRTE IN KRAJEVNE SKUPNOSTI**

- Za mestne četrti in krajevne skupnosti je namenjeno **877.644 €** oz. **1.6 %** sredstev namenjenih za Načrt razvojnih programov. Mestne četrti in krajevne skupnosti so sredstva namenila za vlaganje v objekte in opremo.

Razvojne politike na nivoju uradov so neusklajene, predvsem pa zajemajo zgolj del aktivnosti, ki jih MOM zagotavlja iz proračuna. Opozoriti velja, da obstoječa zakonodaja predvideva pripravo NRP za vse investicijske projekte, kamor sodijo vsi investicijski projekti in programi, državne pomoči ter odhodki povezani s financiranjem evropskih projektov in drugih donacij. V skladu z veljavno zakonodajo, predvsem Uredbo o enotni metodologiji za pripravo in obravnavo investicijske dokumentacije na področju javnih financ (Uradni list RS, št. 60/2006) so investicije naložbe v povečanje in ohranjanje premoženja države, lokalnih skupnosti in drugih vlagateljev v obliki zemljišč, objektov, opreme in naprav ter drugega opredmetenega in neopredmetenega premoženja, vključno naložbe v izobraževanje in usposabljanje, razvoj novih tehnologij, izboljšanje kakovosti življenja in druge naložbe, ki bodo prinesle koristi v prihodnosti. NRP-ji torej niso omejeni na investicije v infrastrukturo in t.i. evropske projekte kot je to razvidno iz NRP-jev MOM, temveč predstavljajo programe, tj. več različnih, vendar medsebojno usklajenih projektov, pri katerih so cilji opredeljeni v okviru skupnega namena (politike) in jih je moč ovrednotiti in časovno razmejiti.

## 4.2 Projekcija prihodkov MOM

Tabela 16: Prihodki 2010 – 2029

Leto	Znesek v EUR
2010	85.236.479
2011	87.793.573
2012	90.427.381
2013	93.140.202
2014	95.934.408
2015	98.812.440
2016	101.776.813
2017	104.830.118
2018	107.975.021
2019	111.214.272
2020	114.550.700
2021	117.987.221
2022	121.526.838
2023	125.172.643
2024	128.927.822
2025	132.795.657
2026	136.779.527
2027	140.882.912
2028	145.109.400
2029	149.462.682
<b>SKUPAJ</b>	<b>2.290.336.111</b>

Vir: MOM, Urad za proračun

Projekcija prihodkov mestnega proračuna, ki jo je pripravil Urad za proračun MOM je statična, kaže enakomerno povečevanje prihodkov iz 85 mio EUR v letu 2010 na 149 mio EUR v letu 2029, kar predstavlja 3% rast letnih prihodkov MOM.

### 4.3 Usmeritve razvojno naravnega proračuna

Za doseganje učinkovite, uspešne in transparentne alokacijsko-razvojne politike MOM je potrebno uskladiti pripravo in izvedbo NRP, in sicer z oblikovanjem razvojne politike kot horizontalne politike, ki jo uresničujejo vsi Uradi in Službe MOM. Grafično prikazujemo model v nadaljevanju.

Tabela 17: Matrični prikaz modela razvojno naravnega proračuna

Razvojne politike	Kvaliteta življenja			Izboljšanje bivanjskih in okoljskih pogojev			Krepitev gospodarstva in ustvarjanje priložnosti za vse			Razvoj okolju prijazne in učinkovite tehnologije in trajnostne mobilnosti		
	Načrti razvojnih programov	Urad 1	Urad 2	Urad 3	NRP 2			NRP 3			NRP 4	
Služba 1		Služba 2	Služba 3									
Odbor 1		Odbor 2	Odbor 3									
NRP 2			Urad 1	Urad 2	Urad 3	NRP 4			NRP 3			
			Služba 1	Služba 2	Služba 3							
			Odbor 1	Odbor 2	Odbor 3							
NRP 3			NRP 4			Urad 1	Urad 2	Urad 3	NRP 2			
						Služba 1	Služba 2	Služba 3				
						Odbor 1	Odbor 2	Odbor 3				
NRP 4			NRP 3			NRP 2			Urad 1	Urad 2	Urad 3	
									Služba 1	Služba 2	Služba 3	
									Odbor 1	Odbor 2	Odbor 3	

Vir: MRA

## 5 Povzetek

Maribor, sodobno evropsko in v globalne mreže vpeto mesto priložnosti, trajnostnega razvoja in blaginje, mora staviti na znanje, nove tehnologije in ustvarjalno moč meščanov, povezanih v dinamično razvojno okolje. Za uresničitev vizije je potrebna tako politična zaveza kot tudi operativna izvedba strategije, ki temelji na dvigu kvalitete življenja, oblikovanju na znanju, ustvarjalnosti in inovativnosti temelječega gospodarstva ter okolju prijaznem transportu in tehnologiji, torej takšna, ki je v svoji srži naravnana na trajnostni razvoj in posledično blaginjo prebivalcev.

Za izvedbo razvojne politike MOM je potrebno oblikovati ustrezni institucionalni in finančni okvir. Institucionalni okvir predvideva: mestni svet kot nadzorni organ priprave in izvedbe strategije, občinsko upravo – urade, službe, organe kot pripravljavce posameznih delov politik ter sistem spremljanja (poročanja) in vrednotenja izvedenih politik. Finančni okvir je pogojen z razpoložljivimi viri občinskega proračuna, njegovo načrtovanje – predvsem odhodkovnega dela, pa mora nastajati v okviru razvojnih politik.

Izvedba razvojne strategije je odvisna od politične zaveze, predvsem pa vključevanja zainteresiranih javnosti v njeno izvajanje.