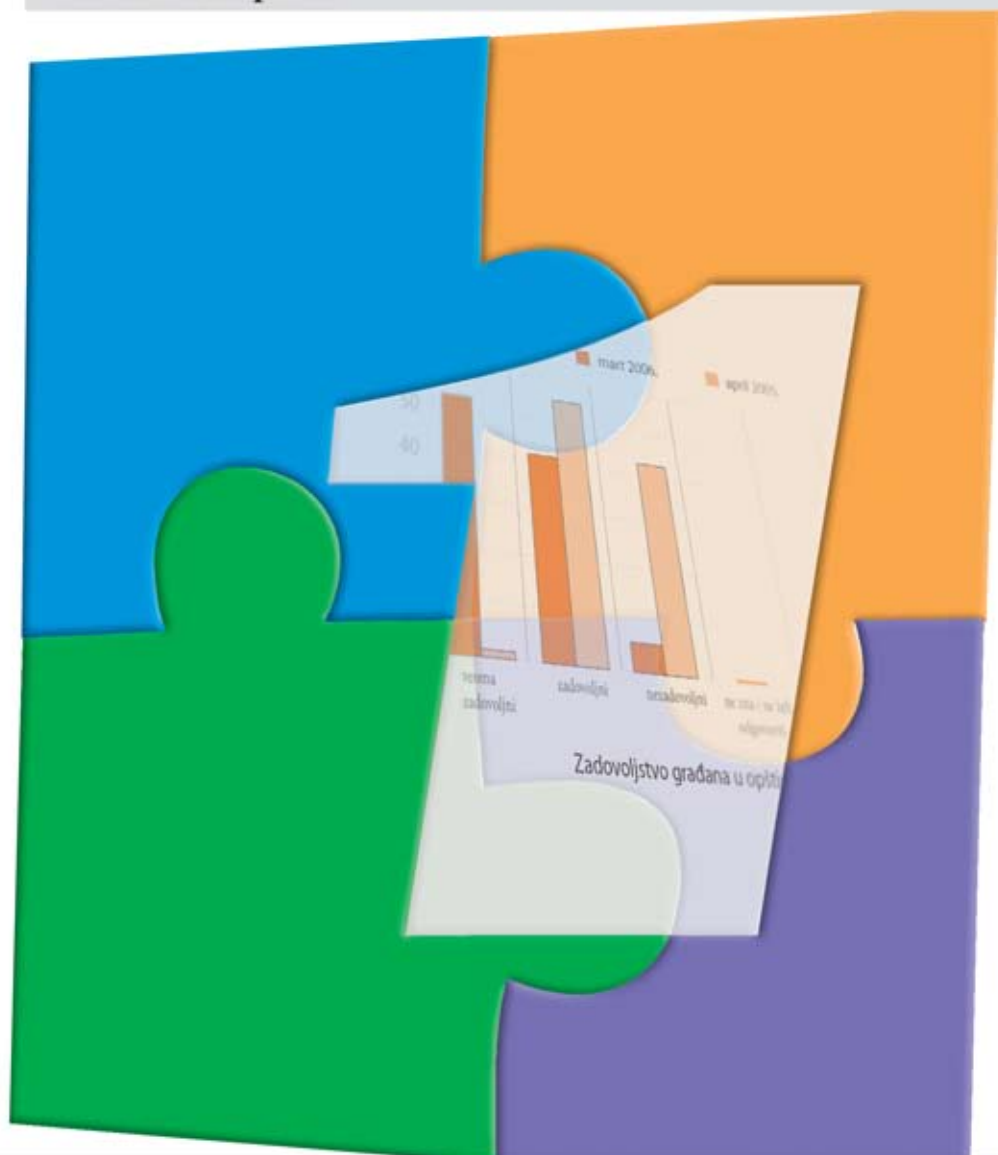


dobro je dobro voditi

BUKVAR DOBROG LIDERSTVA

- istraživačke priče -



Dobro je dobro voditi

bukvar dobrog liderstva

– istraživačke priče –

Izdavač
Eda, razvojna agencija
Banja Luka
eda@inecco.net
www.edabl.org

Za izdavača
Zdravko Miović

Urednik
Ivan Jevđović

Lektor i korektor
Ivan Jevđović

Dizajn
Nenad Savković

Kompjuterska priprema
Ivan Jevđović

Štampa
NIGD „DNN“

Za štampariju
Aleksandar Kopanja

Tiraž
1.500

Ova publikacija je objavljena uz podršku Fonda otvoreno društvo BiH i Inicijative za reformu lokalne i javne uprave Instituta otvoreno društvo iz Budimpešte.

Dobro je dobro voditi

bukvar dobrog liderstva

– istraživačke priče –

2008



riječ izdavača

Ova je knjiga jedan od proizvoda istraživačkog projekta *Promocija proaktivnog i odgovornog vođstva u lokalnim zajednicama u BiH*, koji realizuje razvojna agencija Eda uz podršku Fonda otvoreno društvo BiH i Inicijative za reformu lokalne i javne uprave Instituta otvoreno društvo iz Budimpešte. Sam projekat jedan je od prioriteta *Strategije razvoja lokalne samouprave u BiH*, koju smo kreirali 2006. godine uz podršku vodećih opština i gradova te uz konsenzus svih zainteresovanih učesnika iz javnog i nevladinog sektora.

Kad smo skicirali projekat i dobili podršku, izabrali smo tim istraživača iz Makedonije, Srbije, Hrvatske i BiH. Zajedno sa istraživačima, odabrali smo dvanaest lokalnih lidera sa Balkana, načelnika ili predsjednika opština o čijim se rezultatima čulo i daleko izvan njihove sredine. Onda smo na svakog od njih usmjerili po jednog istraživača i jednog novinara, da ispituju – prvi istraživačkim sredstvima, a drugi reporterskim okom i uhom – zabilježe a onda ispričaju svoje priče. Tako smo dobili dvije zbirke priča o istom fenomenu i istim ljudima, dvije perspektive u čijem se presjeku ličnosti naših lidera pokazuju konkretnijim i upečatljivijim.

Istraživački dio zbirke je namijenjen prvenstveno kreatorima javnih politika i donosiocima odluka u izvršnoj i zakonodavnoj vlasti u entitetima BiH, ali i u drugim zemljama regiona, ne bi li podstakao kreiranje boljih politika i programa podrške razvoju odgovornog i proaktivnog lokalnog vođstva i lokalne samouprave u cjelini. Ništa manje nije namijenjen načelnicima, koji posljednjih godina pokazuju izuzetan interes i dragocjenu sposobnost učenja jednih od drugih. Očekujemo da će zainteresovati i kolege iz instituta, fakulteta, *policy* organizacija i nevladinog sektora, usmjeravajući dio njihove pažnje na ovo, neispitano a više nego plodno područje za istraživanja i javno zagovaranje.

Mi svoj dio istraživačkog i zagovaračkog posla nastavljamo.

Posebno smo zahvalni načelnicima, istraživačima, novinarima i urednicima na predanom učešću u pripremi ovih priča, ovih *dobrih vijesti* na Balkanu.

Sadržaj

riječ izdavača	5
za dobro svih koji ovdje žive	
Deneš Šoja, načelnik opštine Kneževi Vinogradi	9
lider koji nadu pretvara u realnost	
Husejin Smajlović, gradonačelnik Zenice	25
dosta je prazne priče	
Ljubiša Marković, bivši načelnik opštine Centar Sarajevo	41
mudrost i diplomacija	
Nedjeljka Klarić, gradonačelnica Šibenika	55
sve se može kad se dobro zasanja	
Jasmin Imamović, gradonačelnik Tuzle	67
stvaranje grada	
Ranko Lučić, načelnik opštine Berkovići	81
lider kao graditelj	
Ace Kocevski, gradonačelnik opštine Veles	93
općina u kojoj se može lijepo živjeti	
Zdravko Prka, načelnik opštine Tomislavgrad	103
zajednički uspjeh je i lični uspjeh	
Ljubomir Janev, gradonačelnik opštine Kočani	113
osjećaj da možemo	
Zoran Tegeltija, načelnik opštine Mrkonjić Grad	125
nenametljivi autoritet	
Predrag Mijić, predsjednik opštine Čoka	135
www.goranjesic.net	
Goran Ješić, predsjednik opštine Inđija	145
zbirka dobrih vijesti	
Neobično istraživanje	155
o opštinama	163

Šoja nije krenuo na vjetrenjače, ali se može reći da je krenuo napraviti ono što su ga uvjerali da je nemoguće: gospodarski pokrenuti općinu njezinim sredstvima, pameću i ustrajnošću vrijednih ljudi naviklih na nedaće. Odlučio je da više nitko ne gleda upitno kada se spomene Baranja i njezine mogućnosti. Svaki puta će iskoristiti priliku da upre prstom u kartu i kaže, tu je Baranja, tu ima i budućnosti.

Deneš Šoja, načelnik Općine Kneževi Vinogradi

za dobro svih koji ovdje žive

piše: Nives Kopajtich-Škrlec

Dugo su, i predugo, turistički i proizvodni kapaciteti cijeloga baranjskog područja bivali neiskorišteni i zanemareni. Baranjski, suočeni s vlastitom pasivnošću, gospodarskom i duhovnom, razočaranjem i višestrukim osjećajem da se ništa neće moći pokrenuti, raseljeni i zanemareni, jednostavno nisu imali snage krenuti naprijed i početi iznova. Ipak, stoički su podnosili raseljavanje i drastične promjene u gospodarstvu nadajući se da će se, ipak, nešto dogoditi. I u Kneževim se Vinogradima dogodilo, uspelo se krenuti naprijed. Za nekoga malen pomak, za drugoga početak novog i boljeg života.

Jedni bi rekli da složena nacionalna struktura predstavlja veliku potencijalnu opasnost i stalan izvor nacionalnih netrpeljivosti, pa i sukoba. Drugi bi rekli da je splet različitih nacionalnosti, kultura, tradicija i vjera bogatstvo Kneževih Vinograda s kojima netko mudar, ugledan i odmjeran može napraviti čudo. Kneževi su Vinogradi imali tu sreću da na svome čelu već godinama imaju čovjeka koji je to bogatstvo oduvijek poznao, cijenio, i osobno mu pridonio. Čovjeka koji se vratio u Baranju s voljom i entuzijazmom kojima, kaže, nikada nije dozvolio da ga napuste.

Takvog načelnika nemaš obraza „muljati“

Prema važećem Zakonu o lokalnoj i regionalnoj (područnoj) samoupravi općina Kneževi Vinogradi ima mogućnost da osnuje jedinstveni upravni odjel. Premda je Zakon ograničio broj odjela, on u stvari nije ograničio broj zaposlenika. Ograničenja su zato postavili sami te je riječ o općini sa stvarno racionalnom upravom čiju je veličinu odredio manje broj stanovnika, a više visina proračuna. U općini je zaposleno samo pet službenika. Racionalnost je za svaku pohvalu, no ona često tjera do granice izdržljivosti s obzirom na broj projekata koji su u tijeku. Nema, nažalost, vlastitih sredstava da se omogući dodatno zapošljavanje ni dodatna edukacija već zaposlenih. Teško je objasniti da školovanje treba biti prioritet onome tko još uvijek čeka vodu. Problema znade biti, pogotovo ako je netko od službenika na putu ili ode na bolovanje. Rijetko se to dogodi, pogotovo stoga što se zna da načelnik Šoja nikada neće priznati da je bolestan, a uvijek će prvi i doslovce podmetnuti leđa. Takvog načelnika nemaš obraza „muljati“, potihlo kažu službenice, htjele bi i one ponekad da načelnik ode ranije kući, da se ne forsira toliko. Više mu to niti ne spominju, znaju da ih neće poslušati. Rijetko ga vide umornog, često zamišljenog, no on ne posustaje, pita: gdje smo ako odustanemo?

Ostao je u Baranji, u Kneževim Vinogradima vezan i cijelo vrijeme praćen osjećajem odgovornosti i obavezom da učini nešto konkretno i korisno za taj kraj i za te ljude. Kad danas pogleda iza sebe, s ponosom može reći da ostavlja konkretne rezultate, izgrađen sportski centar i druge objekte za sportske sadržaje. Svi projekti koje je tada obećavao završeni su i to ostavlja za sobom. S ponosom ističe da je dovršeno čak i više projekata koje tada, u predizborno vrijeme, nije niti spominjao niti obećavao. Život se danas u Kneževim Vinogradima normalizirao, ta je činjenica u ovom kraju od iznimne važnosti. Uz to, resursi i bogatstva Baranje nisu ostali tek mogućnost.

Iskrenost i lojalnost u svakoj općinskoj upravi moraju postojati. U Kneževim Vinogradima ne samo da postoje, već i daju rezultate. Upravo su iskrenost i lojalnost u ovakvim sredinama preduvjet za uspješan rad i redovno funkcioniranje općinske uprave. Načelnik Šoja ističe da nije bilo ni mogućnosti ni potrebe za velikim i radikalnim promjenama u upravi kada je, po povratku iz izbjeglištva 1997. godine, počeo obavljati ovu dužnost. Nažalost, ni tada, kao ni sada uostalom, nije bilo financijskih mogućnosti za dodatno zapošljavanje, animiranje, privlačenje novih i stručnih ljudi. U to su vrijeme čak i jaka turistička središta na Jadranu

muku mučila s pronalaženjem kadrova. Tako je i načelniku Šoji preostalo da računa na profesionalnost osoba u općinskoj upravi i nije se prevario u očekivanjima. S ponosom kaže da nitko nije izigrao njegovo povjerenje. Protivljenja ima i uvijek ih može biti, no jedino na stručnoj razini. Kao intelektualac, sklon je uvažiti struku i argumente drugih, no političke odluke i politička odgovornost njegov su teret. Pravo i obveza da odlučuje te osobna odgovornost sastavnice su posla koji radi, a radi ga prema vlastitoj savjesti, nezavisan i kao čovjek i kao političar. Tako je najbolje, kaže, ovisi jedino o Baranji i njenom napretku, odgovara Baranjcima kojima želi osigurati za početak ono osnovno.

Teška je zadaća stvoriti budućnost

Šoja nije krenuo na vjetrenjače, ali se može reći da je krenuo napraviti ono što su ga uvjerovali da je nemoguće, gospodarski pokrenuti općinu vlastitim sredstvima, pameću i ustrajnošću vrijednih ljudi naviklih na nedaće. Odlučio je da više nitko ne gleda upitno kada se spomene Baranja i njezine mogućnosti. Svaki puta će iskoristiti priliku da upre prstom u kartu i kaže, tu je Baranja, tu ima i budućnosti.

Pred Kneževim Vinogradima i njegovim vodstvom bilo je izazova, oni su bili brojni i nimalo laki, no učinjeno je puno. Šoja je i osobno učinio puno za kraj iz kojega potiče i rezultate će svakako ostaviti. Nerado se uspoređuje s drugima, no ipak, u usporedbi s primorskim mjestima, Istrom, Međimurjem ili okolicom Zagreba, napreduju neusporedivo sporije. Svjestan je da njihov napredak uvjetuju zatečene okolnosti i ne baš sretne polazne pozicije, no oslanja se na vlastite snage, lobiranje i vlastitu umješnost.

Teška je zadaća stvoriti budućnost u kraju u kojem je do jučer postojalo Belje, takoreći država u državi, čiji je generalni direktor odlučivao gotovo o svemu. Veliki su lomovi nastali propašću ranijih gospodarskih divova. I u drugim su dijelovima zemlje postojala takva poduzeća, uvjetovala su mnogo toga, imala veliku moć i bila ujedno motor razvitka nekog kraja, ali i garancija egzistencije njegovih stanovnika. Imala su stvarno veliki ekonomski, ali i politički utjecaj. Belje je obrađivalo 35.000 ha, jaka je bila mesna industrija; ako je i bilo gubitaka, oni su sanirani. Vladajuća je maksima i način funkcioniranja bilo zaposliti se u „Belju“, tada državnom dobru, jer ono ne može propasti, a pruža sigurnost i brojne privilegije kao i mogućnost da se radi na vlastitoj zemlji. Postoji i sada krasnih, kvalitetnih obradivih površina, prodavat će se uskoro, no u razgovoru s mladim i obrazovanim ljudima nerijetko se čuje da ne kane ići u vlastiti posao,

ne namjeravaju riskirati, i premda rade za male plaće nedovoljne da osiguraju kvalitetnu egzistenciju, često im nedostaje hrabrosti i inicijative. Generacijama su usmjereni na Belje, no ono nije niti će ikada biti ono što je bilo. Takve bi stvari želio promijeniti, osnažiti i ohrabriti ljude za privatnu inicijativu i privatno poduzetništvo. Želio bi promijeniti raniji, čvrsto ukorijenjen način rada i razmišljanja, u tome i uspijeva.

Brojke su na sva tri jezika iste

Komunikacija s građanima i odnosi s javnošću uspostavljeni su od samih početaka, od povratka u Baranju 1997. godine. Objektivan je problem što je komunikaciju potrebno obavljati na tri jezika. Neke stvari jednostavno se moraju tako raditi, to nalažu i Ustavni zakon i ostali zakoni. Primjerice, godišnja izvješća o radu općine moraju biti izrađena i dostupna na sva tri jezika, mađarskom, hrvatskom i srpskom. Ranijih je godina broj tiskanih primjeraka na sva tri jezika bio znatno veći, sada se, komentira uz smiješak, tri nacionalnosti sve bolje razumiju. Pamti i anegdote sa sjednica Vijeća. Kaže, bez obzira kojim jezikom govorili, moji se vijećnici prvo „zalete“ na brojke, a one su na sva tri jezika iste. Novaca ima ili nema, jednako kao i vode ili dječjeg vrtića.

Pomiriti interese i apetite, ravnomjerno ulagati u svakoga, no ipak, zacrtati prioritete i njima se posvetiti, zvuči kao prilično teška zadaća čak i u nacionalno vrlo unisonim sredinama koje ne vuku stigmatu i posljedice nedavnog rata. Stanovništvo je izrazito heterogeno u Kneževim Vinogradima, i u nacionalnom i vjerskom smislu, a čini ga 41% Mađara, 31% Hrvata i 20% Srba. Jedina je to općina u Hrvatskoj s većinskim mađarskim stanovništvom.

Politička je situacija, bez obzira na nacionalnu heterogenost, pozitivna i vrlo stabilna. Sve su nacionalnosti ravnomjerno i pravično zastupljene u Općinskom vijeću, predstavničkom tijelu, Općinskom poglavarstvu koje je izvršno tijelo, pa tako, i u Upravnom odjelu Općine.

Svjestan je da demokracija košta, svjestan je da košta ostvarivanje prava po osnovu bilo kojeg zakona pa tako i Ustavnog zakona o pravima nacionalnih manjina, zakona koji uređuje uporabu jezika, no istodobno ga i ljuti kada se izdvajaju znatna sredstva za tiskanje materijala na tri jezika, a nakon toga za trojezične papire nema posebnog interesa. Ipak, ne odustaje, radi se o zakonskim obvezama, ali i ljudskoj naravi. Kada se materijali ne bi tiskali trojezično, isti bi

čas bilo upita i primjedaba zašto se to ne čini. Sa smijehom dodaje da njihove natpisne ploče vrijede više i duže se izrađuju.

U mjestu gdje nema baš previše događanja, trudi se svakoga dana imati „posla“ s građanima. Zbor građana saziva jednom godišnje i to u svakom naselju općine, upravo u vrijeme kad je dovršen izvještaj o radu Općinskog vijeća i Općinskog poglavarstva. Okupe se i raspravljaju što je učinjeno, što planiraju učiniti, u što su utrošili sredstva. Sve bez kamera, poslovnika, zastupničkih mandata i imuniteta.

Periodično, najmanje jednom u svaka tri mjeseca, organizira sastanke s predsjednicima mjesnih odbora kojih ukupno na području općine ima sedam. Predsjednike se trudi informirati o tome što se radi, dokle se stiglo s pojedinim projektom te kakvi su planovi, dugoročni i kratkoročni. Uz to, organizira sastanke i s vijećnicima iz tih naselja. Zapravo, susreću se gotovo svakodnevno. Nastanu ponekad i problemi kada predsjednik mjesnog odbora i vijećnik iz istog naselja nisu ujedno i pripadnici iste političke opcije, i premda bi svatko želio napredak svoga kraja i svoga naselja, znalo se dogoditi da neki projekti stoje sve dok se glave susjeda ne „ohlade“ od visoke politike i važnih tema.

Česti su sastanci i s novinarima, jednostavno se najave, dođu, pitaju. Nema mistificiranja ni tajni. Nastoji osigurati vrijeme za njih i predočiti im sve podatke koje ima. Ističe da novinari redovito i korektno izvještavaju. Česti su članci u novinama „Slavonski dom“ i „Glas Slavonije“. Jednom u dva mjeseca gostuje na radiju „Beli Manastir“. Slušatelji se direktno uključuju i postavljaju konkretna pitanja. Znalo je biti i neugodno, sada sve manje. Političke se tenzije i velika pitanja polako stavljaju u drugi plan, kvaliteta života, napredak u svakom smislu, svakodnevni problemi ipak postaju prioritet bez obzira na nacionalnost i političko opredjeljenje. Općenito, nema većih problema u odnosu s medijima ni u odnosu s javnošću. Informira redovito i vrlo otvoreno. Inzistirao je da se u centru mjesta postavi *display* s obavijestima, informacijama, natječajima, sve se plakatira na tri jezika.

Nitko nikada nije postavio pitanje, misli pri tome na vijećnike i članove poglavarstva, zašto uključivati građane. Svi su vrlo dobro svjesni da se radi o sredstvima koja građani izdvajaju za projekte u općini, ali i za samo funkcioniranje općine. I općinskoj je vlasti lakše kad zna mišljenje građana, ima smjernice i korektiv. Nije uopće sporno da građane treba uključiti, dapače, to je imperativ.

Svakodnevni, ljudski problemi

Počeli su od onoga što su imali i što je tradicija ovoga kraja, vinogradarstvo, voćarstvo i napravili dobar potez jer su dobili zasluženno priznanje za vinske ceste. One su tradicija u mnogim europskim zemljama, vinske su ceste oživjele i ovaj kraj. U kratko je vrijeme promijenilo vlasnika čak 250 do 300 starih, vinskih podruma. Ne veseli ga pri tome činjenica što je dobar dio starih podruma kupljen radi preprodaje, no tržište nameće svoje. Pojedinci sa dostatnim novčanim sredstvima povoljno kupuju čak tri, četiri ili pet vinskih podruma, kasnije ih, nakon što stigne infrastruktura, preprodaju. Progres i otvaranje jednostavno, nose svoje. Stvari zapravo i jesu vrlo jednostavne; čim je stigao asfalt, došli su i kupci. Renovira se i gradi, vinske ceste privlače turiste, promoviraju se mogućnosti ovoga kraja. Premda je krenulo, ulaganja u infrastrukturu predstoje i dalje, posebno u kanalizaciju, sve su to realni i životni problemi koje tek treba do kraja riješiti i s kojima se lokalne vlasti u drugim dijelovima zemlje ne susreću. Govori sve ovo da bi ilustrirao kako je općina zapravo zaživjela, a to je i bio njegov osnovni motiv i izazov, stvoriti pretpostavke, oživjeti ovaj kraj.

Premda su napravili dosta, dosta je toga još za sanirati. Navodi primjer naselja Zmajevac kojemu nedostaje mjesna vodovodna mreža, što je prioritet. Radi se o velikoj investiciji, bez pomoći drugih institucija ne bi stvari pokrenuli s početne točke. Riječ je ipak o općini koja je u stanju osigurati tek 5% do 10% sredstava za određene projekte, no u stanju su ih stvoriti: lobiranjem, pozajmicama, povoljnim zajmovima. Ne boji se zaduživanja, dug nije samo teret premda ga se često upravo tako doživljava. Dug je i ulog u budućnost i tako ga valja promatrati.

Neke dozvole tek su sada u fazi ishođenja, idu u velike investicije, izvjesno je da to ne mogu sami, ali je isto tako izvjesno da će za 5 ili 10 godina riješiti i temeljne stvari kao što je cjelokupna kanalizacijska mreža na području općine. Okolnosti su ovoj općini same nametale fokus djelovanja. Ono što je drugdje samo po sebi razumljivo, u Kneževim se Vinogradima tek stvara i gradi.

Iznimno je bitna i poduzetnička zona, poduzetnicima pruža konkretne pogodnosti, oslobođeni su obveza plaćanja komunalnog doprinosa i komunalne naknade. Nije malo za novog poduzetnika, koji tek stasava, dati mu mogućnost da tri godine u poduzetničkoj zoni radi bez obveze plaćanja komunalne naknade i uz znatne porezne olakšice. Poduzetnicima otplaćuju 2/3 kamata po komercijalnim

kreditima iz općinskog proračuna, plaćaju određene troškove, primjerice, troškove analize tla, geodetske izmjere, parcelacije, plaćaju rad građevinskih strojeva te sufinanciraju uklanjanje srušenih objekata.

Ne zaboravlja spomenuti ni zaštitu okoliša, u prvom redu saniranje smetlišta i divljih deponija. Nakon dosta rada i dosta uvjeravanja s mjesnim odborima, sada se na području cijele općine otpad odvozi organizirano. Ističe ovo i stoga što su drugdje ti problemi već odavno riješeni i takva se pitanja uopće niti ne spominju i ne nameću kao prioritete.

Djelovanje je u bitnome određivala i politička situacija. Nekako, o čemu god počeli razgovarati, vratimo se na to nesretno doba. Tako se i Šoja prisjeća da je na području općine nakon 1997. godine, kada su se vratili iz progonstva, bilo nastanjeno preko 300 srpskih obitelji. Postavilo se pitanje što učiniti u takvoj situaciji i kako zbrinuti sve te ljude. Nekoliko se obitelji odlučilo ostatu u Baranji i Kneževim Vinogradima, započeti novi život i ovdje stvoriti egzistenciju. Neki su odlučili iseliti se u Srbiju, u neke druge krajeve zemlje ili svijeta. Sve su te obitelji riješene i zbrinute, bez ikakvih ekscesa, incidenata, ljudski i razložno. Velike su to stvari i teške situacije. U dvije do tri godine situacija je bila riješena, a da nitko nije bio zakinut niti bez krova nad glavom. Takve su ih stvari i situacije određivale, usmjeravale djelovanje i definirale se kao prioritete, trošile energiju i vrijeme, čak i preko maksimuma.

Jedan od prijelomnih trenutaka i momenata svakako je bilo usvajanje programa raspolaganja poljoprivrednim zemljištem u vlasništvu države. Program je donijet na vrijeme, među prvima i niti jedna odluka ni rješenje nisu osporeni. Sve su uspješni „pogoditi“ i prodano je oko 2.000 ha. Na kraju su svi bili zastupljeni, misli pri tome na sve nacionalnosti koje žive na području nacionalno mješovite općine. Svjestan je da je u poslovnom svijetu drugačija situacija, drugačije se odlučuje i na drugi se način donose odluke o ulaganjima. Posao i poslovne odluke nisu i ne bi trebale biti politika, no u Vinogradima su oba aspekta na vrijeme uspješni pomiriti.

Raspolaganje poljoprivrednim zemljištem bio je test i rizik, ali ujedno i stvarno dobar prijelomni trenutak da se situacija poslije rata stabilizira. Trebalo je, poslije rata i propasti nekadašnjeg giganta „Belja“ koje je danas u vlasništvu kompanije Agrokor, stati na nove gospodarske i poduzetničke osnove. Stanovnici su danas, ipak, relativno ohrabreni da krenu u stočarstvo i poljoprivrednu proizvodnju jer su svjesni da je prošlo doba kada se moglo raditi „doživotno“ u Belju.

Danas se stvara drugačija klima, no zabrinjava to što srednji sloj nestaje. Oni financijski jači, koji „vuku“ naprijed, opet nisu dovoljno financijski jaki da zaposle veliki broj radnika, niti su uslužne djelatnosti sposobne da apsorbiraju svu raspoloživu radnu snagu. Jak je i dalje socijalni pritisak, stanovi i posao osnovni su i bez njih se ne može. No, općenito je zadovoljan: dobro su realizirali projekt i program raspolaganja poljoprivrednim zemljištem. Sad ide već i četvrti krug i, ono što je jako bitno, riješeni su gotovo u potpunosti imovinski odnosi. Neriješeno zemljišno-knjižno stanje veliki je problem u gotovo svim dijelovima Hrvatske. Neriješeno pitanje vlasništva, razlike koje se pojavljuju u zemljišnim knjigama i u katastarskim evidencijama znatno kompliciraju ulaganja i bilo kakvo raspolaganje nekretninama. Nema pomaka ni ulaganja dok imovinski odnosi nisu riješeni.

Probleme ilustrira i dalje. U šest je sela čak 16 crkava i groblja. Selo od 600 ili 700 stanovnika ima tri groblja pa je onda pitanje koje traži puno umještosti, mudrosti, kompromisa koju lokaciju iznaći za mrtvačnicu. To su svakodnevni, životni, ljudski problemi. Mrtvačnicu su nazvali „objektom za vjerske sadržaje“ i pozicionirali na jednaku udaljenost od sve tri crkve i sva tri groblja. Zahtjeva sve to skupa znatna sredstva, površina je groblja preko 25 hektara i sredstva za održavanje su iznimno velika. Neka su groblja stara stotine godina, valja ih održavati i sačuvati, svjedoci su povijesti Baranje.

Na području općine dominantne su tri vjerske konfesije, rimokatolička, reformatorska i pravoslavna, s ukupno 13 vjerskih objekata iznimne povijesne vrijednosti. Nije sporno da crkve treba sačuvati, sporno može biti koja će prvo krenuti u obnovu. Treba umještosti i sluha da se i oko crkvenog zvonika ne splete politika. Tu je načelnik Deneš Šoja nezamjenjiv.

Za afirmaciju i reklamu Kneževih Vinograda značajan je i sportski centar. Pretprošle su godine dobili i priznanje za najuređenije kupalište u kontinentalnom dijelu zemlje. Ponosan je i na vinske ceste, nagradu za najbolju praksu 2004. na području razvitka lokalne samouprave i uključivanja građana. No, brinu ga i negativne posljedice koje su odraz birokratizma i postojeće administrativne usitnjenosti. Baranja je podijeljena na osam općina, a do 1992. bila je jedinstvena u sastavu bivše Općine Beli Manastir. Kanalska mreža ne trpi usitnjavanje, sve mora biti zajednički rješavano i koordinirano, doslovno, kaže da ne mogu jedni očistiti i održavati, a drugi ne. Postoje veliki problemi jer se takva pitanja ne rješavaju samo u okviru jedne općine. Spominje i obranu od tuče, s kojom je situacija identična. Nedostaje koordinacije, ima nedorečenosti oko svega toga.

Dva su momenta bitna u gospodarskom i socijalnom smislu, gospodarsko oživljavanje i zapošljavanje. Svatko od onih ulagača koji se upustio u investiranje otvorio je po desetak radnih mjesta, a to za ovaj kraj nije malo, dapače.

Lice se općine mijenja, stare se kuće ruše i osnovni se uvjeti za privatno poduzetništvo stvaraju čak i brže no što su mislili da je moguće. Načelnik Šoja zadovoljan je da se u tome kreću naprijed, ide se u dobrom smjeru, sada predstoji modernizacija sporednih ulica i njihove rasvjete.

Iz nacionalnog sastava koji je vrlo heterogen, proizlaze i problemi i specifičnosti, kao što su veći troškovi na planu informiranja. Mora se biti transparentan, voditi računa o stvarima o kojima se u drugim jedinicama niti ne sanja. Mora se ispisivati i na mađarskom i na srpskom i na hrvatskom, paziti na svaki detalj, na svaki zarez, na nijanse. Bitno je to da niti jedna institucija, predsjednici država Hrvatske i Mađarske, niti jedan saborski odbor, od odbora za ljudska prava, nacionalne manjine, zakonodavstvo, Ustav i Poslovník, niti županijske stručne službe, doslovno nitko nikada nije imao prigovora na stupanj i standarde zaštite prava manjina u općini. Sve je u skladu sa zakonom i Statutom. Na to je posebno ponosan.

Osjeća da se odužio građanima

Na pitanje da li bi prihvatio još jedan mandat, razmišlja neko vrijeme. Kaže, ako zdravlje posluži, možda bi i prihvatio. Razloga za sljedeći mandat svakako ima. Nekoliko je kapitalnih projekata u tijeku, planira se izgradnja hotela, javljaju se koncesionari. Planira se kategorizacija cesta, u gospodarskom smislu značajan je projekt vinskih cesta, namjera je „otvoriti“ Baranjsko brdo. Za taj je projekt ishoda sva potrebna dokumentacija od svih ministarstava, čeka se tek objava u Narodnim novinama i odmah se kreće u naručivanje i izradu glavnog projekta. Nekoliko je većih projekata u tijeku, a prioritet je izgradnja kanalizacijske mreže za sva mjesta u općini.

U narednim godinama to je ostvarivo, uvjeren je, i to u narednih 4-5 godina. Svakako bi imao što dovršiti i raditi u još jednom mandatu. Godinama razmišlja o velikom lateralnom kanalu koji bi iz Dunava dovodio vodu za suša i vraćao je u Dunav kada prijete poplave. Radi se o investiciji koja je velika 50.000.000 do 60.000.000 kuna ili 6.900.000 do 8.300.000 EUR. Pita: „Imamo li uopće predodžbu što bi takav kanal značio za Kneževe Vinograde i cijelu Baranju?“

Perspektiva stanovnika na ovom području postoji. Značajan je svakako seoski turizam, pored vinske ceste koju je već spomenuo, a i lovni i ribolovni turizam ima sve više interesa. Kopački rit je blizu, a sve povezano s njime višestruko je iskoristivo. Perspektive ima, optimist je, samo nije lagano. Emotivno ga veže i previše toga, mogao bi nabrajati redom: sportski centar, stadion, ambulanta, pošta, vrtić. Neke je od tih projekata započeo prije mnogo godina, za vrijeme dok je još bio predsjednik Izvršnog vijeća Belog Manastira. Osjeća da se odužio građanima, ne samo biračima iz Kneževih Vinograda. Planira surađivati s budućim općinskim vlastima. Ako sljedeći mandat ne bude na dužnosti načelnika, svakako će biti u vijeću.

Nema opstrukcije, ali ima rasprave

Građani uvijek imaju priliku raspravljati o ozbiljnim problemima, predlagati i zahtijevati njihovo rješavanje, dok se općinske vlasti uvijek trude da obave na vrijeme kvalitetne pripreme, osiguraju i predstave idejno rješenje svake zamišljene investicije, jer tada je primjedaba manje, a argumenata više. Uvjeren je da građani cijene i prepoznaju rad i zalaganje općinskih vlasti.

Surađuju i s vijećima nacionalnih manjina. Na izborima za vijeća nacionalnih manjina, prije nekoliko godina, dvije su opcije osvajale svaka po pola glasova birača. Danas je situacija drugačija i načelnikova je opcija osvojila povjerenje sa sedam mandata, dok je druga osvojila samo tri mjesta. Čini se da to dovoljno govori o tome da građani cijene njegov rad i podržavaju program.

S Vijećem korektno surađuje, nema opstrukcija, ali ima rasprave. Da li se uvijek slažu? Naravno da ne, ali se uvijek trude čuti i uvažiti argumente onoga drugoga. Vijeće odlučuje glasovanjem, većinom glasova, sustav je takav. Surađuju i otvoreni su za suradnju. Spominje suradnju i sa županijom i s državom, sa svim institucijama. Suradnjom i argumentima više ćete uspjeti no zaoštavanjem situacije i stvaranjem neugodnosti.

Općinsko vijeće djeluje bez ikakve pismene i zvanične koalicije. Koalira i surađuje i sa Samostalnom demokratskom srpskom strankom i s Hrvatskom demokratskom zajednicom. Nezavisna lista kojoj je bio nositelj ima pet mandata u Vijeću, druga, također nezavisna, mađarska lista ima tri mandata, dok Hrvatska demokratska zajednica i Samostalna demokratska srpska stranka imaju po dva. Članica Vijeća je i još jedna nezavisna vijećnica. Tako izgleda sastav Općinskog

vijeća koje ukupno broji 13 članova. I nacionalna je struktura izvršnoga tijela u skladu sa zakonom te su zastupljene sve nacionalnosti, no ne i sve stranke. Svoga predstavnika nema HDZ. Riječ je o njihovom unutarnjem pitanju, načelnik je mjesto za njihovog predstavnika osigurao. S vijećnicima doista nikada nije bilo problema, oporbena je druga mađarska opcija, a s nezavisnom vijećnicom znade biti napetosti i uvjeravanja koje su, vjerojatno bez iznimke, uobičajene i u svim drugim predstavničkim tijelima.

Pitanje je da li bi načelniku bilo lakše da je stranački čovjek? Pripadnost političkoj stranci, posebno stranci koja je vladajuća i na nacionalnoj razini, otvara mnoga vrata, usmjerava i olakšava kontakte s onima koji su u poziciji da odlučuju, olakšava i ubrzava pristup do sredstava, može osigurati uvrštavanje općine među prioritete. Nije mu žao, kaže, što ne funkcionira na takav način, što ga stranka ne zaklanja i ne podupire. Biti nezavisan i dobiti gotovo plebiscitarnu podršku daje mu slobodu koju dobar dio njegovih kolega, stranačkih načelnika, mogu samo priželjkivati. Možda je to i teži put. No nezavisan, smatra Šoja, znači upravo to: nezavisan od politike i dnevnih oscilacija, odgovoran ljudima Kneževih Vinograda i svojoj savjesti.

Specifično je pitanje Osječko-baranjske županije čije političko vodstvo nije na istim „valovima“ kao Vlada, a puno toga nužno ide preko županije. Osobno smatra da situacija nije za zaoštavati. Treba li doći na zbor i kritizirati predsjednika Vlade ili pak vodstvo županije? Ionako se nakon izbora situacija mijenja i raščičava. I ovako se kontakti i posjeti, bilo iz Zagreba bilo iz županije, pogrešno percipiraju i stavljaju u neželjeni politički kontekst, a to se neminovno odražava na situaciju u općini. Usprkos svemu, posebno usprkos politički složenoj situaciji, svjestan je da županija investira u Vinograde, no njezina sredstva mogu biti sto ili dvjesto tisuća kuna (14.000 do 28.000 EUR), dok ministarstva investiraju minimalno po dva ili tri milijuna kuna (280.000 ili 420.000 EUR). Činjenica jest da se ništa ne može bez pomoći iz Zagreba. U takvoj su situaciji, vjerojatno, i druge općine. Šoji je utoliko lakše što je imao nezavisnu listu i s njome dobio izbore, a time i povjerenje građana općine kojoj je na čelu.

Kneževi Vinogradi surađuju i u Hrvatskoj i izvan nje, no formalnih sporazuma nema. Upućeni su najviše na Šikloš, mađarski grad u blizini, tu suradnju nisu formalizirali potpisivanjem sporazuma. Svjesni su, međutim, da je za pristup europskim projektima i ta komponenta, međunarodna suradnja s lokalnim jedinicama drugih država, neophodna. Što se tiče nacionalnog udruženja općina i gradova, nastoji biti aktivan koliko obaveze dopuštaju, a to, iskreno, nije mnogo.

Paradoksalno, ali istinito

Lider treba raditi pošteno i predano te realno uskladiti želje s mogućnostima; znati resurse i prednosti svoje sredine, biti realan, ali se ne bazirati samo na ono čime trenutno raspolažeš. Uvijek su moguća neka ulaganja i investicije „sa strane“, nekakav pogon koji će donositi prihod i zaposliti nekolicinu ljudi, interes je profit i to nas sve vuče naprijed i njemu treba stvoriti uvjete, ali treba ipak biti i realan. Uvijek raditi transparentno, biti korektan i pošten, to je osnovno.

Posao koji radimo takav je da su pohvale rijetke. Jedno priznanje spominje i ono ga posebno veseli. Priznanje je to premijera Republike Mađarske, Gyurcsany Ferenc koji mu je dodijeljeno za rad s nacionalnim manjinama, u prvom redu za rad s mađarskom. Paradoksalno je upravo to što je njegov doprinos prepoznala i priznala druga država. No, dodjela priznanja nije prošla bez osporavanja oporbene mađarske stranke čiji predstavnik u Općinskom vijeću konstantno zastupa stav da Šojina općinska vlast priječi ostvarivanje prava Mađara koja im daje Ustavni zakon o nacionalnim manjinama. Paradoksalno, ali istinito.

„Sretan krug“

Neće o svjetskim trendovima, globalnom zatopljavanju ili terorizmu. Zanima ga prvenstveno Baranja i njezin napredak. Nedostaje koordinacije na ovom prostoru, smatra, prečesto se gleda isključivo vlastiti interes i vlastita korist. Dobro poznaje ove krajeve, zna što je Darda, a što Beli Manastir. Taj grad se nesumnjivo razvija, ali primaran mu je vlastiti razvitak, čak je i zapošljavanje ograničeno jedino na osobe s područja Belog Manastira. Pri tome nije dovoljno shvaćeno da je to grad s državnim institucijama koji bi trebao opsluživati cijelu Baranju. Uredna tržnica, funkcionalna i moderna, možda je i više interes onih iz okolnih općina koji proizvode i prodaju no samog Belog Manastira. Premda ističe dobru suradnju s njima, činjenica jest da Manastir ima jači lobi, stižu im financijska sredstva i trebaju im, nije to sporno, no osjeća se lagani raskorak u razvitku, uvjeren je da bi cijela regija trebala imati znatno više koristi od razvitka toga grada.

U Hrvatskoj se gotovo svakodnevno govori o decentralizaciji, no pitanje je što zapravo decentralizirati i što uopće prenijeti na općine koje tek sada kreću i rješavaju životno važna pitanja kao što je infrastruktura. Jednoga će dana svakako

lokalne jedinice imati više poslova, zadaća, no i prihoda. Prijenos poslova prvo neka krene na velike gradove i na one koji imaju financijske snage, potencijala da obavljaju poslove i plate stručnjake. Kneževi se Vinogradi u taj „sretan krug“ još ne mogu ubrojiti.

Brine ga i zaštita okoliša. Već je naglasio da je zaštita okoliša, u prvom redu sprečavanje njegova onečišćavanja, jedan od prioriteta lokalne vlasti kojoj je na čelu. Velika su i vrijedna prirodna bogatstva Baranje. Zagađenje bi moglo izazvati neprocjenjive štete koje ni generacije nakon nas neće uspjati popraviti.

„Tjera“ svoje

Gdje smo uopće s liderstvom u Hrvatskoj? Mjeri li netko rezultate, uspjehe? Odlučuje li bilo tko prema utvrđenim kriterijima tko je uspješan i koliko je uspio učiniti? Šojin je uspjeh u odnosu na gradonačelnika dobrostojećeg grada s vrhunskom upravom, jednostavno neusporediv. Ono što ga zanima jest preporuka kolege u istim ili sličnim životnim okolnostima, načelnika koji se izborio i riješio one probleme što se njemu tek naziru ili mu već izvjesno stoje na putu. Pita se zašto se ne rade takve analize koje su potrebne da bi se mogli usporediti s drugima. Komparirali bi podatke i vidjeli egzaktno koliko su organizirani, koliko su racionalni u odnosu na druge općine u Baranji, gdje ima prostora za poboljšanja, gdje griješe, koje bi nove ideje mogli i s ovim skromnim sredstvima koja imaju, usvojiti i implementirati. Ne bi se uspoređivali s nekim drugim krajevima, već s onima oko sebe koji su u istim ili sličnim uvjetima, s istim nasljeđem i srodnim problemima. Sve okolne općine imaju iste probleme, zajedničke troškove, izdatke. Uvjeren je da su Kneževi Vinogradi racionalna općina s racionalno organiziranom upravom, koja ulaže, između ostaloga, i u zaštitu okoliša.

Zahtjevi su, međutim, veliki. Predstoje im veći projekti, dosta će toga napraviti do kraja ovoga i u sljedećem mandatu. Osnovne su stvari ovdje bitne, kao što je vodovod. Već je spremno šest ili sedam projekata za koje je ishoda građevinska dozvola, ali nema još dovoljno sredstava. Ta će sredstva morati izlobirati na neki način. To je preporuka svim kolegama, lobirati u svakoj prilici i slušati kako se s problemima nose i koje novosti uvode oni uspješniji.

Sredstava su osnovna, svjestan je, ali se ponekad situacija usloži, komplicira, politizira bez razloga. Smatra da uvijek ima načina da se stvari mirno riješe. Nije pristalica politiziranja, a politizirati je itekako mogao.

Mađar, pripadnik nacionalne manjine, svoju pripadnost drugom narodu nikada nije želio koristiti na način koji mu nije moralno i ljudski prihvatljiv. Ponosan je zato što mu zasluge i trud ne osporavaju ni Hrvati ni Srbi. Jednog dana, kad više ne bude na ovoj dužnosti, svatko će o njemu moći reći da je radio za dobro svih koji ovdje žive. To je jedna od preporuka kolegama, ali i nekom budućem načelniku koji će ga naslijediti. Bez previše politiziranja, za opće dobro.

Nije želio, iskreno navodi, politički iskoristiti što od neke instance vlasti, kojoj se pisano obratio, nije dobio odgovor. Netko bi drugi to iskoristio, neki to i od njega očekuju. Činjenica je da su upravo i stoga naišli na dosta razumijevanja u državnim institucijama. Pri svemu tome mora biti i diplomat koji nastupa pozitivom, promovira, poziva na lice mjesta, svjedoči o problemu, ali ujedno pokazuje koje su prednosti rješavanja i kako problem riješiti. Državna i županijska vlast, uvjeren je, percipira ga kao takvog, pozitivnog i argumentiranog čovjeka nesklonog ekscesima, koji uporno i ustrajno „tjera“ svoje i u tome uspijeva.

Treba raditi na reklami, promociji, web-stranici, novim sadržajima; predstavljati korisne informacije, nova izdanja reklamnih materijala, predstavljanje turistima. Baranja je uostalom, turistički atraktivna, Kopački rit nadaleko je poznat. Promoviraj svoje, ponosi se onim što imaš, jer često nisi ni svjestan koliko to vrijedi – riječi su kojima nas je ispratio.

Promjene se nisu mogle desiti preko noći, trebalo je strpljivo raditi s ljudima, pružati im šansu, uvažavati i štiti njihove ideje, a danas, pristupati im ljudski. Biti s njima i svojim primjerom ih motivisati da se ne predaju kada misle da rješenja nema. Ljudi su morali shvatiti, kaže on, da promjene nisu luksuz, već potreba.

Husejin Smajlović, gradonačelnik Zenice

lider koji nadu pretvara u realnost

piše: Branka KUŠLJUGIĆ

Dolaskom na čelo općine, 2004. godine, Husejin Smajlović je nastavio proces suštinske transformacije grada od jednog letargičnog i bezličnog industrijskog mjesta do modernog regionalnog centra sa prepoznatljivim identitetom.

On je, za samo tri godine svog mandata, gradu donio osjećaj nove energije i optimizma. Razvija poduzetništvo i inovativan pristup problemima, gradi stadione i sportske hale, ali štiti i tradicionalnu bliskost i familijarnost malog grada.

Koncept „vraćanja korijenima iskonske ljepote“, narušen prijeratnom industrijalizacijom, postao je važan dio strukturne politike jačanja civilnog identiteta Zenice i njenog imidža. Novostvorene „industrije“ gradu su donijele živost, kolorit i internacionalizam, a građanima vratile nadu da je put povratka moguć. Vizinarstvo Husejina Smajlovića zvanično je potvrđeno 2006. godine kada je općina, po britanskoj *Beacon* shemi, dobila status općine predvodnice lokalnog ekonomskog razvoja

Opredijeljenost da napravi promjene sadržana je u njegovom ličnom motu: *Zenica misli drugačije.*

„Misli drugačije“

U vrijeme kada je Husejin Smajlović postao gradonačelnik, u Zenici je odavno izgubljen optimizam. Grad je proživljavao teška vremena ekonomskog, socijalnog i demografskog propadanje, što je najvećim dijelom bilo povezano sa problemima u metaloprerađivačkoj industriji, koju je simbolizirala *Željezara*. *Željezara* je prije rata bila najveći poslodavac u gradu, mag koji je oblikovao karakter grada i ljudi su bili veoma vezani za nju.

Koncept jake vezanosti za jednu industriju u periodu tranzicije pokazao se pogrešnim i neuspješnim. *Željezara* nije mogla izdržati konkurenciju svjetskih i evropskih proizvođača čelika, došlo je do dramatične redukcije proizvodnje i veliki broj ljudi ostao je bez posla. Prijeratna ravnoteža u lokalnom ekonomskom razvoju bila je izgubljena, a grad je ostao bez energije i živosti koju je ranije imao.

Kriza na tržištu rada, umanjeni prihodi od poreza, a povećani troškovi socijalne podrške nezaposlenim, izazvali su i ozbiljnu krizu u općinskom budžetu. Građani su sve manje respektovali općinsku vlast zamjerajući joj da se udaljila od građana, da ne radi prave stvari na pravi način.

Balast koji je dodatno pritiskao Zenicu bio je i jedan dio njene ratne prošlosti koja se veže za prisustvo i neprimjerene aktivnosti islamističkih grupa iz arapskih zemalja. Zbog toga je jedan deo političkih predstavnika Zenice imao lošu reputaciju kod međunarodne demokratske javnosti. Za njih je Zenica bila sredina koja podržava radikalne islamističke stavove.

„Misli drugačije“, slogan koji gradska uprava danas koristi za promoviranje grada Zenica jasno pokazuje da građani Zenice, predvođeni Husejinom Smajlovićem, rade na stvaranju novog lica, drugačijeg od onog koje još uvijek postoji u nekim glavama. Građani Zenice danas poručuju: Da biste imali pravi osjećaj „nove“ Zenice prošetajte gradom, jer samo tako više nećete robovati percepcijama zarobljenim negdje u vašoj glavi.

Motiv Smajlovića da se natječe za mjesto načelnika bila je želja da uvjeri Zeničane da postoji nada u ekonomski popravak i bolje socijalno okruženje: „Zenica budućnosti, kakvu sam zamišljao kad sam donio odluku da se kandidiram, grad koji se ne stidi svoje prošlosti i koji svoju prošlost, prije svega, razumije, a onda

umije valorizirati i na pravi način prevazići. Jer, Zenica nije paradigma za prljave fabričke dimnjake i KPD. Ona je i lijepa oaza zelenila, grad na tri rijeke u srcu onoga što se od davnina zove pravom Bosnom. Grad otvorenih ljudi u koji su se sklanjali i od ratova i od nemaštine. Ove pozitivne osobine Zenica iz mojih snova zadržava i pažljivo čuva, isto kao što na pravi način zna koristiti znanja i vještine stečene u periodu najintenzivnijeg industrijskog razvoja, ali ovaj put vodeći računa o zaštiti okoline i zdravlju ljudi koji više ne smiju biti žrtva nezajažljive potrebe za što većim brojem proizvedenih tona. Prema tome, Zenicu vidim kao grad nesputanog duha gdje se pisac, muzičar, dizajner, glumac i sportista osjećaju jednako dobro kao mašinar i metalurg.“

Preduslov na kome je on insistirao da bi se kandidovao bila je promjena izbornog zakona. Želio je da ga sami građani izaberu na tu funkciju i druge solucije da dođe na čelo općine za njega nisu bile moguće.

„Glavni motiv da se natječem za funkciju načelnika općine bio je želja za promjenom stanja beznađa i letargije. Međutim, preduslov da uopće učestvujem na izborima bio je promjena izbornog zakona po kojoj su građani neposrednim glasanjem birali svog predstavnika. Samo tako se može imati potrebni legitimitet. Prvo, jer je time potvrđena moja vizija Zenice, a drugo dobio sam mandat da tu viziju i provedem.“

O izazovima koji su bili pred njim u vrijeme kada je postao načelnik Smajlović kaže: „Kako jedno mirno i uspavano jezero pretvoriti u djelatnu rijeku koja će okretati turbine progresa i sav taj dotad neiskorišteni potencijal pretvoriti u aktivnu snagu kojom se postiže napredak? Da bi se takva promjena postigla, najprije valja promijeniti način razmišljanja ljudi. Čini mi se da je upravo to bio najveći izazov u početnim danima mandata.“

Smajlović je postavio sebi sljedeće ciljeve: obezbijediti građanima više šansi za posao, revitalizirati socijalni i kulturni ambijent, prirodu vratiti svojim iskominama, unaprijediti općinsku administraciju, vratiti povjerenje građana u gradsku upravu i popraviti imidž.

„Ciljeve dijelim na psihološke i projektne. Psihološke je uvijek teže ostvariti jer zadiru u ljudske navike i stavove. Ima ih nekoliko: razvijanje samoinicijative, samostalnosti, vlastitog učešća u poslovima zajednice, promjena odnosa prema gradu, razvijanje novog identiteta. Projektne ciljevi u velikoj mjeri ovise o psihološkim, a oni su konkretno bili sljedeći: uravnotežen razvoj grada i sela, završetak kapitalnih projekata, kvalitetna obnova postojeće infrastrukture, izgradnja

objekata kulture i sporta, projekt dugoročnog rješavanja gradskog vodosnabdjevanja i gradskog saobraćaja, itd“, zaključuje načelnik Zenice.

Smajlović je od samog početka svog mandata imao pravac koji treba slijediti. Slijedio je Strategiju razvoja Zenice do 2015, ali je i značajan dio svog vremena i energije investirao u oslušivanje istinskih želja građana. Duboko je vjerovao da je samo takav pristup bio racionalan i dugoročno isplativ za zajednicu. „Kad sam pravio program razvoja općine Zenica, imao sam na umu i ono što sam osjećao i osluškivao kao potrebu svojih sugrađana. Misao o ljepšoj Zenici bila je prisutna u glavama mnogih Zeničana, a ja sam joj nastojao dati realan i provodljiv okvir. Zenicu sam uvijek posmatrao kao mjesto koje posjeduje raznovrsne kvalitete, ali nikako ih ne uspijeva i u stvarnosti potvrditi.“

Da bi opravdao svoj program razvoja grada i viziju koju je imao, Smajlović je u početku primijenio metod ubjeđivanja u ostvarljivost svoje vizije, a kako su rezultati počeli pristizati, otpor promjenama je slabio. Projekti koji su bili korisni za grad pretvarali su cinizam, nepovjerenje i frustracije u osjećaj nade.

„Najbolji način savladavanja otpora prema pozitivnim promjenama postiže se tako što promjena postane prevladavajući način ponašanja. Ilustriraću to jednim primjerom. Kada smo iz temelja renovirali glavnu ulicu u gradu, završni dio projekta obuhvatao je i obnovu fasada. Općina je uradila jedan dio posla, a onda se stvorio domino efekat, pa su vlasnici jedan za drugim počeli obnavljati fasade. Onaj ko to nije učinio, našao se na udaru kritika.“

Naglašava da nema iluziju da ga svi mogu voljeti i da će se svi slagati s njegovim pristupom i da nije spreman praviti kompromise kako bi uljepšao sliku o sebi. Principijelnost smatra svojom vrlinom, no to ne podrazumijeva da se nije spreman nje odreći ukoliko argumenti nisu na njegovoj strani. Ne podliježe uticaju lobi grupa i sve prijedloge dobro odvažne sa aspekta donošenja rezultata.

Od rezultata do povjerenja

Smajlović je procese promjena započeo na samom startu svog mandata. Prvi važan fokus njegovog rada bila je revitalizacija i konsolidacija ekonomije i harmonizacija tržišta rada uz stalno prisutnu brigu za zdravlje ljudi i prirodnu okolinu. Smajlović je znao da se promjene ne mogu desiti preko noći i da se ne mogu desiti bez lokalne inicijative. Nedostatak konzistentnog koncepta na nacionalnom

nivou nije ga opterećivao. Načelnik Smajlović kaže: „Zenica se prije 3-4 godine još uvijek nadala da spas dolazi od države, rekonstrukcije velikih privrednih sistema, međunarodne pomoći. Današnja Zenica misli ovako: *Hajde da prvo uradimo sve što možemo, pa onda zatražimo pomoć drugih*. Živimo u vremenu kad kvalitet treba istinski dokazati. Mislim da smo mi u Zenici postali svjesni toga i da je u toj promjeni svijesti najbitnija razlika između sadašnjeg vremena i onog od prije četiri godine.“

Smajlović je pozvao domaće i inostrane privatne investitore da pronađu svoj interes za ulaganje u Zenicu. Određene poslovne grupacije i kompanije su ga prepoznale i najveća ostvarena strana investicija u BiH desila se upravo u Zenici. *LNM Group* (novo ime *Mittal Steel Company*), najveći svjetski proizvođač čelika koji zapošljava 224.000 radnika u 49 zemalja, otkupila je 51% *BH Steel*, Zenica. Sporazumom potpisanim 2004. godine između Vlade Federacije BiH i *Kuvajtske investicione agencije* (Kuwaiti Investment Agency), *Mittal Steel* se obavezao da će u narednih deset godina investirati 80.000.000 dolara: 65.000.000 dolara u obrtni kapital a sljedećih 13.500.000 dolara u novu fabriku i opremu. Zadržano je 2.800 radnika sa intencijom povećavanja broja kada *BH Steel* dostigne punu proizvodnju. Slovenačka firma *Cimos* registrovala je firmu *Cimos TMD Casting* za lijevanje i obradu odljevaka sa početnim kapitalom od 1.000.000 KM gdje će biti zaposleno oko 600 radnika.

„Nikad nisam bio sklon balansiranju, a lišen sam i iluzije da će me svi voljeti i htjeti da prihvate moje vizije. U politici se, ako su vremena normalna, povjerenje stiče stvarnim rezultatima. Imam ambiciju da svojim radom ostavim traga u ovom gradu i to na način da u najvećoj mogućoj mjeri doprinesem stvaranju ljepšeg i boljeg kvaliteta življenja njegovih građana.“

Smajlović je zaslužan za izgradnju Poslovne zone sa 67 poslovnih lokacija i 19 objekata. Napušteno zemljište površine 340.000 kvadratnih metara koje je *Željezara* prestala da koristi, uz finansijsku pomoć evropskih fondova za razvoj, pretvoreno je u prostor na kome su danas odvijaju vrlo žive poslovne aktivnosti. „Naša Poslovna zona se pretvara iz starih i zapuštenih željezarskih pogona u živo gradilište novih industrijskih kapaciteta i fabrika novih radnih mjesta“, napisao je načelnik u pozdravnim riječima na veb-stranici općine Zenica. Unutar ovog kompleksa uspostavljen je i poduzetnički inkubator sa 25 radioničkih prostora, ukupne površine 7.155 kvadratnih metara, koji pruža posebne inicijalne pogodnosti za pokretanje privatnih biznisa. Inkubatorom upravlja *Lokalna agencije za ekonomski razvoj (ZEDA)*, koja, takođe, nudi stručnu i savjetodavnu podršku

poduzetnicima unutar i van njega. Općina je i suosnivač *Regionalne razvojne agencije za regiju centralna Bosna i Hercegovina* (REZ) koja je danas značajan faktor razvoja.

Ožvljavanje ekonomije odrazilo se i na finansijsku potentnost općine. Zenica je danas jedna od finansijski uspješnijih sredina u Federaciji BiH. Budžet općine za 2007. godinu iznosi 42.300.000 KM, jedan je od najvećih u Bosni i Hercegovini i predstavlja dovoljno dobru bazu za dalje investiranje u ekonomski razvoj i popravak života građana Zenice.

Zeničani danas sa ponosom pokazuju objekte kojima je načelnik Smajlović obogatio i uljepšao Zenicu. Izgrađen je *Atletski stadion*, najbolja atletska staza na Balkanu i jedini multifunkcionalni stadion u BiH koji je 2006. godine ugostio najbolje atletičare Balkana, a 2007. godine i atletičare evropskog takmičenja *B-Kup*. Obnovljena je i gradska kuglana koja se, u zimskom periodu, transformiše u klizalište.

Grad je dobio i pokrivenu pijacu za prodaju prehrambenih i tekstilnih artikala sa 200 sklopivih štandova. Objekt ugodan ljeti, a siguran tokom jeseni i zime, bez opasnosti da kiša ili snijeg kaplju za vrat i ometaju kupce, u večernjim satima postaje prostor za velike javne manifestacije. Zenica danas, zahvaljujući Smajloviću, ima i vrlo moderan i multifunkcionalan gradski muzej površine 1.500 kvadratnih metara. Grade se novi i saniraju postojeći lokalni putevi i mostovi preko Bosne: Kanal, Vraca i Drivuša. Općina, u saradnji sa stanovnicima mjesnih zajednica, realizuje projekat *Marka na marku*.

„Projekat Marka na marku, u kojem smo ostvarili partnerstvo sa građanima u rješavanju infrastrukturnih problema, predstavlja uspješan model putem kojeg je ostvareno na stotine projekata. Na svaku marku koju uloži neka od mjesnih zajednica, iz općinskog budžeta izdvajamo još toliko. Rezultati su više nego zadovoljavajući.“

Uz pomoć Svjetske banke općina je izgradila sanitarnu deponiju koja je smještena na površini od 25 ha i ima odlagališni prostor zapremine 3.800.000 m³. Objekat će koristiti ne samo Zenica, već i druge općine Zeničko-dobojskog i Srednjobosanskog kantona u narednih 30 godina.

Smajlović je pokrenuo i niz projekata koji su omogućili da prirodno, kulturno i arhitektonsko bogatstvo ispolji svoj puni potencijal. Poslovna zajednica u starijem centru grada u procesu je podmlađivanja: rade se nove fasade, rekonstruišu

Titova i Školska ulica, uređeno je Ribarsko šetalište za ribolovce i rekreativce, obnovljeni su parkovi i igrališta i sanirane razne kulturne i socijalne ustanove.

No, krunu njegovog dosadašnjeg rada predstavlja izgradnja poslovnog i sportskog centra *Kamberović polje*, do sada najveće gradilište i najveća investicije u Bosni i Hercegovini (100.000.000 KM). Ukupna površina svih zatvorenih prostora iznosiće 79.000 metara kvadratnih, a vanjskih 13.000 metara kvadratnih. Planirana je izgradnja hotela na pet etaža, sportske dvorane kapaciteta pet do šest hiljada gledalaca, poslovnog prostora površine 23.000 kvadratnih metara, hipermarketa, ugostiteljskih objekata, nekoliko bazena i teniskih terena, kuglane i bilijar sale. Ovim projektom otvara se prostor za zapošljavanje više od 500 radnika.

Na pitanje šta bi izdvojio kao projekt na koji je posebno ponosan, načelnik Smajlović odgovara: „Grad je jedan vrlo složen mehanizam, sa mnogobrojnim međuzavisnim zahtjevima i potrebama. Teško je reći koji od navedenih projekata je najvažniji. Svi su važni i značajni, na ovaj ili onaj način. Svi utiču na kvalitet života građana i najvažnije je da su građani Zenice shvatili da mogu bolje i ljepše, ali da im to neće niko dati ili pokloniti, nego da se za to moramo izboriti svim resursima i kapacitetima. Naročito je značajno da to učinimo što prije.“

Za prelomne trenutke u svom radu Smajlović smatra uspjeh prvih projekata: „Ako bismo, ipak, trebali preciznije odrediti prelomni trenutak, onda bi to moglo biti vrijeme početka realizacije prvih većih projekata kada sam zapravo prvi put osjetio da saradnici vjeruju u mogućnost ostvarenja mog programa.“

Kad govori o projektima koji su obogatili Zenicu, ističe da mnogi ne bi „ugledali svjetlost dana“ bez pomoći donatora. No, o aktuelnim odnosima sa donatorima kaže sljedeće: „Donatora i donatorskih sredstava je sve manje. Što zasigurno nije dobro, ali je i očekivano. Ono što je dobro je da nema više bezuslovnih donatora niti privilegiranih korisnika. Sve više donatori određuju jasna pravila igre za dobivanje sredstava. Unaprijed se utvrde uvjeti, daje se mogućnost učešća svima u natjecanju za dodjelu sredstava. Ko je spreman, dobiće sredstva. Da bi bio spreman, moraš imati viziju, moraš imati projekt, moraš slijediti procedure i u svemu poštovati volju i zahtjev donatora. Značajna donatorska sredstva smo iskoristili za izgradnju socijalnih stanova, uspostavu inkubatora, za stambeno zbrinjavanje Roma, poboljšanje kvaliteta življenja djece bez roditeljskog staranja, kao i za izradu projekta sanacije odlagališta smeća, projekta prečištača otpadnih voda i drugo.“

Promjene nisu luksuz, već potreba

Gradska uprava Zenice organizovana je u okviru 11 službi. Načelnik ima i dva savjetnika, savjetnika za prostorno uređenje i komunalne poslove i savjetnika za ekonomske odnose i poduzetništvo. Zaposleno je 320 radnika, a više od 60% nema visoko obrazovanje. Službe su opremljene računarskom opremom i uposlenici su educirani da je koriste.

Postojeću organizacionu strukturu Smajlović je naslijedio od prethodnika, jer je zakon, koji definiše strukturu općinske uprave i način njene popune, vrlo striktan i ne ostavlja skoro nikakav manevarski prostor načelnicima. Smajlović ističe da je takva krutost zakona danas velika smetnja boljem funkcionisanju lokalnih uprava. Stvaranje javnih dobara i podizanje kvaliteta života građana, kaže on, težak je i komplikovan posao i on se ne može efikasno obavljati bez sposobne gradske uprave. Nemogućnost da bira saradnike često načelnicima općina „veže ruke“ u slučajevima kada se žele upustiti u ambicioznije projekte. Načelnici danas zbog toga imaju samo dvije solucije: da traže od saradnika da idu iznad svojih mogućnosti ili da jednostavno propuštaju „vozove“. Država, kaže on, mora naći načina da „omekša“ taj zakon kako bi lokalne zajednice dobile potrebnu energiju za svoj razvoj.

„Najradije bih promijenio zakon koji načelnicima daje obavezu da provedu programe zbog kojih su izabrani, a ne daje im mogućnost da biraju ekipu s kojom će te programe ostvariti. Zaštita statusa državnih službenika ima mnoge dobre strane, ali izabrani predstavnici trebalo bi da imaju makar toliko slobode da angažiraju najsposobnije ljude koji bi provodili programe razvoja općine.“

Administracija koju je naslijedio od prethodne vlasti bila je nemotivisana i organizovana tradicionalno, sa lošom komunikacijom. Jedan broj radnika bio je nedovoljno agilna i ne naročito sklon promjenama i inovacijama. Drugi dio je trebao pomoć kako bi se izrazio u punom kapacitetu. O situaciji koju je zatekao u općinskoj upravi načelnik Smajlović kaže: „Od prethodnika sam naslijedio demotiviranu administraciju. Mnogi od tih ljudi dobro rade svoj posao, ali im objektivne okolnosti i način rada općinske uprave nisu dozvolili da se u potpunosti ostvare i pruže najviše što mogu.“ U nemogućnosti da pravi značajne promjene u izvršnom timu, on je od zaposlenih počeo da traži samo veće angažiranje, kreativnost i spremnost da se prilagođavaju promjenama. Nema podataka da je

neko otpušten, niti podataka da su na pozicijama u vodećem timu postavljani ljudi na koje je on prstom pokazao već su se oni nametnuli svojim učešćem u značajnim pitanjima rada. Izuzetak čine samo savjetnik za prostorno uređenje i komunalne poslove, kojeg je Smajlović doveo. Smajlović je tokom svog mandata uspio rekonstruisati Odjel za poduzetništvo, u kojem rade ljudi koji su, uz pomoć ZEDE, u tolikoj mjeri osposobljeni i educirani, da su kako kaže Smajlović spremni promptno odgovoriti na projektne zahtjeve bilo kakve težine. Ekipu ovog odjela čine stručni ljudi sa dobrim tehničkim i općim obrazovanjem, koji govore strane jezike.

Promjene – „novi softver“, kako ih on zove – Smajlović je uveo na početku mandata, a išle su u pravcu unapređivanja kulture organizacije, naglašavanja otvorene komunikacije kroz čitavu organizaciju i uključivanja zaposlenih u donošenje odluka. No, kako on danas priznaje, te promjene se nisu mogle desiti preko noći, trebalo je strpljivo raditi sa ljudima, pružati im šansu, uvažavati i štititi njihove ideje, a nadasve, pristupati im ljudski. Biti sa njima i svojim primjerom ih motivirati da se ne predaju kada misle da rješenja nema. Ljudi su morali shvatiti, kaže on, da promjene nisu luksuz, već potreba.

„Najbitnije je stvoriti sistem u kojem će se neradnici i ljudi bez ideja i motivacije osjetiti nepoželjnim i početi tražiti drugi posao. Sama prisila ne bi donijela ništa dobro na duže staze. Treba ustanoviti sistem i dozvoliti da se taj sistem stabilizira, a sve drugo ide samo po sebi“, kaže Smajlović.

On se pažljivo i sistematski kreće kroz taj proces promjena. Odmah je počeo da se sastaje sa zaposlenim i da razgovara sa njima. Njegove poruke bile su jasne, očekivao je da se svi uključe u donošenje odluka važnih za općinu i da pokušaju to raditi na drugačiji način nego što je to bila prijašnja praksa.

„Što se mojih saradnika tiče, prvi zadatak je bio da im ponudim učešće u provođenju vizije razvoja Zenice. Svako je od samog početka imao šansu da učestvuje u tom projektu. Neki su tu šansu iskoristili, neki nisu. Oni koji jesu sada su zadovoljni što su dio zajedničkog napora da Zenicu učinimo gradom ugodnog življenja, a to je nagrada ne samo za njih nego i za njihovu djecu i sve buduće generacije. Većina mojih saradnika prepoznala je da će na taj način i njihov posao dobiti dodatni smisao i pružiti im zadovoljstvo i stalno prisutnu motivaciju.“

On ohrabruje atmosferu i kulturu ponašanja u kojoj se promjene vide kao pozitivne vrijednosti, a ne kao nešto čega se treba bojati.

„Saradnicima sam prvo rekao da je od danas zabranjeno izgovarati rečenicu: Nema para. Sa idejama i dobrim projektima dolazi i novac. Tamo gdje nema ideja, nema ni para. Odnos sa saradnicima tako je sveden na vrlo jednostavnu formulu: podstičem ih da dolaze sa novim idejama i zajednički pronalazimo izvore sredstava za njihovo ostvarenje. Njihova služba je njihova zona odgovornosti. Oni se tamo moraju domaćinski ponašati. Sve dok je tako, nema problema u međusobnim odnosima.“

Smajlović podstiče otvorenu komunikaciju sa zaposlenim i sluša šta oni imaju reći. „Dobar rukovodilac prije svega mora imati dovoljno strpljenja da komunicira s ljudima. To se pogotovo odnosi na najbliže saradnike. Niko nema koristi od prestrašenog saradnika koji se boji iznijeti vlastito mišljenje. Najmanje njegov pretpostavljeni. Biti državni službenik možda nije najunosniji posao, ali je zato jedan od najčasnijih. Zato očekujem od saradnika da imaju ideje i da predlažu kako ih realizirati na dobrobit svih stanovnika općine Zenica. Oni moraju osjetiti da su aktivni dio tima i da je svaki uspjeh tog tima i njihov uspjeh.“ Uposleni su brzo shvatili da je Smajlović osoba sa kojom se može razgovarati bez ikakvih formalnih ograda; da nije pristalica metode čvrste ruke i zastrašivanja službenika, već pristalica razgovora i dogovora.

Smajlović preferira timski rad jer vjeruje da takav pristup daje bolje rezultate nego komanda i kontrola. Podržava i podstiče i kontinuiranu edukaciju službenika jer, kako kaže, jedino obrazovani ljudi mogu mijenjati stvari i pokretati promjene u interesu građana. On svojim primjerom (radi 24 sata dnevno) motivira svoje saradnike da pomjeraju granice svojih mogućnosti. Saradnici o njemu govore kao o skromnom, vrijednom, racionalnom i štedljivom čovjeku koji domaćinski vodi općinu. On izbjegava da putuje po svakom pozivu koji dobije. Reducirao je putne troškove svojih saradnika i uveo princip da se iz općinske kase plaćaju samo ona putovanja koja mogu donijeti konkretnu korist za općinu.

Ovakav pristup načelnika Smajlovića rezultirao je boljom kulturom rada općinske administracije. Partnerstvo općinske uprave sa subjektima unutar grada i okolnim općinama je unaprijeđeno, a vjera građana u rad načelnika i općinske uprave se povećala. Povjerenje koje građani imaju u njega ranije nijedan načelnik Zenice nije mogao ni približno da ostvari.

Promjene koje je Smajlović uveo unutar općinske administracije rezultirale su i boljim kvalitetom usluga. Građani se uslužuju po konceptu sve na jednom mjestu, što ih oslobađa brige u kom odjelu općine će dobiti ono što im treba. Oni to sada dobijaju na vrijeme i od nasmiješenog službenika.

Otvoren za dobre ideje

Smajlović je uspio da ostvari bliske veze sa građanima. Od samog početka svog mandata Smajlović je građanima poručivao da općinska uprava ne želi samo da uslužuje građane, već želi odnose partnerstva i povjerenja između građana i vlasti. Načelnik kaže: „Općinska gradska uprava je dužna izgraditi pozornicu na kojoj će upravo građani moći da odigraju svoje životne uloge: kreativno i dostojanstveno.“

Smajlović ne govori građanima samo šta je urađeno, već traži da oni kažu šta žele da bude urađeno. Na taj način su općinska uprava i građani povezani zajedničkim interesom stvaranja uslova u kojima bi se svi osjećali što bolje. „Najponosniji sam na činjenicu da su građani počeli smatrati općinsku upravu svojom i da se lijepo osjećaju kad s nama kontaktiraju po bilo kojem osnovu. Nastojimo biti servis građanima i pokazati im da naša funkcija nije da vladamo, nego da na domaćinski način upravljamo zajedničkim sredstvima na dobrobit svih nas.“ Kaže da je uvijek otvoren za dobre ideje i konstruktivne razgovore sa svim građanima. Od samog početka svog mandata on se sastaje sa građanima, predstavnicima nevladinog sektora i poslovne zajednice. Njegovi bliski saradnici kažu da je na tim sastancima, vrlo često od ranog jutra do kasno navečer. On nema posebno određeni termin susretanja sa njima, građani mogu kod svog gradonačelnika doći kad god žele, a dešavalo se da dnevno primi i preko stotinu njih. Zna on da dolazi i ko treba i ko ne treba, ali nikada nikome nije uskratilo mogućnost da se vidi i razgovara sa njim. Sa građanima razgovara i na ulici i na pijaci i drugim manje formalnim mjestima. Priznaje da je mnogo dobrih ideja poteklo iz takvih razgovora i da su građani vrlo često spremni uložiti svoj lični potencijal i reputaciju za interese grada, ukoliko se općinska uprava ponaša transparentno i odgovorno. Građanima je omogućeno da prisustvuju sjednicama Vijeća, traži se njihovo mišljenje kada se određuju prioriteti ili kada se pravi budžet. Svi građani iz Zenice i inostranstva mogu dobiti informacije o radu općinske uprave iz medija, putem tematskih pres-konferencija i putem veb-prezentacije na službenoj stranici općine. Službenici općine prošli su obuku OSCE-a iz domena odnosa sa javnošću.

Smajlović ima dobre odnose sa nevladinim sektorom. U posljednje vrijeme je taj odnos vrlo intenzivan sa organizacijama koje se bave ekonomskim razvojem i lokalnim razvojnim inicijativama. Međutim, kod njega postoji određena

sumnja kada su u pitanju motivi rada nekih nevladinih organizacija i on je spreman podržati rad samo onih organizacija čije su namjere iskrene i služe opštem boljitku zajednice. Općina redovno planira i budžetska sredstva za nevladine organizacije koje uspiju dokazati da su projekti koje sprovode u funkciji progressa zajednice. „Saradnja sa nevladinim sektorom izuzetno je dobra, ali samo sa onim njegovim dijelom koji ima uistinu korisne projekte i namjeru da ih provede, a ne i sa onima koji osnivanjem još jedne u nizu NVO nastoje pribaviti ličnu korist“, kaže Smajlović.

Poseban senzibilitet pokazuje za pitanja mladih, otvoren je za njihove inicijative i stimuliše njihovo uključivanje u politički i društveni život općine. Svake godine općina raspisuje konkurs za Savjetodavni odbor mladih koji čine studenti, predstavnici omladinskih nevladinih organizacija i pojedinci koji su se isticali svojim učenjem, radom, sportskim aktivnostima ili umjetničkom kreacijom. Odbor ima 10 članova i bavi se različitim pitanjima društvene zbilje: obrazovanjem, ekologijom, sportom, medijima, studentskim standardom, ljudskim pravima, organizacijom slobodnog vremena mladih itd.

Smajlović u svoj program rada i prijedlog budžeta, često uključuje preporuke ovog odbora. Da podrška mladima nije deklarativna ilustrira i primjer da je načelnik mladima prepustio da razmišljaju i osmisle kako da se iskoristi prostor bivšeg Doma JNA. Općina Zenica, svake godine od 2003, u budžetu planira sredstva na poziciji *Grant za mlade*, iz kojih se, na osnovu konkursa i komisijiskog odabira, finansiraju projekti omladinskih organizacija i pojedinaca, a pruža se i podrška mladim talentima i nadarenim učenicima i studentima. „Osim redovnih budžetskih izdvajanja za nevladine organizacije, postoje i konkursi za omladinske projekte gdje pravimo procjenu korisnosti svakog pojedinog projekta i na osnovu toga komisija donosi odluku sa koliko će sredstava pomoći ponuđenu ideju. Nastojimo, dakle, pomoći projekte, a ne pojedince ili subjekte. To je dosad najbolji način da se izdvoji kvalitet i da mu se pruži odgovarajuća potpora“, kaže Smajlović.

Naglašava da je jedan od faktora uspješnog rada općinske uprave i dobra saradnja sa općinskim Vijećem. Mada SDA, stranka kojoj pripada, ima parlamentarnu većinu, Smajlović zasluge za dobar rad i saradnju pripisuje svim strankama koje participiraju u njemu. „Volio bih da model saradnje općinske uprave i Vijeća općine Zenica postane primjer dobre prakse i za neke druge općine, jer smo na ovaj način uspjeli privući investitore i u velikoj mjeri skratiti vrijeme potrebno za donošenje odluka, izdavanje potrebnih rješenja i dozvola.“

Neki građani Zenice, sa kojima sam razgovarala, kažu da Smajlović nikada nije bio „slijepi“ partijski poslušnik, te da u posljednje vrijeme ima nekih problema sa svojom strankom. Ovakva razmišljanja još uvijek su na nivou špekulacija, jer načelnik o tome javno ne govori. Odnose sa partijom kojoj pripada opisuje: „Ja moram da izrazim zahvalnost političkoj partiji koja je podržala moju kandidaturu. Međutim, to je manje bitno u odnosu na činjenicu da je dala punu podršku mojoj sveobuhvatnoj i detaljnoj predizbornoj platformi. Cijenim da je moj zadatak bio realizacija zadataka te platforme bez beskorisnih problematiziranja, čega se moja politička partija, u principu, i pridržavala.“

Dobar imidž se stvara komunikacijom

Zenica danas korača putem povratka. Percepcije o njoj polako se mijenjaju. Na putu je da izgradi svoj brend, „što je teško ali ide“. Recept koji se primjenjuje načelnik definiše kao metod pozitivnog šoka. „Trudimo se da Zenicu predstavimo u najboljem svjetlu, nastojimo da metodom pozitivnog šoka ostavimo utisak koji će ljude ponukati da se vraćaju Zenici i pozitivnu priču šire dalje.“ Zenica se nikada, kaže Smajlović, nije odrekla ljudi koji su potekli sa ovih prostora, koji su bili ili su sada poznate javne ličnosti i stvaraoci. Ponosi se njima jer su je ti ljudi čuvali u svom srcu i pronosili glas o ljepoti njenih krajolika, dobroti, otvorenosti i toleranciji njenih ljudi. To danas koristi za svoju afirmaciju u svijetu. „Mogli bismo ovom prilikom nabrojati veliki broj uspješnih Zeničana u umjetnosti, sportu, biznisu i drugim djelatnostima, ali važniji od imena je princip po kojem individualno konačno dobija svoj puni značaj i na najbolji način doprinosi boljitku cjelokupne zajednice.“ Načelnik naglašava da su za Zenicu jednako bitni i svi drugi „anonimni“ sadašnji i bivši građani koji su svoje osobenosti i različitosti uplitali u svojstvenu šarenicu zajedništva i vjekovnog suživota u Zenici.

Promjene koje je načelnik Smajlović uveo, a tiču se promocije Zenice, jesu veća briga za kvalitet i opremu promotivnog pisanog materijala, programe elektronskih medija i veb-prezentacije. Smajlović kaže: „Imidž se prvenstveno stvara komunikacijom. Presentacija općine u tome ima veliki značaj, pogotovo putem veb-portala i uspostave elektronske uprave. To je projekt na kojem trenutno radimo i sa izmijenjenom i multifunkcionalnom veb-presentacijom Zenica će biti puno prisutnija u zemlji i svijetu.“ Općinska uprava promovira i razvija načela saradnje i povezivanja sa gradovima, općinama i regijama unutar BiH i preko njenih granica, uz istovremeno njegovanje i očuvanje osobenosti Zenice. Takođe, sistematično se analiziraju faktori uspješnosti drugih gradova.

„Općina Zenica je otvorena za sve moguće oblike saradnje. Najbolji primjer, kojim Zenica pokazuje svoju otvorenost je lociranje i izgradnja Regionalne sanitarne deponije, u što je uključeno desetak općina. Pored toga, kao primjer može da posluži i zajedničko nastojanje općina Zenica, Travnik, Novi Travnik, Vitez i Busovača na izgradnji regionalnog vodovoda „Plava voda“. Činjenica je i da su izvođači radova prilikom realizacije brojnih projekata preduzeća iz Siska, Banje Luke, Brčkog, Srebrenika, Tešnja, Zavidovića, Maglaja, Žepča, Kaknja, Visokog, Sarajeva, Konjica, Jablanice, Mostara, Viteza, Travnika, Livna.“

Na pitanje koje su mu najveće greške odgovara: „Dobro spavam. Sudeći po tome, grešaka, onih krupnih, nije bilo. Ali, u principu, strah od eventualne greške nikada mi nije bio izgovor da nešto uradim ili ne uradim.“

Smajlović ističe da mu je prethodno profesionalno iskustvo i obrazovanje značajno pomoglo da bude uspješan u svom poslu i da je teško razdvojiti jedno od drugog, mada blagu prednost daje svom zanimanju pravnika .

„Teško je odvojiti iskustvo od obrazovanja i odvojeno ih posmatrati. Međutim, nema nimalo dileme da je moje zanimanje pravnika meni u mnogome olakšalo razumijevanje zadataka i obaveza koje imam kao rukovodilac u lokalnoj zajednici. Ipak to bi išlo mnogo teže da prethodno nisam radio u oblastima rudarstva i bankarstva, zatim u sferama koje su vezane za stanovanje i građevinsko zemljište, u Vladi i Skupštini ZE-D kantona, ali i u privatnom sektoru.“ Dodaje da su ipak njegova najbolja škola iskustvo i spoznaje koje mu donose susreti sa građanima. „Ove dvije karakteristike, dakle, obrazovanje i iskustvo, su bitne, ali sposobnost razumijevanja ukupnih potreba i zahtjeva grada i građana je nešto treće. To ili imate ili nemate. To se teško uči.“

Nije puki posmatrač života

Za Smajlovića funkcija načelnika je velika čast i zadovoljstvo, posebno što su ga na tu poziciju građani izabrali na direktnim izborima. Ali nije siguran da bi sve ponovio ukoliko bi morao proći istim putem i rješavati iste probleme. Funkcija načelnika je, kako on kaže, lijepa, ali stresna funkcija koja zahtijeva rad punih 24 sata, porodična odricanja i udaljavanje od prijatelja. Svom nasljedniku, kaže on, ostaviće spremniju administraciju, definirane i pripremljene strateške pravce djelovanja i veći prostor za mirnije djelovanje. To će mu, vjeruje on, omogućiti da nastavi procese uspostave blage, a efikasne uprave. Načelnik Smajlović kaže da dobar načelnik osim što mora mnogo da radi, mora da razumije potrebe i

zahtjeve građana, mora da ima viziju, veliku hrabrost i upornost da je realizuje u što kraćem roku. Njegovi saradnici kažu da osim vizionarstva, upornosti i hrabrosti da donosi odluke i preuzima rizik, Smajlovića karakterišu i druge osobine, skromnost, nekonformizam, etičnost, lakoća sa kojom komunicira sa ljudima i nadasve pozitivna energija kojom zrači. Tome treba još dodati da voli da čita i da ima vrlo izražen dar za lijepo i poetski nadahnuto pisanje.

Važan faktor uspjeha Husejina Smajlovića je i to što on nije samo puki posmatrač života već i njegov učesnik. Pokazuje jasno razumijevanje značaja sinergijskog efekta koji se stvara prisnim vezama načelnika i „njegovih“ građana. Sreće se s građanima, civilnim sektorom, privrednicima, razgovara s njima i sluša šta oni žele. Ne žali ni vrijeme ni energiju koje u to ulaže, jer mu je ovakav pristup mnogo puta „otvorio oči“ i trasirao pravac kojim treba ići. Ovdje treba istaći da on stalno potencira svoju veliku ljubav prema svom gradu i tu ljubav stavlja iznad bilo kakvog političkog diktata.

Svom poslu je pristupio bez aspiracija da bude načelnik koji dobro izgleda i koga svi vole. Trudi se i radi tako da ga građani dožive ne samo kao osobu koja im nudi nadu, već kao osobu koja nudi realnost u kojoj će se ta nadanja ispuniti i nastaviti da žive i poslije njega.

Smajlović je pokazao da je spreman preuzeti rizik pokušavajući da uradi nešto što niko prije njega nije radio. Kaže da ne podržava ponašanje „ne talasaj“. Griješiti je ljudski, ali samo ako su greške nastale kao rezultat pokušaja da se „osvježi“ ili promijeni situacija koja blokira put progresu. Njegov primjer pokazuje da treba pokušavati naći rješenja i onda kada pred sobom vidite samo ogroman brijeg na koji se, kako mislite, ne možete popeti. Kaže da Zenica zaslužuje samo najbolje, a to najbolje može se imati, samo ako to istinski želite i radite na tome.

Husejin Smajlović ima i jednu „manu-vrlinu“, zavisno kako je ko posmatra, a to je vidljivi asketizam, danas nesvojstven ljudima na njegovoj poziciji. On revnosno obavlja sve svoje protokolarne obaveze, ali izbjegava manifestacije koje nude sjaj i glamur. Svoj kabinet napušta kada treba sa obiđe gradilišta, sretne se sa građanima, posjeti neku školu ili socijalnu ustanovu, prisustvuje nekom kongresu u Zenici ili regiji, ali malo putuje u inostranstvo, pogotovo kada procjeni da je to više turističko nego poslovno putovanje. Za razliku od većine političara koji svoje neistomišljenike kvalificiraju kao neprijatelje, Smajlović ljude iz drugačijeg političkog miljea cijeni i nije mu teško da prizna i istakne njihove vrijednosti i postignuća.

Na prvi pogled izgleda kao strog čovjek i može se čak učiniti da je on ona vrsta ljudi koji ne čuju i ne slušaju druge. Međutim, to je čovjek koji je dvije godine ustajao u pet sati ujutro da bi čuo probleme svojih sugrađana, koji ih je posjećivao u njihovim domovima, kad nisu bili u stanju da do njega dođu, koji ni jednu jedinu marku iz budžeta nije potrošio na službene ručkove i koji je, na kraju krajeva, 100 puta dao krv kao dobrovoljni davalac.

Ljubiša Marković, bivši načelnik opštine Centar Sarajevo

dosta je prazne priče

piše: Stevo PUCAR

Opština Centar Sarajevo je uvijek bila administrativni, poslovni, kulturni, obrazovni, zdravstveni, trgovinsko-uslužni centar Sarajeva i Bosne i Hercegovine. Prije rata u BiH to je bila jedna od najdinamičnijih sredina sa prilično visokim standardom života. Danas, dvanaest godina nakon rata, nekom može izgledati sasvim logično da je tako i sada.

Međutim, u četiri ratne godine na području te opštine ranjeno je ili poginulo oko 7.000 stanovnika. Prema procjenama, opštinu je u tom periodu napustilo 26.000 stanovnika, među kojima oko 2.700 stručnjaka. Procjenjuje se da ratne štete na području opštine Centar prelaze 6.500.000.000 KM. Pored devastirane kompletne privrede i objekata društvenog standarda, oštećeno je oko 64% stanova 72% kuća. Poslije rata oko 1.500.000 m² ostalo je pod minama.

Vraćanje opštine Centar Sarajevo na „stare staze slave“ i, onda, stvaranje nečeg novog, što još nije viđeno u BiH, nije bio nimalo lak i jednostavan posao. Jedan od najzaslužnijih ljudi za ovaj veliki poduhvat je Ljubiša Marković, načelnik ove opštine u periodu 2000–2004. Za vrijeme njegovog mandata opština Centar je uveliko preobražena i preporođena.

Sto puta je dao krv

Ljubiša Marković je kao načelnik uvijek bio racionalan čovjek, logičar i praktičar po prirodi. Preko Fondacije *Fridrih Ebert*, na samom početku svog mandata posjetio je Njemačku, što mu je veoma koristilo. Zabilježio je puno interesantnih stvari obilazeći njihove gradove, uzimao je sve moguće kataloge, fotografisao njihove šalter sale, posmatrao gdje su rafovi sa uputama, razmišljao kako da to uradi u svojoj opštini, kako da osmisli prostor itd. „To je bilo u septembru 2000, upravo kad je moja glava bila puna informacija, kad sam prosto gutao podatke i analizirao, i kada sam, na bazi svega toga, mogao donijeti neke dobre odluke.“

Tad je već kreirao i svoj pristup lokalnoj samoupravi, a to je da je opština kao i svaka druga firma koja se bavi pružanjem usluga: „Ako je korisnik nezadovoljan kad mu isporučite uslugu, tu nema popravke, za razliku od proizvoda koji se mogu i popraviti i zamijeniti. Moja je teorija bila da, zbog toga, moramo više ulagati u izgradnju, obrazovanje i usavršavanje osoblja. Upravo smo na tom planu puno radili, zato što smatram da je posao opštine sličan poslu svake druge uslužne firme i da su njen glavni resurs ljudi.“

Na prvi pogled izgleda kao strog čovjek i može se čak učiniti da je on ona vrsta ljudi koji ne čuju i ne slušaju druge. Međutim, to je čovjek koji je dvije godine ustajao u pet sati ujutro da bi čuo probleme svojih sugrađana, koji ih je posjećivao u njihovim domovima, kad nisu bili u stanju da do njega dođu, koji ni jednu jedinu marku iz budžeta nije potrošio na službene ručkove i koji je, na kraju krajeva, 100 puta dao krv kao dobrovoljni davalac. To samo po sebi dovoljno govori o njemu kao čovjeku i pokazuje koliko je onaj prvi utisak pogrešan.

Sukob starijih i mlađih

U to vrijeme izborni zakon nije bio takav da motiviše ljude da se bore za mjesto načelnika, i Ljubiša Marković je sasvim slučajno došao na to mjesto. Na izborima, 2000. godine, načelnici su se birali sa liste izabranih vijećnika. Lista SDP-a u opštini Centar je pravljen tako da su neki stariji vijećnici pokušali da iskoriste mlade partijske kolege da bi ponovo dobili rukovodeća mjesta. To im nije pošlo za rukom jer su ti mlađi ljudi iskoristili šansu koja im se ukazala. U tom sukobu između starijih i mlađih članova, vrh stranke se opredijelio za ove mlađe i

dogovoreno je da Ljubiša Marković bude nosilac liste, iako nije imao tih ambicija, i na samom početku nije uopšte ni bilo planirano da bude na listi. Kad je već izabran za načelnika, osjećao je obavezu prema ljudima koji su glasali za njega, jer u jednom gradu u kojem je oko 85% Bošnjaka, on je kao Srbin dobio tri puta više glasova nego nosilac liste SDA, Bošnjak. SDP je sa njim kao nosiocem liste dobio 81% glasova u opštini Centar, što je bila dodatna obaveza da uloži dodatni napor da se posao što bolje realizuje.

Plan rada ili prazna priča

U periodu prije nego što je izabran, Ljubiša je, za potrebe svoje partije, napravio jedan vrlo ozbiljan plan razvoja opštine Centar Sarajevo, a da nije ni bio svjestan da će on biti taj koji će to sprovesti. Plan je bio baziran na analizi izvještaja o radu opštinskih službi i njihovih planova. Imao je tri godišnja izvještaja svih službi opštine i načelnika za 1996, 1997. i 1998. godinu, i njihove planove rada i vidio da tu nikakvih stvarnih planova nema, da je to „prazna priča“, bez mogućnosti da se utvrdi bilo čija odgovornost. Tada je postao svjestan koliki je izazov voditi jednu lokalnu samoupravu, koliko postoji problema, ali i koliko mogućnosti da se stvari promijene i poboljša život građana: „Ja do tad nisam radio u opštini niti sam se tim bavio, ni rodni list nisam sebi izvadio u opštini, tako da ja nisam znao uopšte kakvo je stanje, nisam znao probleme dok nisam počeo čitati izvještaje“. U planu koji je, na osnovu toga, kreirao, precizno je definisao šta bi sve trebalo uraditi, ne znajući da će to biti njegov posao. Plan je bio vrlo inovativan, naišao je na odobravanje i ušao u izborni program njegove partije.

Postavio je vrlo jasne i precizne ciljeve za sve službe, u svakom segmentu života, a pošao je sa jednostavnim principom da opštinska administracija mora pružiti šansu svima u lokalnoj zajednici da imaju jednak pristup resursima. Posebna briga je posvećena mladima u pogledu obrazovanja. Takođe, u to vrijeme je površina od oko 1.500.000 m² bila pod minama, i zamisao je bila da opština, kad se završi mandat u 2004. godini, bude bez mina.

Lom za ljude

Formiranje tima sa kojim bi mogao kvalitetno da radi, za Ljubišu Markovića nije bilo ni lako ni jednostavno. Morao je da postupa prema važećem principu da, procentualno prema broju osvojenih glasova, svaka politička stranka ima pravo

na broj mjesta pomoćnika opštinskog načelnika u opštini. To znači da su njegovi pomoćnici bili iz tri stranke: SDP-a, Stranke za BiH i SDA. On nije mogao značajno uticati na njihov izbor, čak i kad je njegova partija u pitanju.

Međutim, to mu nije bio problem, pošto je svima njima već u početku stavio do znanja da moraju raditi po njegovom programu – programu za koji su građani glasali i koji je i pobijedio na izborima.

Od svojih pomoćnika tražio je da osmisle i izlože kako će pojedine ciljeve iz programa ostvariti, koje projekte je potrebno realizovati i u kojoj godini. O tome Ljubiša kaže: „Sad je to bio lom za ljude jer sam postupao po principu: baš me briga ko je iz koje stranke – ako znaš, znaš; ako ne znaš, nije ti mjesto ovdje. Onda su se oni mučili mimo radnog vremena, konsultujući se sa prijateljima, ljudima sa strane i počeli dolaziti sa nekim prijedlozima. Ja sam njih, u principu, pokrenuo jer su vidjeli šta se od njih traži i da su dobili punu slobodu.“

Veoma dobra stvar u svemu tome bilo je uključivanje svih zaposlenih u realizovanje ovih ciljeva. Svim pomoćnicima je bilo jasno da će se morati konsultovati sa ljudima iz svojih službi ako hoće da odgovore na ono što je Ljubiša Marković od njih tražio. „Tako smo dobili savršenu energiju i odjednom je 200 ljudi, cijela opštinska administracija, bilo uključeno u tu priču, što ranije nije bio slučaj“, kaže Ljubiša.

Međutim, ako bi se pokazalo i da neki od pomoćnika nije dorastao zadatku, Ljubiša je, kao svaki inovativan čovjek, i ovakvu situaciju okretao u svoju korist. Kad već nije mogao da sam bira i mijenja pomoćnike, pogotovo one iz drugih stranaka, nerad nekih od njih je nadoknađivao svojim dodatnim radom. Taj dodatni rad je zahtijevao mnogo neposrednih kontakata sa građanima i on je to vidio kao odličnu priliku da nepovjerenje koje je konstantno građeno prema njemu kao Srbinu, amortizuje i prevaziđe tim direktnim kontaktom. Tu on navodi jedan zanimljiv primjer: „Od prijetnji demonstracijama koje je prema meni iskazala boračka organizacija kad smo počeli uvoditi neke principe, došli smo do toga da je opština dala osnivački ulog od 10.000 KM za formiranje boračke firme. Sada, ta boračka firma je najveći investitor na opštini Centar: investira oko 20.000.000 KM i zapošljava 80 ljudi. To je ono što smatram svojim najvećim uspjehom, od nečega što je bilo nepovjerenje došli smo do toga da ljudi danas žive dobro. Opština im uopšte ne daje novac, nema potrebe, ljudi se sami finansiraju.“

Radili četiri sata sedmično

U periodu prije nego što je došao na čelo opštine Centar Sarajevo, vladalo je opšte nezadovoljstvo tom opštinskom administracijom. Građani su vrlo teško dolazili do onoga što im je trebalo od opštine. Opština je bila jako zatvorena, udaljena od građana i nije joj se moglo prići. Jedan od bitnih ciljeva koje je Ljubiša sebi postavio je bila promjena odnosa u administraciji i, pogotovo, odnosa prema građanima. Ovo je i prvi rezultat koji su građani odmah osjetili po njegovom dolasku.

Zanimljiva je anegdota koju spominje: „Odmah prvo jutro zamjenik dotadašnjeg načelnika i neki rukovodioci koji su me sačekali tamo, proveli su me po kancelarijama i na svakoj kancelariji je pisalo rad sa strankama ponedjeljkom i petkom od 9 do 11. Opština koja postoji zbog građana, dobijaju platu od građana, radi samo ponedjeljkom i petkom sa tim istim građanima. Onda sam ja u šali jednog šefa pitao je li ovo svakog petka, a on ozbiljno kaže da jeste. Ma šta jeste, skidajte ovo!“ Odmah, od drugog dana ljudi su bili obaviješteni da mogu dolaziti, ne samo ponedjeljkom i petkom od 9 do 11, već svakim danom, i to u svako doba dana, u toku radnog vremena.

Vrlo prioritetno je bilo stvaranje stručnog, profesionalnog i ljubaznog osoblja, sa osnovnom idejom da je opština tu radi građana. Kada je došao na čelo opštine, u njoj je radilo 283 zaposlenih, a u sistematizaciji je taj broj bio i veći – 308 ljudi. Odmah je započeo analizu svih poslova koji se rade i potreba za ljudima i, nakon toga, ustanovio neke norme i okvire koji su bili u skladu sa njegovim ciljevima.

Da bi postigao ono što je zamislio, bilo mu je potrebno više mladih, visokoškoloških ljudi, a manje srednjoškolski obrazovanih, starijih činovnika, koji su činili većinu zaposlenih u tadašnjoj administraciji. Vodeći se tim principima, tu sistematizaciju je sveo sa 308 na 207 ljudi. To je postigao tako što je podigao uslove sprema za neka mjesta, sa srednje na visoku, napravio višak u srednjoj spremi, onda na ta upražnjena mjesta primio mlade ljude koji su imali visoku stručnu spremu. Tako je dobio kvalitet.

Međutim, to mu je izazvalo ogromne probleme. On, po nacionalnosti Srbin, u opštini u kojoj su 85-90% ljudi bili Bošnjaci, otpustio je 59 ljudi koji su bili višak, pretežno Bošnjaka. To je bio potez za koji je zaista trebalo imati mnogo hrabrosti. O tome on kaže: „Ja sam lično uručivao ljudima otkaz, nisam htio da im šaljem poštom jer je to bila teška situacija za sve nas, ali sam smatrao obaveznim da ljudima objasnim zašto je to tako.“ Veliki pritisak koji se u to vrijeme vršio na

njega, nije ga pokolebao, jer je vjerovao da je to pravi put i da će ljudi vrlo brzo vidjeti promjenu kojom će biti zadovoljni. Tu promjenu je ostvario prijemom 35 mladih, visokoobrazovanih ljudi. Svi ti mladi ljudi su, do tada, bili volonteri u opštini Centar, odradili su volonterski staž od godinu dana i znali su već sve što je od njih zahtijevao taj posao. Tako je procenat visokoobrazovanih zaposlenih povećao sa 25% na 50%.

U njegovoj političkoj stranci, SDP BiH, radikalni potezi koje je povukao, smatrani su kao štetni. Posebno zato što se lično zamjerio nekolicini članova predsjedništva stranke, zato što nije želio da udovolji nekim njihovim zahtjevima da se nešto uradi mimo postojećih pravila, van reda i procedure. Kao vrhunac toga, tih nekoliko članova predsjedništva je i pokrenulo inicijativu za njegovu smjenu. Na njihov prijedlog, predsjedništvo stranke je glasalo i rezultat je bio neriješen. Zlatko Lagumdžija, predsjednik stranke, tad je odlučio da ne bude smijenjen.

Zadovoljni ljudi rade dobro

To je bio samo početak promjena koje je Ljubiša Marković počeo da uvodi. Da bi mogao da uspješno vodi i usmjerava opštinsku administraciju, smatrao je da je potrebno naći način za sistematično, efikasno i transparentno rukovođenje. Takav sistem je nađen – sistem upravljanja kvalitetom ISO 9000, u kome svako zna šta, kada, kako i zašto radi. Njegovo uvođenje značilo je upravljanje opštinom Centar Sarajevo kroz standardizovane procese i postupke, s definisanim ulazima, izlazima i mjerljivim ciljevima. To je donijelo nekoliko važnih koristi. Prije svega, omogućilo je efikasno upravljanje i mjerljive rezultate djelovanja, kreiralo mehanizam za stalna poboljšavanja što je korisnike usluga, zaposlene i rukovodstvo učinilo mnogo zadovoljnim. Da bi se to postiglo, u profesionalno usavršavanje zaposlenih je uloženo mnogo rada i sredstava. Ponekad je to bilo iscrpljujuće, ali su obezbijedili i programe psihološke podrške ljudima koji rade na šalterima, vježbe komunikacije, dakle sve ono što je zahtijevalo uvođenje standarda.

Kad je došao u opštinu Centar, ljudi sa visokom stručnom spremom u opštini imali su isti koeficijent sa VKV vozačima u kantonu, i to je smatrao katastrofalnim. Uporedo sa redukovanjem broja zaposlenih, plate su svim zaposlenim povećane. Takođe, napravljena je lista svih ljudi koji nemaju riješena stambena pitanja pa su, u aranžmanu sa nekom od banaka, svi ovi slučajevi riješeni. Kako kaže Ljubiša: „Onda imate i zadovoljstvo ljudi i obavezu da rade, to je bila neka moja filozofija.“

Ljubiša je, kao načelnik, imao sastanak svake godine sa službenicima, svako od njih je imao svoj poseban termin. To je bila prilika da oni kažu sve probleme s kojima se susreću na poslu, i time je jako poboljšano međusobno povjerenje. Druga bitna stvar jeste da je radio na povećanju standarda ljudi.

Prelomni trenutak je bio negdje u toku 2002. godine, kada se osjetilo da je prošao period „loma“ i da stvari počinju da se slažu na svoje mjesto. Iz stanja kad su ljudi čekali da im neko nešto naredi, pa tek onda da urade, kad se nepotrebno odugovlačilo sa poslom i građanin dočekivao kao neprijatelj, opštinska administracija je došla u jedno drugo stanje; promijenila se atmosfera, promijenila se svijest. Zaposleni su postali ponosni na to što su ih svuda prepoznavali kao dio najbolje opštinske administracije u BiH, koja sve radi kako treba, na vrijeme i koja ljude iz svoje lokalne zajednice dočekuje kao prijatelje. Saživjeli su se s tim, prihvatili su taj proces poboljšanja kao nešto svoje i počeli su to da čuvaju i razvijaju. „Ja sam bio veoma sretan jer sam vidio da je ljudima jako stalo da ostave dobar utisak kod građana i da građani budu zadovoljni“, kaže Ljubiša. Posebno je bilo važno to što je Ljubiša kreirao takvu atmosferu bez pritiska načelnika koji im govori šta treba da se uradi, već svi su znali šta im je činiti:

„Bila je 2002. godina kad sam shvatio da smo mi jedno i da tu nema više nikakvih problema: svi smo shvatili sve, da se razumijemo i podržavamo jedni druge. Radili smo puno van radnog vremena na upoznavanju, onda smo počeli da praktikujemo novogodišnje zabave, organizovali smo prijem za vijećnike, goste, ali i zabavu za zaposlenike. Jeste to bilo iz budžeta i to je bio jedini trošak iz budžeta koji sam ja potpisivao, ali sam smatrao da je to jako važno. Prve godine je bilo 50-ak ljudi, druge godine su bili svi.“

Licem u lice

Sljedeća važna stvar je bila da je vidio da ima dosta ljudi koji nisu imali pristupa opštini, službama, načelnicima, itd. Pošto je opština Centar imala ogroman broj od 10.500 neriješenih predmeta, počeo je on da prima te ljude i odredio je za to jedan dan u sedmici. Uzgred rečeno, i tu njegovu prvobitnu ideju, kao i sve ideje koje je sproveo u delo kasnije su preuzele mnoge druge opštine. Ovakva mogućnost da se razgovara sa načelnikom je u javnosti primljena izuzetno dobro. Međutim, odmah se javilo oko 2.000 ljudi. Pošto se u tom jednom danu u sedmici nije moglo primiti više od 20 građana, neki bi morali da čekaju i do šest mjeseci da budu primljeni.

Ljubiša je vidio da to neće ići tako i smislio je jednu izuzetnu i originalnu stvar. Javnost je obavijestio da će svakog jutra biti u svojoj kancelariji oko 5h i da svi koji imaju neki problem mogu slobodno da dođu kod njega između 5h i 8h ujutro, svakog radnog dana. Ljudi su počeli da dolaze u pola 5 i do 5 sati je već bila prilična gužva. Neki su se bunili zašto ljude prima tako rano, ali je on na to odgovarao da ako neko nije spreman da tako rano ustane i dođe do njega, očigledno da njegov problem nije tako težak. Uostalom, i on sam je ustajao tako rano naredne dvije godine. O tome Ljubiša kaže: „I sad, šta je to meni bila prilika? Meni je to bila prilika da sa jedne strane dobijam izvještaje službi koliko je predmeta neriješeno i zašto, šta su problemi, a sa druge strane da od građana dobijam informaciju šta je iz njihovog ugla problem i da to dvoje sudaram i vidim šta je stvarno problem, koliko me izvještaji lažu i koliko su građani neobjektivni.“

Kako bi se riješilo tih 10.500 neriješenih predmeta, uveo je i prekovremni rad. Svaki dan se radilo do 18 sati i sve subote su bile radne. Politički protivnici su onda podnijeli krivičnu prijavu protiv njega, da je to protiv zakona i da se taj prekovremeni rad ne plaća. Međutim, kad je donosio odluku o prekovremenom radu Ljubiša se držao činjenice da su zaposleni u opštini od 1996. godine radili 40 sati sedmično, a ne 42 sata kako je predviđeno. Izračunao je da su oni napravili štetu državi negdje oko 700.000 KM, da su dužni da to vrate ili da se prekovremenim radom oduže. Tako je i oslobođen na sudu.

Da bi razvili partnerstvo i komunikaciju sa privrednicima, otvorili su poseban biznis centar. Tu su dolazili do saznanja šta su njihovi prioriteti, šta oni misle o odlukama opštinske uprave i na koji način treba rješavati stvari da bi zadovoljili njihove potrebe. Jednom godišnje su imali sastanke sa svim nevladinim organizacijama sa kojima su saradivali. Ta saradnje je bila veoma razvijena, jer je Ljubišina ideja bila da, u okviru ciljeva koje opština mora da ostvari, što je moguće više poslova opštine prenese na nevladin sektor. Ljubiša navodi jedan primjer: „Ja nisam htio da se opština bavi stipendiranjem, mi smo izdvojili 20.000 KM jednoj nevladinoj organizaciji koja se time bavi – vaši kriteriji su to, po tim kriterijima spremite listu, dokažite da ste ispoštovali listu i mi ćemo platiti. Tako smo puno tih stvari prenijeli na nevladin sektor i to je bio vrlo važan dio komunikacije.“

Njegovi politički protivnici su, na svakom koraku, koristili mogućnost za plasiranje dezinformacija o njemu kao Srbinu, o tome gdje je bio u toku rata, itd. To je zahtijevalo jako puno angažmana i Ljubiša je uvidio da je najbolje da to rješava u direktnom kontaktu s građanima. Smatrao je da je potrebno da pruži ljudima priliku da direktno sa njim razgovaraju, da ga lično upoznaju, a ne da ga upoznaju preko tuđih priča.

Mjesečno je imao 3-4 zбора građana, razgovarao i objašnjavao, i on sam dolazio do saznanja iz potpuno nove perspektive, šta su stvarni problemi te lokalne zajednice i tih ljudi. Kao i u svemu ostalom, i ovdje je radio nešto što je rijetko koji gradonačelnik u BiH radio: tamo gdje su postojali problemi, išao je direktno do ljudi, posjećivao ih u njihovim domovima, razgovarao s njima, tražio rješenja. Ogromna energija i trud koji je Ljubiša Marković uložio u ovo, doveli su do toga da je izgrađeno snažno međusobno povjerenje s lokalnom zajednicom. To je toliko ojačalo njegovu poziciju da ga političke igre sa bilo koje strane više nisu mogle ni na koji način ugroziti.

Pričaj o onome šta uradiš

Kao dva najvažnija rezultata Ljubiša smatra odnos koji je stvoren unutar opštinske administracije – osjećaj pripadnosti organizaciji i odnos koji je uspostavljen sa lokalnom zajednicom – partnerski i prijateljski odnos. Promijenjen je način poimanja opštine i kod ljudi koji u njoj rade, ali i kod većine ljudi koji žive na području te opštine. Iza takvih rezultata stoji jako puno rada i truda i jako puno energije, uložene u njihovo ostvarenje.

Centar Sarajevo je prva opština u BiH koja je pružila priliku pojedincima, nevladinim organizacijama i cijeloj lokalnoj zajednici da učestvuju u kreiranju odluka. Uopšte, građani su se osjećali kao dio čitavog procesa, a ne kao nevažne, male jedinice, koje niko ne pita ni za šta. To je Ljubiši bilo jako važno.

„Ja sam im bio zahvalan zato što ima nekih stvari koje nikad ne saznate ukoliko se ne otvorite i pružite priliku ljudima da vam dođu i ispričaju problem za koji vi ne znate. Ta otvorenost pomaže da se upoznate sa nekim problemima koji vam ni na kraj pameti nisu i da odgovorite na zahtjeve tih ljudi, u stvari, da njih angažujete da to sami rješavaju, a da im i vi malo pomognete.“

Sve ono materijalno što je urađeno, za njega je manje važno. A toga uopšte nije malo – 1.500.000 m² prostora je potpuno očišćeno od mina, svi makadamski putevi su asfaltirani, obnovljeno je oko 190 ulica, sve ulice su dobile rasvjetu, velika sredstva su uložena u infrastrukturu, itd.

Dobra slika o opštini Centar koja se vremenom gradila u lokalnoj zajednici, pa u cijeloj BiH i, zatim, van nje, nije nikad bila plod nekog programa za odnose sa javnošću. „Mi nismo imali program, kod nas je bilo pravilo: dobro radi i pričaj

o tome“, kaže Ljubiša. Opština je imala službu za informatiku i informisanje te jaku informatičku podršku. Jedna je od prvih opština koje su imale svoj veb-sajt sa aktuelnim i potrebnim informacijama za građane, što je u to vrijeme bilo revolucionarno. Pokrenuli su opštinski informativni bilten koji je izlazio mjesečno, i neke druge konvencionalne stvari, ali da su posvećivali pažnju tome da planski promovisu ono što su radili – nisu. Pravilo je bilo samo: šta uradiš pričaj o tome, i ništa više od toga. Rezultati su govorili sami za sebe.

U tom periodu opštinu Centar Sarajevo su posjetili ljudi iz oko 120 opština iz BiH. S pravom su je nazivali čudom, jer je u njoj sve bilo potpuno novo, drugačije i bolje nego drugdje. Ove posjete je posebno sugerisao OSCE, kao način da ljudi iz opština u BiH vide kako dobra opštinska administracija funkcioniše. „Nama je bilo važno da svoje liderstvo dokazujemo kroz to što nam se obraća sve veći broj opština, jer nije rezultat ako ostanete sami i hvalite se da ste jedini. Možete se samo hvaliti da ste bili prvi i da ste pomogli svim ostalima da vas prate. Mi smo se držali te teorije.“

Zašto njih dirate?

Na prvi pogled moglo se učiniti da je njegov stil rukovođenja bio strog i autoritaran i da su ga se ljudi bojali. Ali ako pogledamo sistem odlučivanja koji je Ljubiša uspostavio, vidimo da to nije tako. Sistem je funkcionisao tako da je stimulisao ljude da daju prijedloge. On je, kao načelnik, davao 10-20% plate kao stimulaciju bilo kojem službeniku za neki dobar prijedlog za poboljšanje. Ako je dat dobar prijedlog, ali koji nije bio primjenljiv dobijalo se 10%, a kad je i dobar i primjenljiv dobijalo se 20% povećanja plate.

S druge strane, ustanovio je takvu praksu da se svi bore za mišljenje: „Ja bih, na primjer, rekao: imamo problem koji se tiče vašeg resora, kako vi mislite da ga riješimo. Pripremite to za kolegij, nema velike priče, dostavite nam prijedlog da se i mi pripremimo. Na kolegiju onda idu pitanja, zašto bi ovo bilo ovako, zašto ne bi bilo ovako, koji su podaci, šta bi to za nas značilo, imate li odgovore ili nemate. Ako čovjek nije spreman, onda mora to ponovo da obradi i meni odgovori na sva pitanja. Kad uspije na njih da odgovori, onda je to moja briga, ne bojte se ništa, ide se u rješavanje problema. Ali je najteže bilo odgovoriti na moja pitanja.“ Zbog ovakvog pristupa svi su se osjećali i važnim i odgovornim da ponude rješenja koja su kvalitetna, a ne ona koja su „prazna priča“ jer će načelnik, u svakom slučaju, sam odlučiti.

Svi zaposleni, takođe, znali su da mogu doći kod Ljubiše Markovića kad god su imali neki problem koji ne mogu da riješe. Ljubiša je svaki put izlazio u susret tim ljudima i u svemu je stajao iza njih.

„Pet godina su mene tjerali na sudu zbog izdavanja građevinske dozvole koja je bila legalna i zajedno sa mnom su teretili i tri moje službenice. Ja sam pitao u sudu zašto njih teretite, one su samo pripremile rješenje, ja nisam ništa potpisao u neznanju. Ja sam to potpisao zato što smatram da su dobro uradile svoj posao i ako treba neko da odgovara onda sam to ja, zašto njih dirate. Tako su i svi zaposleni osjetili tu snagu i sigurnost, da mogu slobodno raditi i da ja stojim iza njih“, navodi Marković primjer.

Svojim snagama smo ostvarili planove

Ljubiša Marković i opština Centar Sarajevo su izgradili snažan autoritet u odnosu sa višim nivoima vlasti, pa sve ono što je dobro urađeno u opštini nije se desilo uz podršku tih institucija, nego uprkos tome što su one radile. Ljubiša navodi zanimljiv primjer: „Na primjer, ja sam predstavnicima više vlasti zaduženim za rad i socijalna pitanja rekao da kod registracije samostalnih radnji čovjek mora otići u Centar za socijalni rad da mu daju potvrdu da je poslovno sposoban i to mu naplate 10 KM, a mi možemo to telefonom završiti iz opštine, ili nam možete dostaviti listu onih koji nisu poslovno sposobni. Nakon pola godine oni još uvijek nisu ništa suštinski riješili i ja sam zatražio da mi dostave ažuriranu listu i rekao sam svojim službenicima: naređujem vam da na osnovu liste vi ne šaljete ljude u Centar za socijalni rad. Dakle, na različite načine su više političke strukture nama otežavale život.“

Kad su u pitanju donatori i donacije, opština Centar Sarajevo je uglavnom koristila sredstva koja su bila namijenjena za deminiranje. Prvi su prepoznali tzv. Međunarodni fond za deminiranje gdje je postojao princip da oni daju marku na marku. Kad su to vidjeli, shvatili su da mogu sa jednim milionom da deminiraju cijelo područje opštine. Kad se taj iznos podijeli na četiri godine, to je 250.000 KM i to je bilo sasvim prihvatljivo za budžet. Ovo su bila najznačajnija sredstva donatora.

„Važno je reći da su na području opštine Centar skoro sve ambasade. Ja nisam ni jednog ambasadora zvao jer nisam smatrao da je moj posao da se družim sa ambasadorima i da rješavam visoka politička pitanja. Nismo se nikome nametali, nismo ni od kog ništa tražili i sve smo vlastitim planovima ostvarili.“

Ja sam sportista

Ljubiša Marković je, prije nego što je postao poznat kao načelnik, bio poznat kao uspješan sportista, prvo košarkaš, a poslije ribolovac: „Moj sportski život je puno uticao na mene. Ja sam sportista koji kad se nečim bavi uradi sve da bude najbolji. Kad prihvatim da ima boljih, cijenim trud koji su oni uložili da bi bili bolji od mene, jer znam koliko sam ja truda uložio. Tako da ja uvijek mislim da se sve može uraditi bolje.“ Pošto je diplomirani pravnik, tu vrstu obrazovanja smatra veoma važnim. „Vi imate 200 službenika koji na kraju čekaju da date neki sud o nečemu. Načelnik mora imati svoj stav o nekom rješenju, građevinskoj dozvoli; može li ili ne može da ohrabri svoje ljude i da stane iza njih kako neka velika investicija ne bi stajala zbog neznanja.“ Pored svog sportskog duha i obrazovanja, Ljubiša smatra veoma važnim ono što je ponio iz svoje porodice – uticaj njegove majke na njegov odnos prema ljudima, razumijevanje problema drugih i skromnost. To ilustruje i ono što je radio: „Za četiri i po godine nisam potrošio marke iz budžeta za ručkove i večere. Nikad opština nikome nije platila ručak i večeru jer smatram da je to nepotrebno. Nije to firma koja se bori za posao pa joj treba da udobrovolji nekog kupca. Mi smo bili opština koja, umjesto čestitki i pisanja, uplaćuje 1.000 KM u humanitarne svrhe, za svaki praznik.“

Dobar ili loš mamac?

Interesantno je zašto se Ljubiša Marković nije kandidovao i drugi put, i još četiri godine bio načelnik opštine Centar Sarajevo. Prije svega, smatrao je da je čovjeku dovoljno četiri godine da, ako nešto može i zna, to i pokaže a da je on sasvim dovoljno pokazao.

„Ja sam na svojim prijateljima, jako dobrim ljudima, primijetio da je taj drugi mandat kritičan: ljudi koji su bili normalni, nakon drugog mandata jednostavno se ne mogu prepoznati. Nakon drugog mandata svi misle da su oni jedini koji do kraja života treba da budu to što su sad. Ja sam se strašno bojao da mi se to ne dogodi.“

Treći razlog je bio što je sav taj posao njemu bio veliki napor i teret za njegovu porodicu. „Često razmišljam da li je meni bilo potrebno da otpuštam te ljude i da pravim neke revolucionarne poteze u vrijeme kad su svi gledali da taj mandat prođe mirno i bez ikakvih trauma.“

Ljubiša smatra da dolaze lošiji dani, u kojima će biti sve manje dobrih lidera.

„Pošto sam ja ribar, da kažem ribarski. Kad bacite mamac, ako je mamac dobar uhvati se dobra riba; ako nije dobar, neće se uhvatiti dobra riba. Zašto bi se neki sposoban čovjek opredijelio da uđe u posao u kome će biti pljuvanja, proglašavanja kriminalcem, itd. Moje razmišljanje je da će biti teško u ovakvim uslovima regrutovati i zainteresovati kvalitetne ljude, koji mogu napraviti nešto. Što više vrijeme bude odmicalo i što tržište rada bude pružalo veće mogućnosti, sve će manje ljudi raditi u opštini na ovakav način, i to se ne odnosi samo na načelnike, već i na sve zaposlene.“

Prema Ljubiši, to će pitanje sve više biti rješavano stranačkim izborom ljudi, koji nema nikakve veze sa sposobnošću. Sve više načelnika će biti ljudi koji će to izabrati kao komfornu poziciju da proputuju svijetom i da ostvare neki svoj lični interes. „Mislim da dolaze veoma loša vremena za ovo i da ono vrijeme u kojem sam ja radio, iako je bilo teško i pionirsko, možda je bilo lakše.“

Duge godine rada u socijalnom sektoru duboko su obilježili i definirali njen život. Susrela je toliko potrebitih i razočaranih ljudi. Stekla je teško, ali vrijedno životno iskustvo. Shvatila je da puno ljudi treba samo malo da bi im bilo znatno bolje, uvjerala se da može mnogo napraviti u opću korist osobnim radom i osobnim zalaganjem.

Nedjeljka Klarić, gradonačelnica Šibenika

mudrost i diplomacija

piše: Nives KOPAJTICH-ŠKRLEC

Šibenik je, kao i drugi gradovi na Jadranu, prolazio tešku i zahtjevnu fazu restrukturiranja gospodarstva (TLM, TEF), napuštanja i gašenja tehnološki neprihvatljivih grana proizvodnje. Usporedo s time rastao je i broj nezaposlenih, socijalno ugroženih osoba koje su gašenjem poduzeća ostajale bez egzistencije, doslovno, preko noći. Trebalo je vremena, sredstava i truda svih službi u gradu, jednako kao i na državnoj razini, da se negativni trendovi zaustave, izmijene i da se cjelokupno gospodarstvo Grada postavi na druge osnove. Ono što jest pozitivno i izdvaja Šibenik jeste činjenica da se uspjelo preusmjeriti gospodarstvo, krenuti u bolju promociju i iskorištavanje svojih prednosti i sadržaja, i generalno izmijeniti percepciju javnosti.

Uz ekonomske pokazatelje, Šibenik je danas drugačiji po atmosferi optimizma i po započetim i dovršenim projektima. Uz gospodarstvo, osnovni su problemi bili komunalna infrastruktura, vrlo dotrajala, nedovoljno osposobljena i nedovoljno izgrađena. Sve su to projekti čije je rješavanje zahtijevalo ne samo umješnost, već i znatna financijska sredstva.

Danas, optimizam je zamijenio malodušnost, a rezultati su tu, priznaju ih i vide čak i oponenti. Građani imaju dojam da se krenulo naprijed.

Čvrstina i pomirljivost

Na ovim su prostorima žene rijetko posvećene političkom djelovanju. Još rjeđe obavljaju političke funkcije. U županijskim skupštinama je samo 4,8% žena izabrano na prvim redovnim lokalnim izborima održanima 1993. godine, dok je na posljednjim redovnim lokalnim izborima, 2005. godine, izabrano 14,5% lokalnih zastupnica. U gradskim vijećima gradova koji su ipak, u pravilu, urbana i gravitacijska središta, mandate je izborilo 15,7% žena, dok je ta zastupljenost u općinskim vijećima znatno niža i iznosi tek 8,4%. Njihovo se političko djelovanje ne doživljava ozbiljno. Često ih se pozicionira u nevladin sektor, civilno društvo i njihovo se političko djelovanje i angažman ne doživljavaju kao pravilo, već kao iznimka. Ono što postignu, njihovi uspjesi i rezultati, podložniji su osporavanju i nerijetko se u većoj mjeri pripisuju sretnom spletu okolnosti no njihovoj umješnosti, znanju i entuzijazmu.

Bez podrške obitelji ne bi mogla raditi ovo što radi. Nažalost, za obitelj ostaje premalo vremena, a to ženi možda i teže pada no kad je riječ o muškim kolegama, gradonačelnicima. Na neki način i Grad doživljava svojom obitelji i svojom kućom. Uvjerena je da o gradu treba brinuti s puno umješnosti, ljubavi, ali i odgovornosti. Uz viziju, osobno izgaranje i kompromise, rezultati ne smiju i neće izostati.

Glavni su ciljevi i prioriteti svakog grada, pa tako i Šibenika, stvaranje pretpostavki za razvoj zajednice kao cjeline. Na ovim je prostorima, misleći pri tome na prostor bivše zajedničke države, teško naći lidera koji se ne bi složio s ovom polaznom idejom. Stvoriti mogućnost za bolji život, nije li to svima zadaća i primarni cilj? No, start i novi početak nisu bili jednostavni u Šibeniku, ali ni drugdje.

Šibenska komunalna infrastruktura bila je značajna zapreka gospodarskom razvoju, a trebalo je zbrinuti i osigurati sve veći broj socijalno ugroženih, uliti optimizam i odmaknuti se od percepcije grada-slučaja u kojemu se događa jedino loše i koji nema budućnosti.

Za vrijeme rata u Šibeniku svoj dom je našlo više tisuća ljudi iz svih krajeva zemlje, ne samo iz zaleđa Šibenika, već i iz drniškog i kninskog kraja. Hoteli su preko noći pretvoreni od odmarališta i mjesta za zabavu, u domove nevoljnih ljudi koje je trebalo zbrinuti. Teško je, stoga, izdvojiti što je na samom početku bilo prioritarno.

Javnost je pamti po situacijama u kojima je uz prilično mudrosti i diplomacije uspjela stišati tenzije, izbjeći sukobe koji su prijetili eskalacijom i posjesti aktere za isti stol. Uspio bi to malo koji njezin muški kolega gradonačelnik. Čvrstina i pomirljivost, ipak, mogu „ruku pod ruku“.

Grad-slučaj danas po brojnim pokazateljima, porastu zaposlenih, porastu osobnih dohodaka, kvaliteti i raznovrsnosti usluga koje pruža gradska uprava, ali i po porastu odaziva i uključivanju građana u aktivnosti mjesne i lokalne samouprave, prednjači i ističe se. Također, prednjači u komunikaciji s građanima koji su ugodno zatečeni i iznenađeni susretljivošću i efikasnošću gradskih službi. To je za građane, ne samo Šibenika, već i šire, poprilična novost.

Premda se često smatra kako tek oni s visoko postavljenim stremljenjima mogu uspjeti, čini se da je prednost Šibenika bila upravo realnost njegovog vodstva. Nije predlagano ni traženo nemoguće. Istodobno, nije se čekala pomoć države niti se živjelo od „socijale“. Dodatno je pomake olakšao konsenzus svih političkih stranaka i svih opcija koje su bile unisone u stajalištu da probleme Grada valja rješavati sada i ovdje, te da Grad i njegov prosperitet trebaju biti na prvom mjestu. Gradonačelnica je imala tu sreću da politička vodstva u gradu, za razliku od nekih drugih urbanih sredina, budu dovoljno zrela i dovoljno svjesna problema i prioriteta. Upravo je taj konsenzus političkih stranaka bio dragocjen i omogućio joj ne samo dnevno funkcioniranje na poziciji gradonačelnice, već i ostvarivanje projekata.

U upravi je bilo i prastarog načina rada, netko je izbjegavao raditi i preuzeti odgovornost za svoj rad i rezultate, ne mareći što ga financiraju porezni obveznici. No, nije to samo šibenska specifičnost.

U vrijeme tranzicije, rata i nezaposlenosti posao u gradskoj upravi bio je atraktivan posao stoga što je donosio redovnu, mjesečnu plaću, štiti je od nezvjesnosti koje tržište nosi. U gradu u kojem su velika poduzeća brzo propadala i koji je odjednom generirao veliki broj nezaposlenih, stalan posao, bio je velika prednost. Tada nije bilo oportuno „zahvaliti na suradnji“ onome službeniku koji bi se u nekoj novoj reorganizaciji pokazao viškom. Nije se stoga ni išlo na radikalne rezove i time se nije pogriješilo.

Novi poslovi – nova organizacija

Nitko od ranijih gradonačelnika nije bio pristalica stava da s njime svijet počinje. I gradonačelnica Klarić došla je u sustav koji je funkcionirao godinama, sustav koji je trebao poboljšanja i veću funkcionalnost i svakako više osobne odgovornosti. Organizacija gradske uprave vjerojatno nije savršena, poboljšanja i izmjene bi bile dobrodošle, no i to će se započeti ubrzo radi procesa decentralizacije, koji premda sporo, ipak uzima maha. Ubrzo će Grad Šibenik započeti s izdavanjem dokumenata na temelju kojih će biti moguće graditi – značajan je to posao, iziskivat će preuzimanje većeg broja državnih službenika, te sasvim sigurno i reorganizaciju upravnih odjela i službi Grada. Gradonačelnica je kao članica Vladina Povjerenstva za decentralizaciju bila u prilici aktivno sudjelovati u njemu i zalagati se za decentralizaciju izdavanja akata kako bi se proces planiranja upravljanja prostorom i, u konačnici, izdavanje akata za gradnju, objedinili i na taj način se omogućio veći stupanj zaštite povijesne baštine i stare jezgre grada.

Gradski upravni odjeli i službe, dakle gradska uprava u užem smislu, danas broji 58 zaposlenih. Službe su Tajništvo Grada i Ured gradonačelnice, a postoje i Odjel za društvene djelatnosti, Odjel za prostorno planiranje i zaštitu okoliša, Odjel za financije, Odjel za komunalne djelatnosti i gospodarstvo i Odjel za gospodarenje gradskom imovinom. Od ukupno 58 zaposlenih čak jedna trećina ima visoku stručnu naobrazbu. Grad financira i plaće još oko 250 zaposlenih u ustanovama čiji je osnivač te poduzećima u svom vlasništvu.

Novi poslovi zahtijevat će novu organizaciju, te konstantno i stručno usavršavanje. Na polju konstantne edukacije službenika već se i danas postiže mnogo; uputiti službenika na dodatno obrazovanje i usavršavanje nije iznimka, već sustavna praksa. Obrazovne su potrebe definirane, stanje je snimljeno i analizirano, grad je voljan financirati obrazovanje svojih službenika, što konstantno i čini. Sretna je okolnost, ističe gradonačelnica, što je počela raditi sa zaposlenima koji su mahom profesionalci i ljudi od argumenata. Kvalitetna ekipa stručnih ljudi bila joj je velika prednost i velika pomoć. To vrlo često istakne u razgovoru. Nije, međutim, rijetko da se stajališta i mišljenja ne podudaraju. Česte su rasprave i žučna razmjena suprotstavljenih mišljenja. Rijedak je to spoj sučeljavanja mišljenja i argumenata, snaga koja „vuče naprijed“. S jedne strane gradsku upravu čine stručnjaci koji bez ustezanja mogu „sasjeći“ ono što gradonačelnica predloži; s druge strane, gradonačelnica kvalitetne i stručne argumente uvijek i bez zamjerke prihvaća.

Pokretanje gospodarstva i otvaranje drugih mogućnosti za zapošljavanje ostavlja i u sistematizaciji gradske uprave nepopunjena radna mjesta. Gradonačelnica je zadovoljna svojom ekipom i izuzetno cijeni njihov optimizam i spremnost da se nose s problemima, izazovima, projektima. Premda je osjećaj zadovoljstva nakon dobro obavljenog posla dobar osjećaj, svjesna je da bi trebalo razraditi i osmisliti način da oni koji rade budu i dodatno nagrađeni, a pri tome izbjeći opasnost da se zapadne u subjektivne vode, da se odluka o novčanoj nagradi ne shvati pogrešno i ne dočeka nedobronamjerno. Osobno ne bi željela, a svakako to ne bi željeli ni njezini suradnici, da zaslužena novčana nagrada dospije u drugačiji kontekst i zadobije negativne konotacije.

Nerijetko čuje i kritiku

Građani su svakako prvi i najvažniji, uprava i jest tu radi njih. Sve je u konačnici radi građana, gradske strukture i vlasti ne postoje radi sebe i nisu same sebi svrha. O svakom se važnijem pitanju organiziraju javne rasprave, tribine, na kojima svatko može iznijeti svoje mišljenje i tražiti odgovor od nadležnih predstavnika gradske vlasti ili uprave. Gradonačelnica na svakom skupu građana ističe potrebu za kooperativnošću i uključivanjem građana. Misli da oni prepoznaju kako to nije samo formalnost. Uprava i gradska vlast, počevši od gradonačelnice, dostupna je i otvorena građanima. Osobno prima građane na razgovor, poziva da iniciraju i predlažu, uvijek se odaziva na skupove i događanja koja oni organiziraju. Nerijetko čuje i kritiku, no smatra da je vrijedno imati korektiv u onome što se radi.

Grad je podijeljen u više gradskih četvrti i mjesnih odbora koji imaju određene i konkretne ingerencije te pravo da iniciraju, predlažu mnogo toga, donose akte ili rješavaju neka pitanja. Uloga tih mjesnih oblika organiziranja je bitna stoga što su oni razina na kojoj se ujednačavaju i stavljaju u balans interesi građana raznih dijelova grada.

Ponekad čuje od svojih kolega gradonačelnika da je neke stvari jednostavnije riješiti bez pozornosti i uključivanja građana. No, osobno ne dijeli njihovo mišljenje jer smatra da nema tema o kojima građani ne bi mogli i ne bi trebali odlučivati. Naravno, za to postoji procedura i vrijeme. Uvijek će biti onih koji za vrijeme javne rasprave kada su imali prigodu, nisu pokazali interes, iznijeli primjedbe ni prijedloge, ali to ih neće spriječiti da ubrzo nakon donošenja odluke budu žustri kritičari gradske vlasti i gradske uprave.

Građani, ali i mediji doživljavaju je kao otvorenu osobu, uvijek spremnu na dijalog. Iskustva gradonačelnice u komunikaciji s medijima uglavnom su vrlo pozitivna. Ne očekuje da netko zlorabi povjerenje i otvorenost i to se uistinu vrlo rijetko dogodi. Mediji imaju pravo na pristup svim informacijama, to je uostalom i zakonska obaveza lokalnih vlasti. Ured grada ima inicijativu, izvještava o događajima, upućuje priopćenja za javnost, poziva građane, oglašava. Grad sam organizira mnoga zbivanja, a Ured grada brine o tome da ona budu primjereno medijski popraćena. Konferencije za novinare prilika su da novinari dobiju informacije i prenesu ih građanima, na korist i gradskih vlasti i građana. Redovne su i konferencije za novinare, radijske emisije. Web-stranica sadrži brojne zanimljive novosti i informacije.

Afirmiranje grada jeste proces

Od značajnijih projekata ističe se izgradnja osnovne škole – Meterize, koja je započeta na inicijativu Poglavarstva Grada. Pored svoje primarne odgojno-obrazovne funkcije, škola će biti omladinski centar s polivalentnim prostorom primjerenim za čitav niz djelatnosti, kao što su, primjerice, kazalište, kino-prostor i sportska takmičenja, sveukupne površine veće od 3.300 m².

U tijeku je i izrada glavnog projekta rekonstrukcije tehnološke ceste s tunelom i trgovačkom etažom na prostoru željezničkog kolodvora u Šibeniku. Primarni zadatak je osigurati kvalitetnu prometnu vezu, odnosno prometno povezati željeznički kolodvor, autobusni kolodvor i trajektni terminal. Bez prometne povezanosti, jednostavno ne postojite, uvjereni je gradonačelnica. Ističe da je izgradnja autoputa uvelike izmijenila predodžbu o tome koliko je Šibenik zapravo udaljen od Zagreba.

Uz navedeno, značajan je i razvoj gospodarske zone Podi jer ona ne samo da osigurava nove potrebne prostore za razvoj različitih aktivnosti, već otvara i nova radna mjesta. Projekt poduzetničke zone Podi punih je četrdeset godina čekao na realizaciju, ali jednom iniciran, postaje temeljni razvojni projekt šibenskog gradskog područja. Ideja o izmiještanju industrijskih proizvodnih pogona na područje Poda nastala je još 1974. godine. Već je tada razmišljano o premještanju *Tvornice elektroda i ferolegura* iz užeg gradskog područja. Inicijativu je pokrenula ova vlast, inicirala je i ishodila promjenu zakona, animirala i druge županije i gradove u Dalmaciji da podupru njihove prijedloge, i, u konačnici, Šibenik je došao u vlasništvo državne zemlje sa sređenom dokumentacijom, pod financijski

neusporedivo boljim uvjetima. Dugoročno, zona Podi znači zadržavanje stanovništva u okolnim naseljima Šibenika, a to je, s obzirom na donedavno negativan trend kretanja stanovništva, svakako značajan element i pretpostavka razvoja. Radi ispitivanja zainteresiranosti poduzetnika i poduzetničkih potencijala, Gradsko je poglavarstvo ovo ljeto uputilo javni poziv za dostavu pisama namjere za kupnju građevinskog zemljišta u vlasništvu Grada Šibenika, na području gospodarske zone Podi-Šibenik. Zainteresiranih je bilo i više nego dovoljno, s obzirom da je riječ o infrastrukturno opremljenim parcelama te značajnim oslobođenjima poduzetnika. Poduzetnici će biti oslobođeni plaćanja komunalnog doprinosa i komunalne naknade u određenim iznosima. Radi se o prvoj gospodarskoj zoni u Hrvatskoj koja je sufinancirana i sredstvima Europske unije. Zona Podi otvara brojne mogućnosti poduzetnicima i vrata investitorima.

Isto tako realiziran je PIN – poduzetnički inkubator koji podupire mlade poduzetnike i one s novom vrstom usluga, sufinancirala je Europska unija. On djeluje već godinama vrlo uspješno.

Nije jednostavno odrediti se i reći što je od toga najveća korist za grad. Za gospodarstvenika to je zona, nekome drugome to su ili škola ili očuvanje povijesnog nasljeđa otoka Zlarina, što je također jedan od projekata Grada Šibenika. Teško je izdvojiti samo jedan projekt kao najkorisniji. Osmišljeno je što sve treba učiniti i na koje načine afirmirati Šibenik. Od toga se ne odustaje, no afirmiranje Grada jest proces, ne tek kratkotrajna zadaća koju je moguće obaviti za vrijeme jednog jedinog mandata.

Uvažavati se, jednostavno, mora

Suradnja je bila uspostavljena, između ostaloga, i sa USAID-om na projektu „Upravljanje gradskom imovinom“ na obostranu korist i zadovoljstvo. Potpisivan je *Memorandum o razumijevanju i suradnji* na poboljšanom upravljanju gradskom imovinom i na uvođenju sustava e-Governmenta u Grad Šibenik radi unapređenja komunikacije s građanima. *Memorandum o razumijevanju* predstavljao je osnovu za suradnju između Grada Šibenika i USAID-a na *Projektu reforme lokalne samouprave* koji se bavio pružanjem tehničke potpore jedinicama lokalne samouprave u Hrvatskoj. Cilj potpore bio je unapređenje upravljačkog kapaciteta gradova i općina u svrhu poboljšanja pružanja javnih usluga i prilagodbe novim izazovima s kojima se Hrvatska suočava u procesu decentralizacije i pridruživanja Europskoj uniji.

Metodologija upravljanja imovinom, razvijena u sklopu *Projekta reforme lokalne samouprave*, krenula je od izrade sveobuhvatnog popisa cjelokupne imovine, nakon čega je uslijedila ocjena svake pojedine imovine kako bi se utvrdilo je li od važnosti za javnu namjenu, te je li u potpunosti iskorištena ili neiskorištena, ili je možda primjerenija iznajmljivanju, odnosno prodaji. Ova metodologija pomogla je lokalnim samoupravama pa tako i Šibeniku, da izrade procjenu imovine, analizu izravnih i neizravnih subvencija te uvedu posebna financijska operativna izvješća o imovini. Očekivani i ostvareni rezultat bio je povećanje gradskih proračuna, jednako tako i proračuna Grada Šibenika, na temelju prihoda od imovine, te cjelovit popis nekretnina u vlasništvu.

Partnerski pristup, uz pozitivu, argumentiranost i razložno prezentiranje drugima, put je prema prihvaćanju onoga što predlažete. Argumente valja prezentirati suradnicima, javnosti, političkim oponentima.

Ukoliko struka ili politički oponenti imaju argumente, pokazatelje, provjerljive i utemeljene podatke, odstupit će od svojeg stava. Uvažavati se, jednostavno, mora; svima je ipak taj grad na Jadranu na prvom mjestu i upravo se to osjeti u njezinom radu. Rezonirati i raditi na takav način stvar je izgrađene političke kulture koje često nedostaje na našim turbulentnim prostorima.

Brojne su institucije s kojima grad Šibenik surađuje, suradnja je uspostavljena sa svim ustanovama koje djeluju u gradu, znanstvenim institucijama, veleučilištima, fakultetima, nevladinim udrugama, vjerskim zajednicama, raznim skupinama i pojedincima. Gradove prijatelje Šibenik ima već dugo godina, i u Hrvatskoj i izvan nje. Nema, međutim, formalno zaključenih sporazuma o suradnji. Treba li se formalizirati i staviti na papir prijateljstvo?, pita gradonačelnica.

Surađuje se s njemačkim gradom Herfordom, francuskim Voironom te s talijanskim gradovima San Benedetto del Tronto i Civitta Nova Marche. Ovaj posljednji ima i svoj ured u Šibeniku, a i Šibenik ima ured u Civitta Novi. Promoviraju se međusobno, razmjenjuju ideje, ponekad se i pojadaju jedni drugima. Susreti se održavaju naizmjenice, svaki puta u drugome gradu.

Stranka koje je član ima većinu u Gradskom vijeću, no suradnja postoji i uspostavljena je sa svim stranačkim klubovima, „lijevima“ i „desnima“. Gradsko je vijeće stranački vrlo heterogenog sastava, no to nikada nije bila prepreka za konstruktivni dijalog, razmjenu mišljenja i otvorenost. Predsjednik vijeća je mladi intelektualac koji sjednicama predsjedava kvalitetno, tolerantno, uz puno

uvažavanje svih sudionika. Vijeće je, ipak, forum i tijelo koje odlučuje o uređenju odnosa s dalekosežnim posljedicama za sve građane, ono funkcionira nesmetano, kontinuirano i uspješno.

Gradonačelnica Klarić izabrana je 2005. za potpredsjednicu Udruga gradova u Republici Hrvatskoj, aktivna je i uključena u sve njezine aktivnosti. Udruga je već za sada učinila puno na promoviranju lokalne samouprave, kako prema građanima, tako i prema nevladinim organizacijama i tijelima državne vlasti. Ono što je bitno i što često ističe jest da Udruga izrasta u most povezivanja gradova, razmjene iskustava i dobre prakse. Na tragu iskustava razvijenih, europskih zemalja, i u Hrvatskoj jača svijest da parcijalno i nekoordinirano rješavanje problema neće lokalnim jedinicama, pa tako ni gradovima, donijeti dugoročne koristi niti učinke.

Solidna je suradnja i sa županijskim strukturama te sa središnjim tijelima državne vlasti u Zagrebu. Koristi se i svaka prilika u Zagrebu ili bilo gdje drugdje da se bude od koristi gradu. Uz lobiranje se, nažalost, još uvijek vezuju negativne konotacije. Gradonačelnica smatra i preporuča da se lobira uvijek i svugdje u korist grada i njegovih građana, no upozorava da pri tome treba biti realan, ne tražiti i očekivati nemoguće.

Vrijede li toliki naponi i trud?

Gradonačelnica odmah, bez sustezanja i za političare uobičajenog biranja riječi, odgovara da vrijedi sav trud i sva odricanja. Vjeruje da će je stranka čiji je član, Hrvatska demokratska zajednica, ponovo predložiti da vodi grad i u sljedeće četiri godine, nakon redovnih lokalnih izbora koji će se održati u svibnju 2009. godine. Vjeruje i da će njezini politički oponenti koje izuzetno cijeni, biti zadovoljni što će imati priliku raditi i surađivati s njom i sljedeće četiri godine.

Posla bi bilo i u sljedećem mandatu, izazovi bi bili jednako brojni. Pridruživanje Europskoj uniji zahtjeva već sada dosta umještosti u osmišljavanju projekata i privlačenju sredstava. Veliki izazov je i decentralizacija poslova i ovlasti na gradove. Šibenik spada u velike gradove, imat će sve više nadležnosti i poslova, valjat će osigurati da sve funkcionira kako treba, radi građana u prvom redu.

Primjer dobre prakse je osmišljavanje događanja u gradu. Poznat je Šibenski festival, a novina je i Srednjovjekovni sajam. Ta događanja pridonose brendiranju grada i stvaranju pozitivne klime te percepciji Šibenika kao grada u kojem se i radi i slavi, a iznad svega cijeni tradicija. Nije joj strano u kostimu srednjovjekovne kneginje prošetati ulicama grada i glavnim gradskim trgom.

Mogućnosti lokalne samouprave brojne su i raznovrsne. Nedavno je usvojen novi Zakon o gradnji i prostornom uređenju, gradovi će planirati prostorni razvitak i neposredno njime upravljati. Bitno je i upravljanje cestama na području grada i upravljanje pomorskim dobrom. Postoji i čitav niz poslova čije bi obavljanje trebalo prenijeti lokalnim jedinicama, naravno, ne neselektivno, već onima koje imaju dovoljno financijskih sredstava, ali i ljudskog potencijala da te poslove kvalitetno obavljaju. Izvjesno je da će se sve više poslova i ovlasti prenositi na gradove, no to je proces s kojime ne valja brzati niti vući poteze bez osmišljavanja i osiguravanja odgovarajućih načina financiranja.

Šibenik bi već danas mogao preuzeti dosta poslova i obavljati ih možda i kvalitetnije u odnosu na državnu upravu. Grad ima i mogućnosti i ovlasti da zaposli kvalitetne ljude i osigura stručno obavljanje poslova.

Decentralizacija, kao sustavan i dijelom „politički“ proces bitna je i stoga što građani i danas percipiraju grad kao krivca za mnogo toga. Krive grad za lošu cestu i ne znajući da je ona u nadležnosti bilo županije bilo države. Grad se doživljava krivcem i za druge probleme, no prema postojećim zakonima nema ovlasti da bilo što uradi ili promijeni.

Osobno smatra da su rješenja u pojedinim zakonima neodrživa i da je potrebna izmjena odredaba koje će, primjerice, omogućiti gradu da upravlja i svojom obalom kao nesumnjivo najvrednijim dijelom svoga područja. Općenito, što će više ovlasti gradovi dobivati, to će moći brže i primjerenije slijediti potrebe građana i na njih odgovoriti.

Kako unaprijediti lokalno liderstvo?

Nezahvalno je, kaže, davati preporuke. No u kontekstu neposrednog izbora gradonačelnika, što predstavlja bitnu novinu u hrvatskom zakonodavstvu, izvjesno je da će gradonačelnici izabrani na sljedećim lokalnim izborima imati veću autonomiju i veći stupanj neovisnosti u odnosu na one koji su dnevno u poziciji održavati ravnotežu političkih snaga u predstavničkom tijelu o čemu neposredno

ovisi njihova daljnja sudbina i ostanak na gradonačelničkoj dužnosti. Bez politike jednostavno ne ide, neće ići ni u budućnosti. Politika je, možda isuviše, prisutna u svim segmentima života.

Netko je jednom skovao sintagmu „jedinstvo suprotnosti“ i to je stvarno primjenjivo na posao koji radim – kaže gradonačelnica Klarić. Premda je teško dijeliti savjete, uvjeren je da treba biti odlučan, ujedno i sklon kompromisima i popuštanju.

Efikasnost i dobra osobna organizacija i organizacija osoblja, resora ili grada kojem je na čelu, stvari su bez kojih ne uspijeva nitko, ni poduzeće ni gradska uprava. Valja izbjegavati preveliko formaliziranje jer tada administrativne procedure i finese lako mogu zasjeniti bit stvari. Promjene ne treba izbjegavati, no u njih se ne smije ni srljati bez plana, promišljanja, analize i mišljenja stručnjaka, zato što su, eto, promjenama pristupili i drugi. Nije ovo kalkuliranje ni izbjegavanje rizika, jednostavno, to su iskustvo i mudrost.

Svakom bi budućem gradonačelniku preporučila da formira svoj tim. Prije svega, neka provjeri dade li se što učiniti iz „donesenog materijala“. Gradske su uprave pune pametnih i kreativnih ljudi, treba ih samo prepoznati i dati im priliku, motivirati ih i potaknuti, pokazati im vlastitim primjerom.

Svakako treba izbjeći čistke, oni neodgovarajući se daju „neutralizirati“ i „pacificirati“ i bez dovođenja egzistencije u pitanje, a svakako valja izbjeći zapošljavanje prema privatnim vezama. Dobra je uprava ona koja je dostupna građanima, surađuje s njima, osluhuje i rješava njihove probleme. To je ono što se pokušalo, i uspjelo u Šibeniku.

Ne bi uspjela da nije znala slušati, da nije imala volje i energije i da nije uvijek bila optimista. Osobno, uvjeren je da joj najčešće pomaže umješnost ophođenja s ljudima, umijeće i sposobnost da sluša sugovornika, a ne samo da ga čuje. Zabadava je obrazovanim ljudima sve znanje stečeno iz knjiga ako nemaju sluha prema ljudima iz svoje okoline, prema suradnicima ili prema svojoj obitelji. Živjeti u zajednici znači biti funkcionalan član te zajednice, dati maksimum da ona krene naprijed.

U svakom slučaju, nada se da će je građani Šibenika pamtit i po tome da je radila pošteno i predano u korist grada i njegovih građana, po poštenju i trudu čak i više no po izgrađenim projektima.

Htio sam da Tuzla bude prepoznatljiva u čitavom regionu; htio sam pokazati šta to Tuzla ima, a nema niko; istaći do maksimuma prirodno i kulturno nasljeđe Tuzle i sačuvati toleranciju kao osnovni faktor razvoja.“ Imidž demokratske i otvorene Tuzle Imamović je pretočio u razvojnu strategiju sa sloganom „T=3T“. Prvo od „3T“ je tolerancija, kao uslov opstanka i vječitog trajanja Tuzle. Drugo „T“ je talent njenih građana, a treće „T“ je tehnologija. „T=3T“ simbolizuje Tuzlu.

Jasmin Imamović, gradonačelnik Tuzle

sve se može kad se dobro zasanja

piše: Branka KUŠLJUGIĆ

Tuzla je grad stiješnjen između planina. Bez velike rijeke i dobre putne komunikacije. Tuzla ima aerodrom koji ne radi i željezničku prugu kojom se u poslijeratnom periodu uglavnom prevoze tereti. Nema više ni industrijskih giganta kao što je „Holding SodaSo“. Istopili su se u procesu tranzicije ostavljajući za sobom ljude bez posla i perspektive, a grad bez značajnih prihoda i oslonaca razvoja. To je grad kome je potrebno stabilno tlo pod nogama jer je zbog eksploatacije soli prepolovljen na dva dijela.

Ali Tuzla ima Jasmina Imamovića, koji upravlja promjenama, koji grad „crnih i bijelih rudara“, poznat po rudnicima uglja *Kreka*, fabrici *Soli* i fudbalskom klubu *Sloboda*, transformiše u bosanskohercegovački centar kulture, turizma i nove intelektualne energije.

Vodilju djelovanja Jasmina Imamovića predstavlja slogan: „Tuzla, grad otvorenih vrata“, jer on ukazuje na otvorenost ove sredine i spremnost da se prihvate nove ideje, ukoliko one vode progresu.

Htio sam pokazati šta Tuzla ima, a nema niko

Zahvaljujući promjenama i inovacijama, koje je Jasmin Imamović uvodio tokom sedam godina svog mandata, u Tuzli se danas razvija raznolikija ekonomija i gradi drugačija budućnost od one koja joj je bila dodijeljena pola vijeka prije. Kao takva može biti model za druge bosanskohercegovačke sredine koje traže rješenja za složena tranzicijska pitanja razvoja i rasta. Da je koncept razvoja Tuzle, koji zagovara i kojim upravlja Jasmin Imamović ispravan i učinkovit, potvrđuje i priznanje „Beacon Status“ za 2006. godinu, koje je općini Tuzla dodijeljeno za oblast lokalnog ekonomskog razvoja.

Imamović je došao na čelo Tuzle u vrijeme kada je grad već bio u procesu transformacije identiteta, koji je započet za vrijeme njegovog prethodnika Selima Bešliagića, a općina bila opterećena ekonomskim i fiskalnim problemima.

Kao motiv da se kandiduje za načelnika Imamović ističe: „Znao sam da Tuzla ima dobre, obrazovane i tolerantne ljude; znao sam da ima veliko prirodno i kulturno naslijeđe. Ljudi, prirodno i kulturno naslijeđe, osnovni su faktori razvoja. Dakle, znao sam, ako dobro osmislim korištenje ovih resursa, da mogu preporoditi jedan od najvećih gradova u BiH. I to sam silno želio, jer volim građane Tuzle i oni su zaslužili da njihova dobrota bude nagrađena tako što će im život u Tuzli, svake godine, biti kvalitetniji i bolji.“

Ciljeve koje je sebi zacrtao opisuje riječima: „Htio sam ostvariti ciljeve koji su u to doba bili nedostižni. Zaustaviti stogodišnje tonjenje Tuzle, ukinuti pedesetogodišnje restrikcije vode; razviti industriju novih tehnologija, kreativnu industriju i industriju turizma; graditi javne objekte i građanima dokazati da im je, zbog takvih aktivnosti, život udobniji i bolji nego prije. Htio sam doprinijeti neviđenoj ekspanziji gradnje, otvoriti nova radna mjesta i nove perspektive razvoja. Htio sam da Tuzla bude prepoznatljiva u čitavom regionu; htio sam pokazati šta to Tuzla ima, a nema niko; istaći do maksimuma prirodno i kulturno naslijeđe Tuzle i sačuvati toleranciju kao osnovni faktor razvoja.“

On pretvara divlju akumulaciju slane vode u najveće vještačko slano jezero u Evropi, Panonsko jezero, koje gradu u ljetnim mjesecima daje morski šmek. Jezero je postalo važan centar turizma, gdje se dnevno zbog rekreacije ili liječenja nađe i do 5.000 posjetilaca iz BiH i inostranstva. Stvoreno je od jedne slane baruštine. Voda koja je izbijala iz zemlje bila je ne samo ruglo grada, nego i velika

glavobolja komunalcima u jesenjem i zimskom periodu. Ukročena je uvođenjem u jezersku školjku od poliuretanske mase. Instalirane su pumpe za njeno prečišćavanje, dovezen je šljunak za plažu i postavljeni su prvi suncobrani i klupe. Vremenom prostor je okružen stazama za šetnju, radnjama i ugostiteljskim objektima, a prije godinu dana na ovom prostoru otvoren je *Arheološki park*, replika prehistorijskog naselja sa svim kućnim i okolišnim inventarom, jedini takve vrste na Balkanu. Dodatnu čar ovom kompleksu daju i uređene zelene površine i parkovi koji su ne samo pluća i ukras grada već mjesto susretanja mladih i onih koji to više nisu. Memorijalni kompleks Slana banja, uz postojeće sportske terene, upotpunjen je Kućom plamena mira, mjestom za dijalog i kulturno stvaralaštvo omladine, i ugostiteljskim objektima, tradicionalnog, bosanskog ambijenta.

„Turizam više nije utopija sanjara“, kaže načelnik Imamović. „Sve je Tuzla bila i mogla biti osim turističkog grada. Turizam nije išao uz sivi grad pun smoga. Ali, sve se može kad se dobro zasanja. Malo po malo ideje, koje su bile utopijske, postadoše stvarnost, pa evo, sada imamo u našem gradu šta i pokazati. Nekada su se autobusi sa djecom koja idu na ekskurziju zaustavljali samo na semaforima, a sada ih je sve više kojima je Tuzla cilj.“

Sa Panonskim jezerom grad je počeo da dobija novi identitet koji je s vremenom obogaćivan novim idejama gradonačelnika Imamovića. Rekonstruisano je i historijsko jezgro grada u kome centralno mjesto zauzima Soni trg, sa historijskim muzejom, fontanom i zaštićenim starim bunarom iz osmanlijskog perioda. Nekad zapušteni parking prostor, danas naseljavaju stari zanati, kreativna industrija i ugostiteljstvo.

Energija i kreativnost

Zahvaljujući Imamoviću, u Tuzlu svake godine dolaze najbolji romanopisci bivše Jugoslavije da se poklone sjenima velikog pisca Meše Selimovića i izbere se za poziciju „najboljeg do njega“. Književnim susretima „Cum grano salis“ dodjeljuje se godišnja nagrada *Meša Selimović* – najveća nagrada za roman u jugoistočnoj Evropi za govorno područje BiH, Hrvatske, Srbije i Crne Gore. Takođe, tokom Imamovićevog mandata Tuzla je dobila: Festival amaterskih pozorišta jugoistočne Evrope, Plesni maraton, Međunarodne pozorišne susrete i Bijenale minijature, što uz već tradicionalne međunarodne likovne manifestacije, Tuzlu svrstava među vodeće bosanskohercegovačke gradove po kulturnoj dinamici.*

* Za vrijeme mandata J. Imamovića budžetska izdvajanja za kulturu su sa 0.9% porasla na 3% godišnje. „Novi“ stari Muzej istočne Bosne konačno se, nakon 57 godina lutanja, skrasio u svojoj kući.

Imamović podržava i projekte „umrežavanja energije i kreativnosti“. Inkubator kreativne industrije je kombinacija kulturne kreativnosti, umjetničkog izražavanja i tehnoloških inovacija i realizuje se u saradnji sa organizacijom *British Council*. Dizajn, mediji, moda, muzika, scenske i vizuelne umjetnosti postaju komercijalne aktivnosti, koje gradu obezbjeđuju životnu energiju, jačaju kulturu i stvaraju podlogu za nova radna mjesta.

Važan fokus njegovog rada je promocija modernih industrija sa akcentom na informacione tehnologije. Inkubator za poslovne inovacije i nove tehnologije, BIT centar, pomaže mladim i perspektivnim stručnjacima da uspostave i razviju svoj samostalni posao iz oblasti ICT. Nastao je partnerstvom općine, Vlade Kraljevine Norveške, norveških firmi *Sintef* i *Siva* i Univerziteta u Tuzli. Općina je ustupila zgradu, a norveški partneri su je opremili modernim enterijerom, komunikacijom i kompjuterskom opremom. U inkubatoru je sada 18 preduzeća, predstavništava kompanija, agencija, a sve su iz BiH, SAD i Evrope. Posao u inkubatoru našlo je preko 80 ljudi, uglavnom inženjera školovanih na Tuzlanskom univerzitetu. Mnogi od njih rade projekte i proizvode za tržište jugoistočne Evrope, Norveške, Velike Britanije i SAD. Npr., firma „Inspire“, koja je nastala ulaganjem bosansko-američkog kapitala, proizvodi sofisticiranu biomedicinsku opremu za neurohiruršku dijagnostiku. Ona je već dostigla potreban stepen poslovne zrelosti i tržišne samostalnosti i napustila je BIT centar, što je i intencija inkubatora. U planu je pokretanje još jednog inkubatora iste namjene.

Ime Kristijana Smiljanića, diplomanta Tuzlanskog univerziteta, veoma je poznato u svijetu informatike. Mlad, ambiciozan, pametan i sposoban, Smiljanić je na čelu kompanije Leftor, koja je u BIT centru smještena od avgusta 2006. godine. Iako mlada, ova firma ima niz značajnih softverskih projekata od kojih izdvajamo Arhivu viceva, blog-portal, ON-line rječnik, te razna rješenja za internet prodaju. Kompanija je fokusirana na razvijanje softverskih rješenja i razvijanje internet prodaje. Nakon godinu rada, portal www.knjiga.ba predstavlja najposjećeniju internet knjižaru u BiH.“

Dobijanjem vlasništva nad objektima i zemljištem koji su nekad koristili bivša JNA i Armija BiH, grad je dobio novi prostor gdje je danas smještena upravna zgrada općine Tuzla**, Akademija dramskih umjetnosti, kao i laboratorije Univerzitetskog kliničkog centra. Izgledno je i dobijanje objekata jedne od najvećih kasarni bivše JNA, koji bi se transformisali u univerzitetski kampus i tehnološki park.

** Nakon 69 godina, prvi put se cjelokupna općinska administracija smjestila pod jednim krovom.

Na zemljištu bivšeg rudnika „Lipnica“, što je 160.000 m² zemljišta i oko 10.000 kvadratnih metara zatvorenog prostora, općina je pokrenula Inkubator-centar za razvoj malog i srednjeg biznisa u kome je trenutno smješteno 22 preduzeća sa 92 radnika. Imamović je otvorio vrata i trgovačkim megacentrima u koje su domaći i inostrani investitori uložili preko 100.000.000 KM i zaposlili preko 1.000 radnika.

Sve ove inovacije, agresivnija fiskalna politika i Imamovićevo umjeće u upravljanju korištenjem zemljišta i nekretnina za dinamiziranja razvoja grada, uticale su na dosta bolju finansijsku poziciju općine. Iznos budžeta za 2007. godinu u odnosu na 2001, kada je došao na čelo općine, povećao se za 86%. Građani to osjećaju kroz bolji kvalitet života.

Tokom Imamovićevog mandata Tuzla je postala bogatija za pet sportskih igrališta, malo gradsko klizalište, dvije nove škole, fabriku vode, koja je riješila tri-desetogodišnji problem pitke vode. Napravljeni su novi putevi, rekonstruisani stari. Toplificirano je dodatnih 3.000 stambenih jedinica, sagrađeno 402.216 m² stambeno-poslovnog prostora. Konačno, nakon 120 godina, 2007. zaustavljena je eksploatacija slanice ispod grada, čime se otklanjaju uzroci slijeganja tla u gradu.

Gradani imaju pravo da planiraju

Pružanje usluga građanima proglašeno je važnim dijelom rada općinske uprave, tako da se i u tom dijelu osjećaju brojne promjene. Javni servisi su radikalno reformisani, popravljena je njihova usluga i osigurana transparentnost, postignuta je i veća odgovornost općinskih službenika prema građanima. Općina redovno sprovodi ankete i one pokazuju da Tuzla važi za općinu koja je dobar primjer javnog i efikasnog rada. Koncept usluživanja građana „sve na jednom mjestu“ učinio je da općinski servisi postanu pristupačniji i pogodniji za javnost, a građani su pošteđeni lutanja po kancelarijama. Centar za pružanje usluga građanima sadrži infopult, 23 šaltera, kancelariju za pravnu pomoć, šalter poštanske blagajne i fotokopirnicu. Infocentar za poduzetništvo i Centar za pružanje usluga iz oblasti prostornog uređenja jedan je od najsavremenijih te vrste u Bosni i Hercegovini. Novina je da pored postojećih usluga, Centar nudi mogućnost da Tuzlaci, koji iz bilo kojeg razloga borave u inostranstvu, mogu internetom poslati zahtjev za rodni list i druge dokumente, koji će im se dostaviti putem pošte.

Općina je uvela i fer procedure javnih tendera. Oformljen je odbor od 35 članova koji provodi tendere, a neposredno pred otvaranje tendera komisija od tri člana pred kamerama otvara pristigle ponude. Tako se onemogućava bilo kakva sumnja u eventualne „namještaljke“.

Stipendije nadarenim učenicima, studentima, sportistima i umjetnicima se dodjeljuju na osnovu Odluke o stipendiranju, koja podrazumijeva raspisivanje konkursa i formiranje komisije za izbor najkvalitetnijih kandidata.

Građani imaju pravo da planiraju i kontrolišu budžet iznoseći svoje primjedbe i prijedloge na javnim raspravama, putem vijećnika i vijećničkih kancelarija, povjereništva mjesnih zajednica, putem veb-stranica općine ili direktnim obraćanjem Službi za budžet i finansije. Imamović kaže: „Osnovno načelo moga rada jeste transparentnost. Izvršna vlast ne odlučuje o svom novcu, već o novcu građana prikupljenih u budžet. Želim da, pored stranačkih predstavnika, što veći broj običnih građana učestvuje u kreiranju programa, potrošnji i kontroli budžetskih sredstava. Kada smo tražili njihove glasove, to smo im obećavali.“

Općina je prihvatila i institucionalizirala praksu pod nazivom Forum odgovornosti na kojem načelnik općine i predsjednik Vijeća svakih šest mjeseci podnose svoj izvještaj o radu, rezultatima rada i izlažu dio programa za naredni period. U prvoj fazi njegovog mandata pokrenut je projekat elektronske općine koji ima dvije komponente: gradski veb-sajt i građansku povelju (charter), što je dostupno svima koji posjeduju informacionu opremu. Povelja je vodič za ključne gradske servise, koja u elektronskoj i u štampanoj formi nudi informacije o procedurama, vremenu odgovora i odgovornoj osobi. U općini Tuzla postoji praksa televizijskih prijenosa sjednica općinskog vijeća, a u emisiji „VOX POPULI“ načelnik odgovara na vijećnička pitanja. Na službenu stranicu općine svakodnevno se stavljaju informacije vezane za rad načelnika, kolegija načelnika i Vijeća. Izvodi iz dnevne i sedmične štampe, koji prate aktuelnosti u gradu, takođe se mogu pronaći na ovoj veb-stranici.

Niko nije pametan kao svi

Impresionirani uspjesima koji su ostvareni u proteklih sedam godina, ljudi dolaze u Tuzlu pokušavajući da pronađu tu čarobnu formulu koju bi mogli da primjene u „svojoj kući“.

Kao što ni Tuzla, koju imamo danas, nije izgrađena za jedan dan, ni proces dizajniranja lokalne vizije nije došao preko noći. On je imao svoju evoluciju, sljedbenike i protivnike. Tranzicioni proces u kome se Tuzla našla nije bio jednostavan, niti su rješenja za snalaženja u njemu bila lagana. Imamović je, kao i njegov prethodnik Bešlagić, morao tražiti rješenja koja će srediti košmar u glavama ljudi i odgovoriti na pitanje kako izaći iz političke i građanske agonije koju je tranzicija proizvela. Jedan dio građana se protivio promjenama, drugi je tražio momentalne rezultate. Sve je to skupa stvaralo pritisak na Jasmina Imamovića i na njegov rad. Situacija je bila dodatno opterećena kompliciranom zakonskom regulativom i otvorenim napadima političkih protivnika.

U vrijeme kada je prvi put došao na poziciju načelnika došao je sa vizijom da Tuzla treba da postane jedan od bosanskohercegovačkih centara kulture, turizma i nove intelektualne energije, što se mnogim činilo utopističkim. Da bi opravdao programe razvoja grada i viziju koju je imao, Imamović je u početku metodično ubjeđivao u ostvarljivost svoje vizije, a kako su rezultati počeli pristizati, otpor promjenama je slabio.

„U početku su ljudi kazali da je naš program nerealan i sanjarski, utopija. Tada smo odlučili tri najgora mjesta pretvoriti u tri najbolja mjesta u gradu. Jednu močvaru, koja je istovremeno bila i divlja deponija, pretvorili smo u jedino slano jezero u Evropi; u devastiranom dijelu grada izgradili smo jedini turistički trg u BiH, Soni trg, i na još jednoj divljoj deponiji izgradili smo „Merkator“. To je kolektivni pesimizam pretvorilo u kolektivni optimizam i uvjerilo ljude da treba da nam vjeruju.“

Način na koji je savladavao otpore promjenama, Imamović opisuje riječima: „Bezbroj je političkih i svakih drugih otpora. Ali, mi smo tu da probleme riješimo tako što ćemo prepreke savladati. Prepreke su, dakle, normalna stvar. Ako to znate, onda ih možete savladati. Anketiramo građane mjesnih zajednica, partijske klubove, nevladine organizacije, uključujemo medije, razgovaramo, ubjeđujemo u ostvarivost zacrtanih ciljeva, nakon čega svi vide da smo bili u pravu. Prijelomni trenutak u realizaciji naše strategije bio je moj projekat Slanog jezera. Tada su novinari pisali da pravim politički grob ili politički spomenik. Na otvorenje jezera došlo je 25.000 ljudi. U tom trenutku sam uspio. Slobodno sam mogao ići dalje. Ljudi su počeli vjerovati mojim idejama i pristali da me slijede.“

Imamović je od prvog dana svog mandata znao da posao prvog čovjeka grada mora biti menadžerski, a ne politički rad. U općinskoj administraciji, raspoređenog u 12 stručnih službi, zaposleno je 421 službenika, a sa Profesionalnom

vatrogasnom jedinicom i Općinskim pravobranilaštvom ima ih 526. Standardi predviđaju manji broj službenika, 1 na 1.000 stanovnika, no vlast koju predvodi Jasmin Imamović je donijela odluku da ide naprijed bez redukcije i da se reforma općinske administracije vrši postepeno bez radikalnih rezova. Koncept za koji se on zalagao je pristup „korak po korak“, koji će dati jednaku šansu svima da se izbore za svoje mjesto. Imamović kaže: „Odlučili smo se da sve radimo postepeno. Polako, jačali smo se tako da niko ne ostane bez posla, da niko ne zaplače.“

Neke ljude u vodećem timu je sam izabrao, a neke saradnike je naslijedio. Imamović kaže: „Organizaciona struktura nametnuta je zakonom, i tamo gdje je bilo zakonskog prostora, urađene su neke inovacije. Moja inovacija možda se ogleda u tome što sam nastojao, tamo gdje sam ja birao, da za saradnika dobijem osobu za koju vjerujem da je pametnija i sposobnija od mene, koja prihvata izazove i ne plaši se da eksperimentiše.“

Njegov izbor su bili uglavnom mlađi ljudi, prosječne starosti nešto preko četrdeset godina. Osnovni kvalitet nije bila partijska pripadnost, nego stručnost, poštenje i entuzijizam. Na najvažnijim mjestima ima ljudi koji nisu aktivisti niti jedne partije. Svi oni su istaknuti stručnjaci u svojim oblastima i u Tuzli su prepoznatljivi po uzornom i poštenom životu.

Imamović ističe: „Radi se o velikim igračima koji su u stanju suočiti se sa velikim izazovima. Koji žele eksperimentirati. Važno je pravilno odabrati, odabrati pravu osobu. Važno je da saradnik bude stručan, kompetentan i profesionalan iz svoje oblasti da može da obezbijedi usluge koje općina pruža svojim korisnicima.“ U radu sa saradnicima ne preferira model čvrste ruke, već odnos saradnje i međusobnog uvažavanja.

„Prema saradnicima se odnosim kao prema svojim kolegama. Sve, baš sve radim timski, a kada imam neku vlastitu ideju, želim da je ljudi prihvate kao svoju i tek onda idem u realizaciju. Ako je ne prihvate saradnici, ja od ideje odustajem.“

Važno je ličnim primjerom pokazati kako i koliko se radi. Poštenom saradniku je to dovoljno. On, naprosto, nastoji da ne iznevjeri povjerenje; svi uživamo u postignutim, natprosječnim rezultatima. I uvijek, ja stojim iza njih. Da ih ohrabrim, pomognem, a, ako je potrebno, i zaštitim. Naš zajednički cilj je da budemo najbolja administracija u historiji Tuzle.“ Kvalitet rada općinske administracije načelnik prati na osnovu izvještaja i analiza na čemu bazira mjere unapređenja efikasnosti i kvaliteta. Dobre inicijative i predan rad nagrađuje: pohvalom, putovanjem, nekada unapređenjem i tome slično.

Važan faktor uspjeha Jasmina Imamovića je uključivanje građana i civilnog sektora u aktivnosti donošenje odluka bitnih za grad. Gradska vlast tretira građane i kao partnere i kao korisnike. Imamović se zalaže da građani Tuzle, zajedno sa općinskom upravom, učestvuju u svim projektima bitnim za grad, u kreiranju njegovog sadašnjeg i budućeg urbanog identiteta. Građanska uključenost za Imamovića nije provizorna obaveza, već princip presudan za stvaranje osjećaja socijalne harmonije.

Koncept građanskog uključivanja podržava i Općinsko vijeće, koje ga ne smatra prijetnjom svojim političkim mandatima. „Do sada su reagirali pozitivno. Jer, kada im predoče rezultati ankete, oni, postupajući politički mudro, u želji da opravdaju povjerenje, prihvataju to što građani i ja predlažemo.“

Da bi se ojačala participacija građana u pitanjima važnim za grad i podstakao osjećaj njihove odgovornosti za zajednicu, Imamović uvodi jednu inovaciju: Savjet građana, koju je sam nazvao: „Načelnikovanje uz savjet nacija i generacija“. Imamović objašnjava ovu inovaciju: „Vidite, stranke su u skladu sa propisima i pravilima podijelile zakonodavnu i izvršnu vlast. Pitao sam se gdje su tu građani koji nisu u strankama.“

U Statutu općine sam pronašao mogućnost za formiranje Savjeta i odlučio sam imenovati savjetnike svih nacija i generacija, naročito mlađih. To su obični građani, koji daju pečat svojim zanimanjima. U Savjetu je jedan mlad čovjek (Muhamed Mešić, o.a.) koji govori desetinu stranih jezika. Pametniji je od mene i jedan je od najpametnijih mlađića u Bosni i Hercegovini. Zašto ja ne bih slušao njegove savjete. Sa spiska nagrađenih studenata pozvao sam djevojku i pitao je hoće li ući u Savjet. Pristala je. Tako je i sa ostalim savjetnicima.“

Imamović je na osnovu sugestija Savjeta kreirao i nacrt svog programa rada: „Kada sam projektirao *Nacrt* imao sam u vidu moto da niko nije pametan kao svi. Dao sam ga na razmatranje Savjetu i predstavnicima nevladinih organizacija. Oni su imali mnogo dobrih sugestija, koje sam prihvatio i moj program će – zahvaljujući njihovim sugestijama – biti drugačiji i bolji nego što sam prvobitno zamislio. Moj prvobitni pesimizam se pretvorio u optimizam. Jednostavno, nakon njihovih ideja, imam dojam da znam šta građani misle i žele da se radi.“

Kultura kvaliteta koja je stvorena u Tuzli odgovara jakoj posvećenosti korisničkim servisima. Općina redovno poduzima istraživanja koja su dizajnirana da saznaju mišljenje građana o kvalitetu servisa koje primaju, ali ih i pitaju o njihovom

zadovoljstvu ukupnim kvalitetom života i kako općina može biti sredina kojom se ponose. „Pitao sam građane da li žele da gradimo još jedno slano jezero. Osam hiljada anketiranih odgovorilo je potvrdno. Samo jedan anketirani odgovorio je negativno. Zato smo pristupili gradnji još jednog slanog jezera. Gradnja je, voljom građana, u toku.“

Jasno je da je ova akcija ispitivanja mišljenja građana pažljivo planirana, ali poenta je u tome da je Imamović želio da građani osjećaju da će proširenje kompleksa slanog jezera biti njihov projekat, da osjete vlasništvo nad ovom razvojnom inicijativom. Ističe da učestvovanje građana u donošenju odluka ubrzava njihovu realizaciju i smanjuje svaki mogući rizik.

„Volim Tuzlu“

Njegov izborni slogan 2004. godine je bio: „Vjerujte rezultatima, a ne praznim riječima.“ Ovaj odnos partnerstva općinske administracije i njenog prvog čovjeka i građana treba staviti u kontekst specifične političke situacije u Tuzli, kao jedinom gradu gdje u kontinuitetu od 1990. godine vlast čine stranke socijaldemokratske orijentacije. Imamović veoma dobro razumije dinamiku političkih zbivanja u Tuzli i vješto izgrađuje i političko partnerstvo sa građanima. Stoga je na posljednjim izborima dobio za 50% više glasova od Socijaldemokratske partije kojoj pripada. I na Općinskom vijeću često obrazlaže prijedloge za nove projekte kao: „Moji prijedlozi i prijedlozi građana.“

Za odnos sa partijskim vođstvom kaže: „Odnos sa rukovodstvom partije nekada pomaže, nekada komplicira stvari, ali izlaz nalazim u strpljivoj komunikaciji i u upornosti da branim svoje principe i stavove.“ Pomaže mu što u općinskom Vijeću SDP ima većinu. Ovdje treba uvažiti i činjenicu da Tuzla predstavlja oslonac SDP-a u BiH, tako da i Imamović, kao općinski načelnik, ima specifičnu težinu unutar partije. Ovaj položaj Tuzle, međutim, otežava komunikaciju načelnika sa višim nivoima vlasti, kojima upravljaju druge partije. Stoga se razvoj Tuzle do sada uglavnom odvijao bez podrške sa nivoa kantona, federacije i države.

Za odnose sa medijima kaže: „Novinarima kažem da nisam nadležan ocjenjivati njihov rad, a oni jesu nadležni ocjenjivati moj rad. Moja iskustva su većinom dobra. Naravno, ima i loših, što je razumljivo. Njima moj rad može da se sviđa, ne sviđa, ili da ih ne zanima. Sve tri mogućnosti sasvim su normalne i logične. Ne bi valjalo da je drugačije.“

Među kolegama načelnicima Imamović slovi kao gradonačelnik sa najboljim PR metodama. Oni često navode da Imamović zna kako medijski promovirati grad, ali i svoj rad. Imamović nerijetko planski kreira medijske događaje, sa ciljem izgradnje imidža svog grada. Ovdje se može govoriti ne samo o kreiranju, nego i o sistematskoj promociji novog brenda Tuzle. Taj proces je doduše započeo 1990. godine, izborom njegovog prethodnika Selima Bešliagića. Velika prednost Imamovića je da je, kao bliski saradnik Bešliagića, bio aktivni učesnik, često i kreator, procesa izgradnje novog imidža Tuzle, ali i promjene karaktera grada. Imamović veoma često traži i koristi usluge profesionalnih konsultanata, posebno u oblasti PR-a.

Jedan od razloga uspješnog imidža Tuzle, ne samo u BiH već i šire, jeste prisustvo vrlo vibrantne zajednice NVO. Za razliku od drugih lokalnih zajednica, koje imaju averziju prema NVO sektoru, Tuzla je razvila čvrstu saradnju sa njima .

Jasmin Imamović je čovjek poznat po tome što posvećuju veliku pažnju radu omladinskih organizacija i slobodnom vremenu mladih ljudi i uvijek je spreman da prihvati zdrave ideje koje dolaze od njih. Općina je usvojila kao prioritet unapređenje uloge mladih u odlučivanju na nivou općine, te započela opsežno konsultovanje sa NVO s ciljem pronalaženja adekvatnog modela aktivnog i održivog prisustva mladih u općinskim poslovima.

U Tuzli postoji preko 30 omladinskih nevladinih organizacija, preko 20 mladih i neafirmisanih muzičkih grupa, nekoliko omladinskih pozorišta. A u njoj se nalazi i sjedište Omladinske mreže Bosne i Hercegovine. Prvi susret Mreže mladih pod nazivom „Nova energija Bosne i Hercegovine“ održani su u Tuzli. Prisustvovali su mladi i uspješni Bosanci i Hercegovci sa boravištem u BiH, SAD, Skandinaviji, Velikoj Britaniji. U prvom dijelu njegovog mandata izgrađena je Kuća plamena mira, kuća za dijalog, prostor u kome mnogobrojni umjetnici, pojedinci i nevladine organizacije rade i stvaraju nesmetano i nezavisno. Osim toga, općina vrlo rado ustupa mladima svoje prostore i učestvujući većim dijelom u njihovom obnavljanju, a iz budžeta finansira omladinske organizacije.

Jasmin Imamović ne samo da podržava, već i lično učestvuje u svim akcijama koje mlade sklanjaju sa ulica, a pruža im i podršku pri njihovom kreativnom i edukacionom izražavanju. Općina finansijski podržava program Omladinskog poduzetništva kao i izbor „Najtinejdžer godine“. U Tuzli je formiran pokret *REVOLT*, kao izraz bunta mladih spram političke i društvene situacije u Bosni i Hercegovini.

Imamović smatra da je uloga općine u partnerstvu javnog i privatnog sektora da stvori uslove za investiranje. Velike uspjehe ima u oblasti stanogradnje i uređenja starog gradskog jezgra. Sljedeći primjer ilustruje njegov pristup: „Obojimo petnaest fasada zgrada u vlasništvu grada, a onda pozovemo privatnike da učine isto i oni to prihvate.“

Ističe da mu je prethodno profesionalno iskustvo i obrazovanje značajno pomoglo da bude uspješan u svom poslu. Posebno naglašava poznavanje oblasti upravljanja nekretninama. Smatra da dobar načelnik treba da ima potrebno obrazovanje i iskustvo, da nema klasnih ili nacionalnih predrasuda, da je prethodno, dovoljno dugo radio u gradskoj administraciji i da se u svim prethodnim poslovima dokazao kao bolji od drugih. Kaže da je dobra lokalna uprava ona koja svake godine može kazati šta je uradila i dokazati da je zato građanima život udobniji i bolji nego prethodne godine.

Poruke koje obično upućuje onima koji se namjeravaju kandidovati za ovakvu funkciju su: „Niko nije pametan kao svi“ i „Ne vladam nego služim“. Osim ovih, njegov najdraži slogan je: „Volim Tuzlu“.

Imamović smatra da će svom nasljedniku ostaviti započeti proces poboljšanja života u Tuzli, baziran na jasnoj strategiji i definisanim projektima kao i tim ljudi za njihovu realizaciju. Ostaviće i izazov da se neprekidnim radom održi tempo razvoja koji je on nametnuo, a sa kojim se i sam teško nosi.

O greškama kaže da možda nije dobro iskoristio vrijeme: „Možda sam pogriješio što sam dozvolio da neki ljudi sami odu, a nisam ih prije smijenio. Tako sam u nekim službama gubio vrijeme. S druge strane, nisam imao konflikte. Možda sam, u vrijeme kada sam imao tu nadležnost, neke osobe morao smijeniti zbog neefikasnosti. Ipak sam, na drugi način, našao načina da ih zamijenim i da na njihova mjesta, dođu kvalitetniji šefovi. Jedino, tako sam izgubio vrijeme.“

Imamović ima i nedostataka. Nedovoljna je njegova leaderska uloga u razvoju ekonomije, a posebno malih i srednjih preduzeća. Mogao bi bolje da saraduje sa lokalnim biznismenima. Ovaj dio partnerstva sa poslovnom zajednicom mora da unaprijedi. Takođe, saradnja sa višim nivoima vlasti je loša. Djelimično, to proizilazi i iz specifičnih političkih relacija Tuzle i drugih političkih opcija. I na ovom polju Imamović bi trebalo da uspostavi partnerske odnose, nastojeći izgraditi sinergijski efekat u strateškim razvojnim projektima. Oba nedostatka Jasmin Imamović je uočio i planira ih otkloniti u budućnosti.

Nada se da će 2008. godine biti reizabran za funkciju koju obnaša i tako u svom, po zakonu posljednjem mandatu, uspješnije nastaviti transformaciju Tuzle, sada kao strateški projekat ne samo općine nego i BiH.

„Vidim Berkoviće kao jedan savremen, razvijen i bogat gradić u Hercegovini. To će biti vrlo brzo, to je moja vizija, ali ima još onih koji je vide i osjećaju.“

Ranko Lučić, načelnik opštine Berkovići

stvaranje grada

piše: Stevo PUCAR

U istoriji mnogih gradova, često se spominje neka značajna osoba, koja je, u dalekoj prošlosti, utemeljila taj grad. U istoriji Berkovića, malog mjesta u istočnoj Hercegovini, ne treba tražiti dugo i ići daleko u prošlost. Čovjek koji od Berkovića – sela, stvara Berkoviće – moderan gradić, jeste sadašnji načelnik ove opštine, Ranko Lučić-Beli. Upravo je on Berkoviće, najnerazvijeniju mjesnu zajednicu nekadašnje opštine Stolac, učinio mjestom u kom se promjene i razvoj dešavaju mnogo brže i dinamičnije nego što je to slučaj u većini krajeva Republike Srpske i Bosne i Hercegovine.

Ranko je po svemu napredan i obrazovan čovjek. To se vidi po njegovom poznavanju istorije, umjetnosti, kulture, ali i po tome što prati nove stvari koje se dešavaju u svijetu i po primjeni tih stvari u svojoj opštini. Berkovići su uvijek po nečemu bili ispred ostalih opština, pa čak i ispred Banjaluke. Recimo, Berkovići su imali prvu i-mejl adresu od svih opština u RS, iako nisu imali kvalitetnu telefonsku vezu. Ostvarivali su je kroz mobilnu telefoniju, a danas imaju bežični internet koji još nemaju neke veće opštine u RS i BiH.

Uglavnom je išao u susret nečemu što je savremeno, što je evropsko. Bez obzira što je njegova partija, SDS, uvijek smatrana pomalo arhaičnom, on nijedne izbore nije dobio pričajući o povratku u prošlost, nego o ulasku o Evropu.

„Često se uhvatim za nešto što je vazduh“

Nedugo nakon što je u BiH umuklo oružje, na dijelu puta Bileća–Stolac, u Berkovićima, svake nedjelje susretale su se dvije kilometarski duge kolone vozila. Razlog je bio jednostavan, kupovina i prodaja automobila. Auto-pijaca, sama po sebi nije ništa naročito značajno. Ali ova pijaca je postala mjesto svojevrsnog poratnog pomirenja do krvi zavađenih komšija – hercegovačkih Srba, Hrvata i Bošnjaka. Često je pored sa pijacom „Arizona“ koja je nastala uz veliku pomoć međunarodnih institucija. Bez obzira na tadašnji nedostatak međunarodne podrške pijaci u Berkovićima, ona je, u to vrijeme, bila najneobičnija i, svakako, jedna od najvećih pijaca automobila na prostoru bivše Jugoslavije.

Sve ovo se desilo zahvaljujući tadašnjem šefu policije, a kasnijem dugogodišnjem načelniku opštine Berkovići, Ranku Lučiću. U to vrijeme je postojala zabrana da se ljudi sastaju na međuentitetskoj liniji, ali je Lučić, kao šef policije, ipak to dozvolio. Prijetili su mu i ministri i drugi uticajni ljudi, ali on se na to nije obazirao. Sve je to tumačio hercegovački mudro: „Po *Dejtonu* je potpisano da možete slobodno da se krećete, i ja sam samo provodio *Dejtonski sporazum*. Ne može neko običnom administrativnom uredbom da ometa jedan tako važan međunarodni sporazum.“

Ranko Lučić je smatrao da je ludost ne iskoristiti tako dobru priliku za trgovinu i zaradu u situaciji u kojoj se nalazilo 4.000 ljudi tog kraja i, naročito, oko 1.000 izbjeglih i raseljenih lica koja su stanovala po raznim neuslovnim pomoćnim objektima i zadružnim domovima. Pogotovo zato što su Berkovićani uvijek bili poznati kao dobri trgovci.

Tu su ljudi počeli da se slobodnije kreću, zarađuju i da to koriste kao osnovu za pokretanje nekog svog biznisa. Od takse koja je tom prilikom naplaćivana, Ranko je, po dolasku na čelo opštine, počeo da pravi izbjegličko naselje.

Ranko Lučić posjeduje i jednu izuzetnu ljudsku osobinu, koja, u ovom nezgodnom vremenu, može čovjeka dosta koštati. On bezrezervno vjeruje ljudima: „Uglavnom, vjerujem na prvu loptu i bez obzira na to koliko me ljudi puta prevarili, ja ne mogu da ne vjerujem ljudima. Često se uhvatim za nešto što je vazduh i onda je problem ponovo se naći na tvrdom terenu, ali uglavnom uspijem.“

Kako neki koji ga cijene kažu, ono što je Ranko uradio je pravi dokaz za to da kad je pravi čovjek na pravom mjestu onda se vide i pravi pomaci, jer je i prije njega neko bio načelnik pa se ništa nije mijenjalo u opštini.

Nikad mu nije bilo lako, pogotovo zbog toga što je doživio porodičnu tragediju – jedna kćerka mu je izgubila život. Od tada uvijek nosi crninu, ali i dalje ima mnogo snage, volje, ljubavi i prema svojoj porodici i prema svom narodu i kraju.

Obrisi gradića

Najvažniji Rankov motiv da stane na čelo opštine Berkovići jeste ljubav prema svojim ljudima i svom kraju. Sve ostalo mu je bilo manje važno. Naime, desetinama godina Berkovići su, iz političkih razloga, bili na svaki način zanemarivani. To je Ranko osjetio i na sopstvenoj koži, jer po završetku fakulteta nije mogao dobiti posao zato što je dolazio iz porodice koja je u to vrijeme smatrana politički nepodobnom.

On je želio da narodu tog područja stvori mogućnosti i prilike za privatnu inicijativu, posao i život, jer tih mogućnosti dugo vremena nije bilo. Jednostavno rečeno, da im omogući bolji život. Uvijek je smatrao da Berkovići imaju potencijala, i po pitanju ljudi i po pitanju prirodnih resursa.

Ono što je Ranko Lučić zamislio da uradi i što još uvijek radi je prilično jednostavno. Osnovna njegova zamisao je da od Berkovića, malog mjesta, gotovo sela, napravi moderan gradić, sa svim karakteristikama koje takva mjesta posjeduju – dobrom infrastrukturom, dinamičnom privredom i dobrim uslovima za život.

„Vidim Berkoviće kao jedan savremen, razvijen i bogat gradić u Hercegovini. To će biti vrlo brzo, to je moja vizija, ali ima još onih koji je vide i osjećaju. Ima i onih koji su skeptici, koji su rođeni skeptici, a ima i onih koji samo sjede u kafani i kritikuju, a ništa ne čine da sebi naprave bolje. Njima ništa nije bolje, jer ako čovjek sam sebi ne pravi dobro, njemu niko, nijedna vlast ne može napraviti dobro.“

Međutim, to je sve jednostavno zamisliti i reći, ali nije jednostavno uraditi. Pogotovo zato što je preuzeo opštinu u kojoj nije bilo ni zgrade opštine, ni bilo kakve urbane infrastrukture. Izbjegli i raseljeno stanovništvo je bilo bez adekvatnog smještaja, škole su bile razrušene, putevi izolovani i često neupotrebljivi. Bilo je

područja koja uopšte nisu bila povezana putevima sa ostatkom opštine. Berkovići su bili samo skup nekoliko kuća na putu Bileća–Stolac. Tamo gdje se danas nalazi jezgro opštine Berkovići, prije Ranka Lučića je bila obična ledina. Nije bilo ni puteva, ni struje; postojalo je vrlo malo kuća, nekoliko montažnih baraka i to je bilo sve.

Snabdijevanje strujom je bilo jedva dovoljno za sijalicu po domaćinstvu, nije bilo nijednog metra mreže vodosnabdijevanja, niti kanalizacione mreže. Berkovići su mala opština po broju stanovnika, ali ima, za hercegovačke uslove, ogromnu površinu, tako da je gotovo nemoguće potpuno riješiti infrastrukturu, kvalitetne lokalne puteve, vodosnabdijevanje, snabdijevanje strujom, telefoniju, pa i snabdijevanje raznim TV signalima. Sve u svemu, vrlo loša startna pozicija. Bez obzira na to, Ranko je u ostvarenje svoje zamisli krenuo sa velikim optimizmom i energijom. Sve ono što je kasnije sagrađeno i danas počinje da dobija obrise gradića, napravljeno je zaslugom Ranka Lučića. Može se zaista reći da je on Berkoviće podigao sa ledine.

Pošto su Berkovići mala opština, njena se administracija u početku sastojala od nekoliko službenika koji su, prema zakonu, pokrivali potrebne resore. Tako je i danas što je često navođeno kao jedna od prednosti Berkovića. Međutim, što se tiče razvoja, sve je zavisilo, i još uvijek zavisi, od Ranka Lučića. Na sreću, njegova energija i volja bile su ogromne, tako da je uspijevao da bez problema nosi taj teret na svojim leđima. Ono što se često pojavljivalo kao problem je nemogućnost njegovih saradnika i službenika da prate njegov tempo. O tome i Ranko sam kaže: „To sam shvatio, i onda i ja malo stanem na loptu da bi se ljudi odmorili i da bi to uradili onako kako oni mogu, a ne onako kako bih ja to želio.“

Njegov tim je dugo vremena zavisio od toga šta on radi i bio je tu da ga prati onoliko koliko je mogao. Međutim, u posljednje vrijeme Ranko počinje da stvara obrise pravog tima, koji bi u budućnosti mogao da ima samostalnu inicijativu. Ranko je sam prepoznao potrebu da se ima dobar tim, tako da je on jedan od prvih koji svoju opštinu prijavljuje za programe jačanja kapaciteta.

Energija vode i vatre

Strategija razvoja je napravljena skoro na samom početku Rankovog načelnikovanja i predstavlja operacionalizaciju onoga što je zamislio, a to je razvijena infrastruktura i razvijena poljoprivreda kao podloga za dalji razvoj. Kada govori

o strategiji kaže: „Mislim da su voda i električna energija, ali i dobra putna mreža, osnovni preduslovi za razvoj ove siromašne opštine, pa smo zbog toga i naše aktivnosti usmjerili u tome pravcu. To moramo obezbijediti kao preduslov svake vrste razvoja, jer ako želimo da privučemo kapital i investitore, moramo da imamo vodu, struju i puteve. A u Berkovićima se ima u šta ulagati, ali je do sada veliki problem predstavljala upravo infrastruktura.“

Grane u kojima očekuju najviše investicija je prerađivačka industrija iz oblasti poljoprivrede i korištenje prirodnih resursa – energije vode i vjetra. Imaju nekoliko izvora vode i Ranko je mnogo uradio da se dovedu investitori tako da će se ti izvori sigurno uskoro početi koristiti. O tome kaže: „Ja sam sve ovo sam prezentovao potencijalnim investitorima i dobar dio koncesionih prava je doveden do kraja. Sada je pitanje koliko su investitori hrabri da u državu kakva je BiH uđu sa velikim investicijama. Ovako loše organizovana država je kočnica, jer se ljudi iz svijeta koji imaju novac plaše da uđu. Ti projekti su vrlo profitabilni, jer sve ono što se proizvodi ima nisku cijenu i velike transportne troškove, a mi imamo luku Ploče na vratima, 70 km od Berkovića, tako da se svi ovi proizvodi mogu izvoziti jeftinim transportom, tj. morskim putem.“

Strategija im se odnosi i na iskorištenje nalazišta boksita i nalazišta ciglarske gline koja postoje na području opštine. Samo je pitanje vremena kada će Ranko naći i dovesti kvalitetne investitore da to sve pokrenu, da se zaposli veći broj stanovnika. Namjerava, čak, i da vrati dio stanovništva koje se odlilo u veće gradove u vremenu kada na tom području nije bilo mogućnosti zaposlenja.

Kao dokaz njegovom nastojanju da ostvari privredni razvoj svoje opštine služi i činjenica da su Berkovići bili jedino malo mjesto u Republici Srpskoj u kojoj je Fond za razvoj RS držao dva seminarra za podršku malim i srednjim preduzećima. Poslije održanog prvog, Ranko je smatrao da je potrebno još rada sa MSP, pa je predložio da opština Berkovići kofinansira održavanje drugog seminarra.

Takođe, prvi je u Republici Srpskoj tražio sredstva za plasteničku proizvodnju povrća. Smatrao je da bi to mogao biti isplativ mali biznis jer Berkovići imaju veliki broj sunčanih dana u godini. Ispostavilo se da je to bio pun pogodak. Ljudi koji su započeli s tom proizvodnjom imali su i tri berbe godišnje. Kvalitet proizvoda je izvanredan, tako da većina proizvodnje ide u izvoz.

Tempo koji se teško prati

Kada su Berkovići dobili zgradu opštine i počeli da se grade prvi dijelovi urbane infrastrukture, svima je bilo jasno da Ranko stoji čvrsto iza onoga što zamisli i da se može još mnogo toga očekivati. Tako je i bilo. Ranko je svoju zamisao počeo da ostvaruje tempom koji je rijetko ko mogao da prati. Počeo je ubrzano da rješava ključne egzistencijalne probleme opštine Berkovići, jedan po jedan.

Izgradnja vodovodne mreže u opštini Berkovići počela je nedugo nakon Rankovog dolaska na njeno čelo. Voda je sa izvora Vrijeke dovedena u središte opštine. Vodu su dobila i sva sela koja su se nalazila na pravcu kuda je prošao vodovod. Tu se, međutim, nije stalo, nego su, zahvaljujući pomoći, nastavili sa izgradnjom vodovodne mreže u okolnim selima koja se nalaze na obodu Dabarskog polja. Dosad je napravljeno oko 60 km vodovodne mreže. Voda je tako stigla u sela u kojima je uvijek postojao problem s vodom. Na planu snabdijevanja vodom Ranko nema namjeru da stane, sve dok čitava opština ne bude kvalitetno snabdjevena.

Obezbjedenje kvalitetnog napajanja električnom energijom, nije bilo ništa manje važno za Ranka Lučića. Na tom planu je, takođe, urađeno mnogo. Izgrađeni su i pojačani dalekovodi za centar mjesta i za mnoga sela u okolini Berkovića, koja sada imaju kvalitetno napajanje električnom energijom. Ni tu se ne namjerava stati, tako da je planirana izgradnja i poboljšanje elektroenergetske mreže Berkovića i okoline.

Veliki problem je bila i lokalna putna mreža, jer na terenu opštine i sada postoji dosta makadamskih puteva, većinom prema višim dijelovima opštine, pa je njihovo održavanje veoma teško. Ranko se trudi da ovu putnu mrežu unaprijedi, tako da, pored velikih sredstava dosad uložениh u to, planira i nova ulaganja.

Dugo godina, na području opštine Berkovići bio je prisutan problem komunikacije sa svijetom. Razlozi za to su pokidane prenosne veze na pravcu Berkovići–Stolac u toku rata, kao i zastarjela telefonska centrala sa malim brojem priključaka. Ranko je problem riješio tako što je inicirao i pomogao da se sprovede postavljanje digitalne telefonske centrale i uvođenjem mobilne GSM mreže, koja cijelu teritoriju opštine prekriva signalom. Sada, nekoliko godina poslije, postojeći telekomunikacioni sistem u potpunosti zadovoljava potrebe građana, uključujući i korištenje interneta.

Centralna škola u Berkovićima je, Rankovom zaslugom, potpuno adaptirana, kao i većina područnih škola, tako da postoje prilično dobri uslovi za izvođenje nastave. U opštini se nalazi Dom zdravlja čijom je nedavnom adaptacijom omogućen prostor za dalji razvoj medicinskih usluga.

Krug znanja i krug neznanja

Što se tiče političkih odnosa, Ranko ima određene protivnike. U opštinskoj skupštini ga skoro sve partije podržavaju, osim jedne. Ranko to ovako komentariše: „Neki djeluju opoziciono, a neki djeluju opoziciono i protiv mene i protiv sebe. Djeluju protiv svakog mog koraka i svakog koraka ostale grupacije. Znači, nisu kvalitetna opozicija koja kritikuje moje greške, već kompletan posao koji se radi. To, po meni nije kvalitetna opozicija.“

U posljednjih desetak godina, koliko god je bilo izbora u Berkovićima njegova partija, njegova politička grupacija i on lično, nikada nisu imali ispod 50% glasova. Na izborima je kao kandidat za načelnika dobio 72% glasova i to je očita potvrda onoga što radi. U maloj sredini, kao što su Berkovići, niko građane ne može prevariti praznim obećanjima, floskulama, jer te oni prate svaki dan i vide istinski rad. Kako Ranko kaže: „Ja se nikada ne distanciram od građana, ja sam običan čovjek iz kafane, sa svadbe i uvijek među običnim narodom. Oni znaju moje slabosti i mane, kao i moje vrline. Tako i glasaju.“

U odnosima sa svojim građanima uvijek nastupa iskreno i pošteno. Ako ga neko prevari, on to odmah prenese svojim građanima, ali ako neko nešto kvalitetno uradi on to, takođe, svima objavi. Sve što radi Ranko prenese građanima i preko lokalnog radija, i u direktnom razgovoru. Zbog toga je tražio sredstva za opremanje lokalne radio-stanice, i izbio se kod tijela zaduženih za regulisanje komunikacija da ta radio-stanica opstane. Tu dva puta nedjeljno gostuje, gdje građane redovno informiše o događanjima na području opštine. Optimizam koji posjeduje i koji mu je urođen prenio je na dobar dio svojih sugrađana, naročito mladih i agilnijih ljudi. Jedan broj ljudi na području opštine ide u korak s njim.

„Ja ne bih sam mogao da vučem naprijed. Bez obzira koliko je čovjek jak i koliko ima želju, on je samo inicijator. Moji građani meni nisu osporavali nijedan projekat iako nisu, možda, u punoj mjeri pomagali i saradivali. U našim okolnostima – ako se nešto ne osporava, to je već polovina uspjeha.“

Može se slobodno reći da je Ranko pokrenuo čitavu zajednicu i da, što se više radi i ostvaruje, raste broj ljudi koji postaju svjesni da se može još više ostvariti. Tempo koji Ranko drži je, zasad, brži od onoga koji bi mogla da prati lokalna zajednica, jer on, otkako radi, nikada se nije zaustavio na nekom rezultatu, već je uvijek išao dalje.

Ranko ima svoj sopstveni pristup tome: „Kako se širi krug znanja, kako objašnjavaju filozofi, širi se i krug neznanja. I ovdje, kako se širi krug ostvarenja, tako se širi i krug potreba ljudi, pa ima i nezadovoljnika kao i onih koji su zadovoljni. U suštini, ja cijenim nezadovoljnike, jer ljudi nikada ne treba da budu u potpunosti zadovoljni. Kao što ja nisam zadovoljan svojim ostvarenjima, tako ni moji građani ne treba da budu zadovoljni mojim i svojim ostvarenjima. Treba da se uvijek bore za više.“

Njegova uspješna komunikacija sa građanima bazira se na velikom trudu, velikoj energiji i volji. Iako je stalno u pokretu – vozi se u preko 20 godina starom autu kojim je prešao preko 600.000 km – ipak stigne u svaku mjesnu zajednicu, da porazgovara sa svojim sugrađanima. „Svakome pomognem ukoliko mogu, a ako ne mogu, neću da odmognem nikad i nikome.“ Takav posao zahtjeva izuzetan fizički i mentalni napor, koji Ranko ulaže da bi sve to postigao.

Drži se principa da treba imati jednak odnos prema običnom građaninu, penzioneru, seljaku koji nikada nije otišao iz svog mjesta, kao i prema predsjedniku vlade, države, određenom ministru ili, recimo, predstavniku neke međunarodne organizacije. Po Ranku, treba naučiti imati dobar odnos prema svima da bi napravio dobro za svoj narod, odnosno svoju opštinu.

Svoj stil rukovođenja Ranko zove roditeljski ili, bolje rečeno, porodični. Autokrata nije, jer u svom karakteru nema tu crtu. „Odgojen sam tako. Imao sam 26 godina kada mi je umro đed, koji je bio jako star. On me je, uglavnom, odgojio, bio je veliki demokrat i naučio me odnosima sa ljudima. I škola mi je, što se tiče menadžerskog duha, malo pomogla a i duh koji imamo mi iz Berkovića. Mi smo poznati trgovci. Taj trgovački duh Berkovića mi je mnogo pomogao u mom poslu, ali, ipak, ponajviše moje vaspitanje“, kaže Ranko.

Za većinu projekata se konsultuje sa svojim saradnicima, a za bitnije, veće projekte, konsultuje se sa svima do kojih može da dođe. Ako je potrebno brzo reagovati, onda Ranko to uradi bez ikakvih konsultacija sa saradnicima: „Ako mi naiđe neki takav projekat za koji čujem u Banjaluci, Beču ili bilo gdje, a učini

mi se dobar, onda se ne konsultujem ni sa kim, to odmah zgrabim bez ikakvih konsultacija.“ Ako postoji situacija u kojoj ima nekih dilema, onda je on taj koji prelomi i odluči.

Život na „točkovima“

Ranko je i predsjednik Izvršnog savjeta Saveza opština istočne Hercegovine. Savez ili zajednica sedam opština je osnovana sa ciljem bolje koordinacije i zajedničkog rješavanja regionalnih problema istočne Hercegovine. Ranko je jedan od ljudi koji se bori za jedinstvo u stavovima tog Saveza, jer smatra da mogu imati mnogo uticaja na Vladu RS, kada djeluju jedinstveno. Inače, on je uvijek dobro saradivao sa Vladom, bez obzira koja je politička opcija u tom trenutku bila na vlasti. Sama politika mu nikada nije bila prepreka za saradnju, uvijek se ponašao kako jednom dobrom načelniku opštine i priliči, tako je nastupao i prema premijeru, ministrima i državnim institucijama.

Opština Berkovići, sa budžetom koji je od nekih 50.000 KM narastao na oko 1.000.000 KM, ipak nije imala mogućnosti da probleme rješava bez tuđe pomoći. Zbog toga su se obraćali donatorima i na taj način rješavali ključne probleme. Skoro odmah nakon rata, 1997. godine, proglasio je opštinu otvorenom. Tada je bio vršilac dužnosti predsjednika opštine i to je bila prva opština u istočnom dijelu Republike Srpske koja je proglašena otvorenom. Nisu dobili certifikat kao otvoreni grad, jer Berkovići tada nisu bili grad. Bez obzira na certifikat, uspio je, kroz razne donacije, da dobije oko pet miliona i to uloži u stvaranje grada.

Prema izjavama ljudi iz razvojnih institucija Republike Srpske, koji su pokušavali da ostvare saradnju sa prethodnim načelnikom opštine, nije bilo moguće uspostaviti bilo kakvu komunikaciju, ni sa tadašnjim načelnikom ni sa opštinom, iako su bila rezervisana nepovratna sredstva za razvoj opština u Hercegovini.

Ranko Lučić je, pošto je preuzeo posao načelnika, odmah kontaktirao sa razvojnim institucijama i ponudio punu saradnju kako bi ta sredstva došla u Berkoviće. Odmah je počeo da priprema razvojne projekte i nije prošlo dugo, a Ranko je već imao nekoliko projekata koje su počeli sprovoditi: uvođenje centralnog grijanja u osnovnu školu, javna rasvjeta, itd.

Prvi u Republici Srpskoj je počeo da sredstvima iz opštinskog budžeta kofinansira projekte koje su finansirale domaće institucije i strani donatori. Princip mu

je bio: ako vi date taj iznos, mi ćemo dati još toliko da se taj projekat kod nas implementira. Vrlo je mudro postupao. Prvo, dobio je mnogo veći broj projekata nego što su to dobile ostale opštine (u okviru programa CDP Svjetske banke ostale opštine su dobijale prosječno 2-3 projekta, Berkovići su dobili devet) i drugo, sopstvena sredstva koja je imao na raspolaganju za razvoj plasirao je na najbolji mogući način – preko onih koji imaju veliko iskustvo u realizaciji razvojnih projekata. Međutim, u tom kofinansiranju nije se samo oslonio na svoj budžet, već je tražio i koristio sve mogućnosti da dobije dodatna sredstva. To je čovjek koji je neumoran, koji je tada bukvalno živio „na točkovima“, razgovarao sa ljudima iz ministarstava, stranim donatorima i obilazio sve one koji su mogli doprinijeti razvoju Berkovića.

Zanemareni lokalni nivo

Jedna od želja koju Ranko smatra veoma važnom jeste pronalaženje pravog nasljednika. Volio bi da pronađe mlađeg čovjeka u punoj snazi koji bi ga mogao zamijeniti, tako da može na miru da se povuče sa pozicije načelnika. Takvu osobu još uvijek nije pronašao: „Ima ljudi koji mogu kvalitetnije od mene da obavljaju taj administrativni dio poslova, neki menadžerske poslove, ali ne vidim nekoga ko bi mogao da me zamjeni u punom smislu. Pokušao sam, imao sam jednog elektroinženjera koji me je pratio, koji je naučio dosta toga i pokrenuo stvari, ali je doživio nesreću i preminuo.“

Pored evidentnog trenda odlaska mladih ljudi iz svih mjesta u Hercegovini, Ranko smatra da ima budućnosti za život mladog čovjeka u Berkovićima. „Ja vidim da se može živjeti u takvim sredinama komotno i da se mogu ostvariti dobre zarade. Kada imaš novac, možeš da ga potrošiš stotine kilometara dalje.“

Najvećom preprekom za razvoj lidera i liderstva u lokalnoj samoupravi Ranko Lučić smatra odnos viših vlasti prema lokalnom nivou. Postojeći sistem vlasti, prema njemu, prilično zanemaruje lokalni nivo i, na kraju krajeva, nije primjeren evropskim standardima, jer sveprisutna centralizacija koja se sprovodi u BiH onemogućava ljudima sa lokalnog nivoa zastupanje privrednih i socijalnih interesa građana. U takvoj situaciji, mnogi sposobni ljudi se radije opredjeljuju da se bave biznisom, nego da svoju energiju usmjeravaju i, ponekad, uzaludno troše na borbu sa višim nivoima vlasti. Taj odnos je ključan, i onda kad se lokalnoj samoupravi da više mogućnosti za razvoj i više sredstava, upravljanje opštinama će biti atraktivniji posao za sposobne ljude.

Kao lider, svjestan je da je najodgovorniji za ostvarivanje ciljeva. Gradonačelnici izborom stižu samo formalni legitimitet, dok moć lidera proizilazi iz sposobnosti da promoviše dobre ideje, da postavlja i ostvaruje ciljeve. On ima jasnu viziju o tome šta hoće da uradi, dobar je organizator, zna kako da motiviše i usmjeri svoj tim saradnika.

Ace Kocevski, gradonačelnik opštine Veles

lider kao graditelj

piše: Gligor STOJKOV

Veles je makedonska opština sa najvišim *Opštinskim indeksom kapaciteta** u istraživanju koji je USAID realizovao u toku 2007. godine. U periodu od 2005. do 2007. godine izvršena su tri uzastopna istraživanja i na svim tim istraživanjima Veles je na prvom mjestu. U periodu u kojem su vršena istraživanja, opština je poboljšala indeks za 83%.

Prošli period, od 2000. godine do danas, pokazuje značajne reforme u funkcionisanju opštine. Sama reforma i rezultati koji su slijedili su direktan rezultat, angažmana i liderstva gospodina Ace Kocevskog kao gradonačelnika opštine Veles. Ova opština je prva i jedina lokalna samouprava u Makedoniji koja ima svoju strategiju za uvod u elektronsku opštinu, odnosno, uvod u informatičku tehnologiju. Taj dokument je osnova za uvođenje informatičke tehnologije u svakidašnji posao opštinske administracije što odvaja Veles od ostalih makedonskih opština. Sistem za elektronsko praćenje sjednica Savjeta opštine je jedna od njih. Istovremeno, opština je centar za sprovođenje pilot projekata međunarodnih donatora koji se zatim sprovode u cijeloj zemlji.

* Istraživanje *Opštinskog indeksa kapaciteta* realizuje se tri puta godišnje u intervalima u periodu od 2005. do 2007. godine. Njegov osnovni zadatak je da omogući uvid u rezultate sprovođenja aktivnosti: treninga, obuke i tehničke pomoći, za izgradnju kapaciteta u prethodnom periodu i da identifikuje određene promjene. Tako obrađeni rezultati omogućavaju poređenje kapaciteta opština, ocjene njenog rasta u istraženom periodu.

Usamljen među kolegama

Opština Veles nije karakteristična makedonska opština. To je opština koja je u većini slučajeva primjer prema kom se ostale opštine ravnaju. Pod rukovodstvom aktuelnog gradonačelnika poznata je kao avangardna institucija koja ide ispred vremena, kao administracija koja se ne boji da eksperimentiše i suoči sa izazovima i koja uspješno uvodi nove načine poslovanja u Makedoniji. Razumije se, to ponekad može da bude nedostatak. Dešava se da podrška koja je bila određena i trebalo da bude prihvaćena u opštini, bude preusmjerena zbog toga što je opština već „taj posao završila sama“.

Opština Veles ima mali broj administrativnih radnika (46) jer se trudi da postigne optimalni balans između broja zaposlenih u administraciji i visokog nivoa usluge prema kojoj se stremi. To je rezultat načina poslovanja pri kome je osnovni kriterijum za zaposlenje u opštini definisan potrebom za kadrom i kvalitetom prijavljenih kandidata. Opštinska administracija mora biti skromna, a novac od građana mora da se troši na projekte za razvoj i poboljšanje života.

Po evropskoj praksi sistematizacija predviđa jednog zaposlenog na 1.000 stanovnika. To bi u Velesu značilo 55 ljudi, ali funkcionisanje opštinske administracije obezbjeđuje se sa 46 zaposlenih, što je manje od svih opština koje imaju sličan broj stanovnika. Zbog toga novac može da bude upotrijebljen za podršku razvoja ili za poboljšanje životnog kvaliteta u opštini, umjesto na plate, kao što kaže gradonačelnik: „Novac od građana je za vodovode i kanalizacije, a ne za plate zaslužnih partijskih kadrova“.

Ace Kocevski je još od mladih dana uključen u „visoku politiku“. Biti veliki političar ili stručnjak traži iskustvo. Da bi se donijele pravilne odluke potrebna je mudrost koja ne dolazi samo sa formalnim obrazovanjem i diplomom, nego sa iskustvom i aktivnim učešćem u procesima. Zbog toga, učešće u političkim dešavanjima u mladosti oformilo ga je kao čovjeka i omogućilo preživljavanja mnogih životnih situacija, pozitivnih i negativnih.

Važno je da zaposleni budu stručni, kompetentni i profesionalni u svojoj oblasti da bi mogli da obezbjeđuju usluge koje opština daje svojim građanima. Samo tako broj zaposlenih u opštinskoj administraciji može da bude nizak, odnosno, optimalan.

Zbog svog pristupa poslu, načinu određivanja prioriteta i pristupu prema realizaciji gradonačelnik se osjeća usamljen među kolegama. Ali, i pored toga on insistira na svojim principima i istrajan je na održavanju obećanja datih u toku izbora, vođen ličnim motivom da je velika čast biti gradonačelnik Velesa, grada koji ima veliki udio u Makedonskoj istoriji i koji je mnogo doprinio kulturnom i umjetničkom razvoju zemlje. Kocevski vidi gradonačelničku funkciju u Velesu kao jednu ogromnu inspiraciju za samodokazivanje, veliku čast i veliku obavezu istovremeno. Sam kaže: „Obećanja na lokalnim izborima ne daju se da bi se dobili izbori, nego zato što mislimo da ih realizujemo.“

Nemoguće je da pojedinac sprovede u djelo najbolje zamisli. I kada su pojedinci sposobni za promjene, svakako je potreban timski duh i zajednički napor. To je posebno evidentno u opštini Veles, a to potencira i gradonačelnik. Uspjeh u reorganizaciji opštinske administracije nije samo njegov uspjeh, to je uspjeh cijelog tima. Tim je sastavljen od mladih ljudi, dokazanih prilikom implementacije razvojnih projekata prije angažmana u opštini, odnosno, ljudi koji znaju da prikupe iskustva, znaju da ih prilagode i imaju hrabrosti da ih primjene u Makedoniji.

„Moj uspjeh je i vaš uspjeh“

Iako ima mogućnost da bude uključen u politiku na svim nivoima u zemlji, pa i na međunarodnom nivou, ipak mu je uloga gradonačelnika najdraža. Kao poslanik u prvoj makedonskoj višepartijskoj skupštini, učestvovao je u diskusijama za izradu većeg broja zakonskih rješenja i po tome je poznat u cijeloj zemlji. Ali baš je to najveća razlika između lokalne i poslaničke funkcije. Ako si dobar diskutant, bićeš primjećen kao dobar poslanik. Ako si uspješan gradonačelnik, građani se identifikuju sa tobom. Posebno pri izgradnji kapitalnih objekata po kojima gradonačelnici ostaju upamćeni. Građane interesuju djela i gradonačelnik je idealna funkcija preko koje lider može da se dokaže i kao graditelj. A to je nešto gdje je on najuspješniji. Mnogo mu znači kad se kaže da je mali most napravljen u vrijeme Ace Kocevskog, da je groblje sa novom kapelom napravljeno u vrijeme Ace Kocevskog.

Prilikom njegovog prvog izbora za gradonačelnika i dolaska na funkciju zatekao je jednu letargičnu situaciju u opštinskoj administraciji. Opština je imala mali broj zaposlenih sa visokim obrazovanjem koji su plaćeni skoro isto kao i zaposleni sa nižim obrazovanjem. Prethodni gradonačelnici prezauzeti svojim „pravim“ zanimanjem i nisu pokušavali da promijene postavljene odnose

u administraciji koja favorizuje ad hok rješenja. Postojala su velika dugovanja, preko 500.000 američkih dolara, i posao u opštini nije bio atraktivan i interesantan za mlade obrazovane ljude.

Kao lider, svjestan je da je najodgovorniji za ostvarivanje ciljeva. Gradonačelnici izborom stižu samo formalni legitimitet, dok moć lidera proizilazi iz sposobnosti da promoviše dobre ideje, da postavlja i ostvaruje ciljeve. On ima jasnu viziju o tome šta hoće da uradi, dobar je organizator, zna kako da motiviše i usmjeri svoj tim saradnika, da „pohvali i da podvikne“ ako treba. Principijelan je i dosljedan u svom pristupu poslu, trudi se da postavi stvari na mjesto i da predvodi svoj tim.

U situaciji velikih dugovanja, častan i odgovoran rad, namjenska potrošnja opštinskog budžeta, izbjegavanje velikih obećanja koja nemaju finansijsku podršku rezultira stvaranjem povjerenja kod građana. Dug opštine je vraćen u toku prvog mandata i danas je Veles jedina od većih opština koja nema nikakva dugovanja ni po kakvoj osnovi. I dalje važi tadašnji stav: da se građani ne lažu i da se noge pružaju kolika je ponjava, odnosno, da opština investira onoliko koliko ima i koliko može. Ukoliko se to ne dopada građanima, neka se neko drugi ponaša neodgovorno.

Dostojanstvo visokoobrazovnog kadra u administraciji je vraćeno na potreban nivo. Prema staroj sistematizaciji srednjeobrazovni i visokoobrazovani kadrovi su imali platu koja se nije razlikovala više od 20%. Sada je situacija promijenjena. Visokoobrazovani imaju odgovarajuću nagradu za svoj angažman, a svim zaposlenim je istovremeno omogućena kontinuirana posjeta raznim treninzima i obuka u skladu sa radnim zadacima i pozicijama. Interesantno je to što opština ima 74 kompjutera, a ukupno 47 zaposlenih, i svi su obučeni za rad na njima.

Selekcija pri zapošljavanju ne ide lako. S jedne strane, zbog partijskih pritisaka za zapošljavanje kojim nije htio da podleže, a sa druge strane zbog slabog odziva kandidata. Bilo je slučajeva kad je i po nekoliko puta bio objavljan oglas i nije bio popunjen, jer nije bilo prijavljenih adekvatnih kandidata. Ne podliježe ni pritiscima za partijsko zapošljavanje. Kocevski kaže: „Zašto da zaposlim direktora iz nekog propalog preduzeća? Da je on bio dobar stručnjak, preduzeće ne bi propalo!“ Svi novoprimitljeni su prethodno dokazani u poslovima na projektima sa opštinom.

Smatra da je jedan od osnovnih zadataka lidera motivacija tima. On treba da motiviše i vodi tim, a članovi neposrednog tima tada dalje motivišu sve zaposlene da istraju u svim strateškim pravcima razvoja opštine. Adekvatno su nagrađeni

za prekovremene radne sate. Događa se da zaposleni sa izuzetnim angažmanom uštede opštini velika sredstava koja bi trebalo da budu usmjerena nekoj spoljnoj kompaniji. Ipak, plate ne mogu da budu motivacija jer sve opštine imaju iste plate prema *Zakonu o državnim službenicima*.

Ono što je poseban motivacioni faktor u opštini Veles je pozitivni odnos lidera i adekvatne raspodjele zasluga kroz administraciju i ostale političke segmente u opštini, prema devizi: „Moj uspjeh je i vaš uspjeh“. Svakako je njegova karakteristika da prizna i prihvati grešku kad se pojavi i da je popravi u najkraćem mogućem roku. Gradonačelnik je ponosan na „svoju“ opštinsku administraciju i misli da je ona zaslužna za najveći dio uspjeha. Prema njemu, ni najbolji gradonačelnik ne može sam da uradi toliko, koliko može dobro organizovana i motivisana ekipa visokoprofesionalnih mladih ljudi.

Građanski servisni centar koji je osnovan u toku 2006. godine, funkcioniše na principu „prednjeg i zadnjeg“ šaltera (kancelarije) i predstavlja model za uvođenje u druge makedonske opštine. U ovakvom centru građani imaju mogućnost da dobiju informaciju i odgovor na svaki svoj zahtjev i ne gube svoje vrijeme lutajući po opštinskim prostorijama u potrazi za pravim opštinskim službenikom. Prednji šalter prima zahtjeve i dostavlja do zadnjeg gdje se obrađuje. Umjesto da se građani kreću kroz opštinsku administraciju, kruže samo dokumenti.

Moto opštine Veles je: „Zadovoljni građani, naš opštinski cilj!“ Razlika u odnosu na raniji način rada državnih organa je ogromna, ali još uvijek ima prostora za poboljšanje. U velikim opštinama je karakteristično to što uvijek ima zadovoljnih građana i onih nezadovoljnih. Ovakvim načinom rada, Kocevski je zadobio simpatije. Treba da se radi časno, da budete zadovoljni i da ste ponos porodice i dobićete veliku podršku glasača. On je posebno ponosan „što nije dao ni kiselu vodu za svoju partiju“ iako je javna tajna u Makedoniji da se partije finansiraju preko javnih nabavki. U njegovom slučaju to nije tako, zbog čega je on ponosan. Na njegovu sreću, i sreću građana Velesa, još uvijek je potreban partiji jer mu je rejting veoma visok, ali onog momenta kad mu on opadne, zna da će biti smijenjen.

U ovom dinamičnom vremenu, ne može da se sjeti prvog rezultata po preuzimanju funkcije gradonačelnika, ali se sjeća nekoliko projekata koji su trajno promijenili navike ljudi. To je slučaj sa pretvaranjem nekoliko deponija u dječja sportska igrališta i zabavne parkove, mali mostić na Vardaru, pušten u upotrebu na stogodišnjicu Ilindenskog ustanka, spomenici: Koči Racinu, Panki Brašnararu...

Iako ankete građana na opštinskom nivou nisu urađene, Veles važi za opštinu koja je dobar primjer za javni i transparentni opštinski rad. Budžet se usvaja u dvije faze. Prvo se traži mišljenje urbanih i mjesnih zajednica i ostalih korisnika budžeta, pa se donosi nacrt budžeta koji se prezentuje javnosti i o njemu se diskutuje na javnim raspravama. Na osnovu ovih javnih rasprava, budžet usaglašava i usvaja Savjet opštine. Sjednice Savjeta su uvijek otvorene za javnost, može im se prisustvovati, a građanima je omogućeno i da se direktno obrate odbornicima sa prethodnom najavom. Sada je u toku izgradnja dodatne prostorije da bi građani mogli direktno pratiti rad Savjeta. Opština izdaje finansijski izvještaj rada u toku svake godine. Ovaj izvještaj se objavljuje u štampanoj formi i na internet stranici koja je kompletna i koja se svakodnevno ažurira.

Što se tiče direktne komunikacije sa građanima, ranije su bili fiksni termini za prijem stranaka kod gradonačelnika. Ali, iskustvo je pokazalo da građani najčešće dolaze zbog poslova koji nisu u nadležnosti opštine: zaposlenje, socijalna pomoć ili zbog stambenog pitanja. Sada gradonačelnik prima ljude sa problemima koji su verifikovani od nekoga iz vertikalne opštinske hijerarhije. Ovo ne znači da on želi da izbjegne susret sa građanima. Ideja je da treba da postoji kvalitetno funkcionisanje opštinske administracije sa uslugom koja je brza i potpuna, a gradonačelnik da se rjeđe uključuje, samo kad administracija to ne može. „Za dobrobit građana treba imati povjerenje u opštinsku administraciju koja će da rješava probleme građana“, kaže Kocevski. Ako se traži susret sa gradonačelnikom, to izražava nepovjerenje administraciji.

Na kraju, ali ne i manje bitno, opština Veles je jedina opština koja je uvela u upotrebu obrazovni internet portal www.veles.edu.mk, preko koga sve zainteresovane strane, roditelji, učenici, nastavnici i profesori mogu da dobiju informaciju vezane za obrazovanje u opštini.

Saradnja sa građanskim sektorom je veoma dobra i opština daje bez naplate dio svojih prostorija na korišćenje Centru građanskih organizacija u Velesu. Istovremeno, opština Veles je jedina u Makedoniji koja ima delegiranu nadležnost za socijalnu zaštitu nevladinih organizacija.

Odnos sa donatorima je rezultat rada

Ambicije u opštini Veles na razvojnom planu su velike, i ima mnogo stvari koje su bile planirane a nisu urađene. Ne ide uvijek sve prema planu, posebno zbog

sporog procesa decentralizacije. To što do sada nije uspio da uradi u svom mandatu je: oživljavanje ekonomije, privlačenje investicija u grad i iskorištavanje opštinskih ingerencija za lokalni ekonomski razvoj i ekonomske zone. Veles je u veoma teškoj ekonomskoj situaciji i ima veliki broj nezaposlenih. U dobra vremena bilo je i do 22.000 zaposlenih a sada ima samo 14.000 što jasno oslikava situaciju u opštini. Podrazumijeva se da ne može da nosi cjelokupnu odgovornost ni jedan od gradonačelnika, ali aktuelni uvijek ima obavezu da djeluje. Opština izgrađuje infrastrukturu u ekonomskoj zoni i očekuje da će u sljedećem periodu biti veći broj zaposlenih.

Kao lokalni lider, Ace Kocevski misli da je napravljena greška što nisu napravljeni kapitalni objekti u prošlosti kada je Veles bio u dobroj ekonomskoj poziciji. Ono što je sada od posebnog značaja je kej na rijeci Vardar i opština će uzeti kredit iz banke, te će biti prva makedonska opština koja to čini radi realizacije jednog projekta. Istovremeno, centralne vlasti izgradiće i pozorište. U tom procesu opština ima ozbiljno učešće u vidu oslobađanja objekta od komunalija i ispitivanja zemljišta gdje će objekat biti izgrađen.

Svakako da su napravljene i greške u radu ovih šest godina. Greške su normalni dio rada i čovjek ne može da radi a da ne griješi. Najveća greška napravljena ovih godina je realizacija pilot-projekta za rad deponije i dodjeljivanje tog prava jednom italijanskom partneru.

Želeći da bude prva opština sa takvim projektom realizovanim u javno-privatnom partnerstvu, a istovremeno podržanim od Ministarstva za životnu sredinu, opština Veles se uključila u ovaj projekat. Nažalost, nije izvršena provjera partnera jer se vjerovalo u procjenu Ministarstva što je rezultiralo neizvršenjem obaveza partnera i došlo je do sudskog spora. Ali, uvijek ostane pouka: kad se ulazi u JPP aranžmane, treba da se provjeri ličnost i firma sa kojom se ulazi u aranžmane bez obzira na provjeru drugih državnih institucija.

Opština Veles ima odlične odnose sa donatorima i predstavnicima međunarodne zajednice u Makedoniji. Dio ovih odnosa se bazira na prethodnom iskustvu gradonačelnika u Ministarstvu za lokalnu samoupravu (kao lider tima za reformu u LS) i ličnim odnosima sa dijelom međunarodnih predstavnika u Makedoniji. Ipak, najveći dio dobrih odnosa sa donatorima je rezultat dobrog rada opštinske administracije. Donatori žele uspješno ostvarenje projekata i zato dolaze u Veles, pri čemu je Veles veoma često prva destinacija delegacija međunarodnih donatora.

Partnerski pristup u radu Kocevskog se ogleda u njegovoj radnoj sposobnosti da približi rukovodeću partiju i opoziciju na lokalnom nivou. Saradnja sa drugim institucijama i ljudima mu je veoma bitna. To se ogleda kroz dobru saradnju i posjete s ciljem razmjene iskustava sa drugim opštinama iz zemlje. Saradnja sa inostranstvom je, takođe, bitna, jer iskustva iz drugih mjesta mogu da se primijene i prilagode u lokalnoj sredini, što je praksa u opštini Veles. Primjenjivanje tuđih dobrih rješenja prilagođenih domaćim specifičnostima su jedna od odlika opštine.

Dostojan slavnih prethodnika

Svakako da bi se ponovo kandidovao, kaže Kocevski. Ponosan je i srećan što je osjetio kako je biti gradonačelnik. To je mnogo zahvalnija funkcija od funkcije poslanika, pa čak i od ministra u nekom od ministarstava. Gradonačelnička funkcija je veliko polje za dokazivanje a posebno u Velesu je to veliki izazov jer treba biti dostojan slavnih prethodnika i istorijskih ličnosti grada. Ono što misli da je važno jeste što je izabrao profesionalni rad u opštini, a ne i paralelni rad u privredi.

Najveći test pred Kocevskim u toku ovih šest godina je postavila ekologija i problemi sa zagađenjem koje prouzrokuje Topionica olova i cinka u gradu. Pitanje je bilo: „Kako biti pobornik zdrave životne sredine, ali da zaposleni u Topionici to ne shvate kao atak na njihova radna mjesta (1.400 zaposlenih i, najmanje, 3.000 glasova) ili taktizirati i biti na njihovoj strani da bi mu oni dali svoje glasove na izborima. Odlučio je da ostane vjeran svojim životnim principima za zaštitu životne sredine jer nikakav profit ne može biti važniji od zdravlja građana.

Najveći problem lokalnih lidera na Balkanu je kriza u sistemu vrijednosti. Na cijeni su ljudi nedovoljnih kvaliteta, ljudi koji se ulizuju svojim pretpostavljenima i govore im ono što hoće da čuju umjesto istinu ili stručno mišljenje. Politika je možda generator toga jer se takvi ljudi nalaze na kandidatskim listama. Ti ljudi postaju funkcioneri i nisu u stanju da se nose sa funkcijom, nego je osjećaju kao teret. Njihove karijere nemaju logičan razvoj i ne napreduju postepeno, te, u skladu s tim, funkcije su im „bauk“ i ne snalaze se uvijek najbolje u toj ulozi. Takvi funkcioneri nisu na pravim mjestima i od njih ne može da se očekuje da budu lideri. Oni kasne u razvoju i ne mogu da budu vođe, a ako članovi njihovog tima osjete njihovu nesigurnost, pitanje je da li će biti posvećeni.

Naše sredine su produkovale mali broj pravih lidera posljednjih godina. Sredina guši ove ljude, veoma često oni postižu uspjeh na međunarodnom planu i pokazuju da su u stanju da se nose sa puno većom i jačom konkurencijom nego u lokalnoj sredini. Najbolji pokazatelj toga su uspješni makedonski umjetnici i sportisti koji su uspjeli na međunarodnom planu. Mi imamo sposobnih ljudi, ali se često događa da su oni priznati vani ili od međunarodnih predstavnika i prije nego što smo ih mi priznali kao takve.

Izbor za gradonačelnika mu daje pravni legitimitet da predstavlja interese građana. Ali liderstvo ne predstavlja izbor na neposrednim izborima. To predstavlja zbir osobina ili karakteristika. Čovjek može da bude gradonačelnik, ali to ne znači da je on lider. Ono što se traži od lidera su organizacijske sposobnosti, da uvijek zna šta hoće i da se trudi da iz svake situacije izvuče maksimum. Nadovezujući se na to, lokalni lider treba da stremi da uradi nešto za isticanje opštine, ne samo lokalno, nego i šire. Zato ga ne zadovoljava posao na svakodnevnom infrastrukturnim problemima, već mu poseban izazov predstavljaju poslovi koji odvajaju Veles od drugih opština i čine ga naprednom opštinom.

Ima viziju Tomislavgrada kao sredine u kojoj se lijepo živi i iz koje se može, dobrim putevima, putovati na sve četiri strane svijeta, sredine koja gradi mostove saradnje s drugima i drugačijima...

Zdravko Prka, načelnik općine Tomislavgrad

općina u kojoj se može lijepo živjeti

piše: Branka KUŠLJUGIĆ

Motiv da se natječe za načelnika pronašao je u potrebi da mijenja atmosferu nepovjerenja, po njemu, stvorenu loše vođenom politikom njegovih prethodnika koja nije građanima Tomislavgrada mogla pružiti nadu da ta, relativno mala i nedovoljno razvijena sredina, može krenuti putem progresa. U vrijeme njegovog dolaska Tomislavgrad je poput drugih sredina u BiH patio od ekonomskih problema i inertnosti prethodne vlasti da se povrate porezi kao izvor općinskih prihoda. Građani nisu pokazivali osobito povjerenje u općinsku vlast zamjerajući joj netransparentan rad. Ni kvalitet javnih servisa nije bio na nivou koji su oni očekivali.

„Vidio sam da se vodi pogrešna politika. Nisam htio posustati, stvari se moraju popravljati. Vidio sam da se procesi mogu unaprijediti.“

Ljudi su shvatili da treba raditi

Općinska uprava Tomislavgrada ima sedam službi. Zaposleno je 70 radnika, od kojih više od 50% ima završenu srednju školu. Općinska uprava hronično ima problem da obezbijedi visokostručne kadrove. Mladi iz Tomislavgrada studiraju uglavnom u Splitu ili Zagrebu, i rijetko ko se vraća ponovo u grad. Onima koji se i vrata zapošljavanje u državnoj službi obično nije prioritet. Rekrutovanje kadrova iz većih i razvijenijih okolnih općina nikada nije bilo jednostavno. Tomislavgrad je prije rata bila jedna od najnerazvijenijih općina u Bosni i Hercegovini, a i danas je grad koji nudi prilično skroman društveni provod, posebno u zimskom periodu. Od vjkada je to bio grad iz koga se odlazilo, a malo dolazilo. Poznat je kao sredina sa jednom od najvećih ekonomskih migracija u zemljama zapadne Evrope, a posljednjih godina učestale su i sedmične migracije u Republiku Hrvatsku. Grad značajno oživi tek u vrijeme ljetnih praznika, kada veliki broj emigranata dolazi na godišnje odmore.

Omladina u općini ne pokazuje interes za društveni angažman. Prka navodi: „Mladi su puni energije, bunta i revolta. Interesantno je da smo mi izdvojili novac iz proračuna za projekte mladih, za njihovo društveno angažiranje, no oni slabo pokazuju interes da se uključe.“ Najveći izvor prihoda stanovništva su doznake iz inostranstva. Prema riječima načelnika, standard u domaćinstvima u općini je znatno bolji od javnog standarda.

Kao zaposleni u administraciji, Prka je uočio sve njene slabosti i nedostatke i bio je odlučan da stvari promijeni. Njegova velika prednost je bila ta da je već bio upoznat sa detaljima funkcionisanja administracije. Prema tome znao je sa kakvim problemima će se susresti u nastojanju da uvede planirane promjene. Činjenica da ga to nije omelo da se kandiduje ukazuje na njegove karakterne osobine: odlučnost, odvažnost i upornost. Tvrdoglavost ističe kao svoju vrlinu.

Prka se prihvatio ozbiljnog posla dovođenja stvari u red jer je smatrao da građani zaslužuju bolju vlast od prethodne. Vlast na koju neće gledati kao na neprijatelja već kao na partnera sa kojim će stvarati uslove za više posla, stvarati motivirajuću, a ne depresivnu radnu sredinu. Prka nastavlja: „Cilj mi je bio da građani na vlast ne gledaju kao nešto neprijateljsko. Nastojao sam da većina promjena služi većini. Ja sam odmah stavio naglasak na programe, da uredimo školske objekte, da nastavnici ne dolaze smrknuti, da imaju lijepi prostor za rad, a imamo 22 škole. Napravili smo i veliki iskorak u zaštiti okoliša. Imamo pozitivan trend

ekonomskog rasta. Privatni standard je na visokoj razini. Imamo dom za starce, a dajemo i novčanu pomoć. GDP se još uvijek nije približio onom predratnom. Imamo 2.500 ljudi, koji su na Zavodu za zapošljavanje, a 1.500 ljudi radi u Hrvatskoj. Ocjenjujem da će energetske programi i programi poticanja poljoprivrede povećati zapošljavanje. Planiramo napraviti tvornicu za proizvodnju sira. Ljudi su shvatili da treba raditi. Vladalo je mišljenje da im to drugi trebaju obezbijediti. Danas su programi samozapošljavanja prihvaćeni. Veselim se što sve više školovanih ljudi osniva svoje tvrtke.“

Ima viziju Tomislavgrada kao sredine u kojoj se lijepo živi i iz koje se može, dobrim putevima, putovati na sve četiri strane svijeta, sredine koja gradi mostove saradnje s drugima i drugačijima, koja čuva svoje osobenosti, ali uvažava i tuđe, sredine koja štiti i s puno pažnje koristi svoje prirodne resurse.

Njegova vizija je: „Općina u kojoj se može lijepo živjeti. Htio sam da građani vole svoju sredinu, da se uslovi življenja poprave. Želim da u budućnosti očuvam okoliš, čistiju sredinu, da prometnicom povežemo općinu s jugom i sjeverom, istokom i zapadom, sa Mostarom i Banjalukom. Da općina bude prometno čvorište modernih prometnica. Želim da ovo mjesto bude prepoznatljivo po proizvodnji ekološki čiste hrane. Unutar BiH želim unaprijediti i turizam, kao u Risovcu i Kupresu, želim da se razvija eko-etnički turizam, da se ovdje može živjeti i od morskog i od kontinentalnog turizma. Ne želim da se dogodi da sve kupe stranci. Nemam fobiju od stranaca, ali želim da to ipak bude naš čovjek, da ne rasprodamo sve što imamo.“

Stvaranje javnih dobara i podizanje kvaliteta života građana u atmosferi koju je zatekao, Prka nije moga ostvariti bez uređene, odgovorne i transparentne općinske uprave, te je prvi i ključni fokus njegovog rada bio njena modernizacija i približavanje građanima.

Građani nadziru rad općine

Tomislavgrad je jedna od prvih općina u Bosni i Hercegovini koja je prihvatila koncept e-uprave, tj. upotrebu informacionih tehnologija za obavljanje upravnih poslova i usluživanje građana, te danas predstavlja primjer moderno organizovane javne službe. Prvo što vam načelnik Prka u susretu sa njim želi pokazati je vrlo moderan Centar za usluživanja građana. U ovom Centru, vrlo ugodnom i lijepom, općinski službenici na savremen način uslužuju građane, po principu „sve na jednom mjestu“. Načelnik će sa ponosom pred vama prelistati knjigu

utisaka u kojoj su samo riječi hvale građana za osoblje koje ovdje radi i inovacije koje općina primjenjuje. Ovaj projekat i rekonstrukciju zgrade općine, koja je u toku, smatra krunom svog dosadašnjeg rada. On ističe da je njegovo formalno obrazovanje, srednja škola i tehnički fakultet, kao i prethodno iskustvo u radu administracije, značajno pomoglo da bude uporan u nastojanju da realizuje ovaj projekat u Tomislavgradu. Dobar je poznavalac informacionih tehnologija i one mu, kako kaže, „pomažu da lakše radi sa manje utrošene energije, premda, vrlo često njegov radni dan traje i po 20 sati“.

Umreženi informacioni sistem općinske uprave omogućava građanima i poduzetnicima pravovremeno primanje informacija i aktivno učestvovanje u životu općine. Procedure za usluživanje građana su jednostavne, brze i efikasne; nalaze se na veb-stranici općine, a dokumenti se mogu dobiti u elektronskoj formi. Prka navodi da se u svakom trenutku može u sistemu provjeriti gdje se nalazi predmet koji se obrađuje.

Osim koncepta e-uprave općina od 2003. godine primjenjuje *Zakon o slobodi pristupa informacijama* (ZOPS). ZOPS informacija je javno dobro i svi građani Tomislavgrada imaju pravo tražiti pristup svim informacijama u posjedu općinske službe za upravu. Informacije su sadržane u *Indeksu* i *Registru* za pristup informacijama. *Indeks*, *Registar* informacija, *Vodič za pristup informacijama* kao i *Priručnik*, redovno se ažuriraju najmanje dva puta godišnje o čemu se brine službenik za informisanje. On je odgovoran za obradu primljenih zahtjeva i pružanje traženih informacija, a rok za izvršenja zahtjeva je petnaest dana od dana podnošenja zahtjeva. Takođe je dužan da u roku od tri dana po prijemu zahtjeva njega prosljedi nadležnoj službi ili općinskom Vijeću. Načelnik općine lično, šef službe ili sekretar općinskog Vijeća u roku od sedam dana moraju odgovoriti na postavljeni zahtjev. Pristup informacijama se ne naplaćuje, osim u slučajevima kada se one umnožavaju na papir, disketu, ili CD. U pripremi zahtjeva građanima dostupni su formulari, koji se mogu naći u Centru za usluge građanima.

Građani imaju i pravo podnošenje pritužbi na rad općine i njenih institucija i tijela ili na nepravilan odnos zaposlenih u tim tijelima. U slučajevima pritužbi općinski organi su dužni građanima i pravnim osobama dati odgovor u roku od 30 dana. Pritužba se može saopštiti putem pripremljenog formulara, putem anketnog listića dostupnog u Centru za usluge građanima ili upisati u knjigu utisaka. Pritužba se može saopštiti i putem telefona.

Primjenom ovih inovacija, rad općinskih službi nije samo modernizovan, već je postao potpuno javan. Građani imaju uvid u rad općine, nadzor nad njom,

a mogu da učestvuju u donošenju odluka na općinskom nivou. Nivo usluga je podignut i brzina njihove isporuke je povećana. Komunikacija općine sa građanima je unaprijeđena. Sve ovo je rezultiralo povećanjem povjerenja u institucije vlasti.

Pored toga, rad svih općinskih službi u potpunosti je informatiziran i moguća je međusobna razmjena svih elektronskih zapisa koji se proizvode. Svi elektronski zapisi idu u elektronsku arhivu. Prka sa ponosom ističe: „Uveli smo intranet, centralni host u koji se zaprimaju svi predmeti, a onda se putem računarske mreže prosljeđuju krajnjem korisniku: odjelu i ovlaštenoj osobi. Sve je u procesu obrade dokumenata transparentno“.

„Naši ljudi ne vole uređenu državu. Svaka promjena ima pristaše i protivnike tih promjena. Građani podržavaju promjene, tek kad vide kilometre cesta, zgrade koje se grade ili škole koje su bolje opremljene.“ Prka je, dakle, pokazao kvalitete pravog lidera uvodeći promjene i pored znatnog otpora tradicionalno konzervativne sredine.

Kada se unutar općinske zgrade razgovaralo o uvođenju ovih inovacija, postojao je određeni otklon radnika prema njima, jer je mali broj njih razumio suštinu promjena. Većina, navikla na tradicionalan način rada, imala je dilemu da li su stvarno u mogućnosti da se prilagode novom konceptu, prije svega jer nisu poznavali ni koristili informacione tehnologije. Jedan broj se i suprotstavio ovom konceptu, ističući da su pri kraju svog radnog vijeka, te da je za njih kasno da se mijenjaju. Načelnik je, međutim, bio uporan. Kako je projekat napredovao, otpor njegovom uvođenju je slabio. Ljudi su počeli da idu na edukacije, samopouzdanje i kolektivno raspoloženje je raslo i nova energija je prostrujala općinskom zgradom. Iako se projekat primjenjuje već četiri godine, još uvijek ima onih koji neke zahtjevnije računarske operacije radije prepuste stručnjaku, a stručnjak je diplomirani matematičar, kojeg je načelnik uspio da dovede iz susjednog Livna. On sada rukovodi informatičkim dijelom projekta, brine se za funkcionisanje i održavanje računarskih sistema i dizajnira općinsku veb-stranicu.

U toku je i formiranje arhive po najnovijim standardima. Jedna velika prostorija u potkrovlju zgrade općine je određena za nju. Police su radili učenici lokalnih škola. Nakon 1990. arhiva je bila nemarno tretirana, tako da su neka dokumenta trajno izgubljena. Prka navodi da ljudi ne znaju značaj arhive. „Odredili smo osobu koja će raditi poslove upravljanja i arhiviranja dokumenta i želimo je educirati da to radi na najsuvremeniji način.“

Ljude je motivisao svojim primjerom

Gospodin Prka, kako sam kaže, ima vrlo pouzdan i stručan tim koji zajedno sa njim organizira rad unutar općinskih službi, osmišljava i implementira projekte razvoja i unapređenja kvaliteta života građana. Ističe da je imao sreću da u vrijeme kada je izabran, 2000. godine, *Zakon o državnoj službi* nije bio striktan po pitanju procedure zapošljavanja, kao danas, te je imao slobodu da dovede ekipu ljudi koju je sam izabrao i koji su bili privrženi njegovom konceptu promjena. Navodi: „Danas imam ekipu ljudi na koje se mogu osloniti, i kada mene nema, općina može raditi gotovo isto kao kad sam ja tu.“

Izbor kvalitetnih saradnika koji su lojalni konceptu i viziji razvoja općine koju on ima, baš i nije lagan posao. „U malim općinama je problem izabrati ljude, jer kvalitetni ljudi bježe od politike. Nikad niste sigurni da je to pravi izbor. Neki su stavili svoj interes ispred općeg interesa i njima sam se zbog toga morao zahvaliti“, kaže Prka.

No, bez obzira o čemu se radilo, ljude je motivisao svojim primjerom. „Ja sam morao raditi sa 200% svojih kapaciteta.“ Žali što u općini nema pravilnika o nagrađivanju i kažnjavanju radnika, ali će se truditi da se i to usvoji. Naročito navodi: „To me pomalo boli, jer sam time propustio da nagradim ljude koji su to zaslužili. Njihov osnovni motiv je bio da mi pomognu, jer su moju ponudu prihvatili isključivo kao moji prijatelji, iako su imali i sposobnosti i šanse da rade na drugim, financijski boljim mjestima.“

Komunikacija sa građanima je dobra, mada smatra da ona može biti i bolja. Redovno, putem anketnog upitnika, mjeri se stepen zadovoljstva građana radom općinske uprave i kvalitetom i načinom usluživanja. Preko 60% građana misli da općinska vlast dobro radi svoj posao. Kada je postao načelnik, uveo je i pravilo da dva puta sedmično, ponedjeljkom i srijedom, građani mogu doći u njegov ured i izložiti mu problem koji imaju. „No, građani dolaze svaki dan, dolazio je ko treba i ko ne treba, misleći da je načelnik svemoguć. Sa građanima se srećem i na ulici, svaki dan, ljudima sam na raspolaganju 24 sata. Neki su zadovoljni, a neki nisu. Oni koji su nezadovoljni mogu koristiti emisije Radio-postaje Tomislavgrad, otvorenu liniju koja nema cenzure.“ U posljednje vrijeme se sa građanima susreće jednom sedmično nastojeći da ih navikava da većinu njihovih zahtjeva mogu kvalitetno riješiti njegovi saradnici. On misli da radi najbolje što može i, ako je počinio grešku, nije to učinio namjerno. „Najveće greške su mi bile u krivim

procjenama, što raditi kao prioritet. Teško je načiniti balans. Sad, kad bih bio u prilici, neke projekte bih eliminirao, a nove stavio u proračun“.

Prihvata činjenicu da je načelnik osoba koju građani prvo kritikuju ako nisu zadovoljni, ali se ne miri sa pojavama da se te kritike plasiraju na vulgaran način, bez uvažavanja digniteta funkcije koju obavlja. „Ako otvorite neke sajtove, vidite samo pljuvanje. Pozvao sam te ljude: dođite, općina je otvorena za sve. Razlozi su uglavnom politička netrpeljivost, lična netrpeljivost, lične nesuglasice. U razgovoru se nalazi ključ rješavanja nesuglasica, a ne da sugovornik izvodi neutemeljeno svoju istinu.“

U općini se vode rasprave oko kapitalnih investicija. Prijedloge za infrastrukturne projekte definišu mjesne zajednice. Javne su rasprave i o budžetu. Uveden je i općinski glasnik i infodesk.

Gospodin Prka u Tomislavgradu nije donio samo inovacije u organizovanju administracije, on je Tomislavgrad otvorio prema svijetu, uticao da se ublaži stav njegovih sugrađana prema svemu što je nacionalno i kulturološki drugačije. Promijeniti razmišljanje građana, njihove percepcije i stavove je posao koji dugo traje. Međutim, gospodin Prka je uspio da stvari pomjeri naprijed što je simbolički predstavljeno sloganom: „U Tomislavgradu se pisala povijest, neka se piše i budućnost“. Prka ističe: „Izgradio sam prijateljske odnose sa nositeljima vlasti iz različitih naroda. Bio sam kritiziran kada idem u Banjaluku ili Sarajevo. Općina je bila zahvaćena hrvatskim nacionalizmom. Ja želim prijateljsko okruženje sa drugim općinama i regijama.“

„Za mene nema županijsko, federalno i državno. Federacija nam je pomogla da napravimo obilaznicu oko grada. Od nas traži da imamo projekte, da budu osmišljeni. Suradnja je dobra i moramo se nametati. Rubne općine više nastradaju, jer su daleko od očiju. Moramo se približavati, za to ima prostora. Na primjer, trebamo zakon o brdsko-planinskim općinama, jer nama su ceste zimi zavijane, a učenici trebaju u školu.“

Po svojoj geografskoj poziciji, po duhovnim, tradicijskim i kulturološkim i religijskim osobinama stanovništva, Tomislavgrad je više dio Dalmacije nego BiH. Kako se nalazi na „bosanskoj periferiji“ (sa glavnim gradom vezuje ga 180 km loše putne komunikacije), a blizu Dalmacije, stanovništvo je u svom svakodnevnom životu, kroz istoriju, više bilo upućeno na susjednu državu i nikada nije uspjelo ostvariti istinsku bliskost sa drugim narodima koji žive u Bosni i Hercegovini. Katolička crkva je, takođe, imala značajnu ulogu u procesu jačanja

veza sa Hrvatskom. Većina stanovništva ima vrlo izražen nacionalni hrvatski identitet. Prka veoma dobro saraduje sa predstavnicima Katoličke crkve, koji su najveći duhovni i moralni autoriteti. Često sa njima vrši mobilizaciju stanovništva, posebno omladine, za realizaciju akcija koje provodi.

Interes građana mu je, kako kaže, na prvom mjestu i ne „povija leđa“ pred bilo kojom partijom, pa ni pred svojom, i nije spreman da čini kompromise koji ne služe interesima građana Tomislavgrada, Prka ističe da su odnosi u Vijeću bili zategnuti sve do direktnih izbora za načelnika. Vijeće je bilo mjesto gdje su se samo uočavali nedostaci, bez sposobnosti da se riješe problemi. „Unutar moje stranke su probali da me discipliniraju. Nikad nisam dopustio da me neko disciplinira, da budem poslušnik. Ja moram donositi odluke od interesa za sve i tako se ponašam... Stranka uvažava to što sam uradio više za stranku nego ona za mene. Pomogao sam da se promijeni percepcija o stranci. Ona je imala atribut vrlo desne stranke, a ja sam je osobno probao pomjeriti prema desnom centru. Danas nema nacionalizma, popravila se i struktura članstva. Međutim, vrh stranke treba više uvažavati sve ovo.“

Prka navodi da se neminovno čine greške kada se radi. Ističe da se to posebno događa kada u radu nemate podršku države, kada radite u slabo uređenom i nadasve kompleksnom sistemu administracije, kakva je BiH. Naglašava da je nastojao da eliminiše greške, a naročito da nije činio namjerne greške.

Za najvažniji faktor svog uspjeha smatra angažiranost i predanost poslu. Kaže da radi i po 20 sati dnevno. Ističe da je to neophodno i da se bez potpunog predavanja obavezama načelnika, često i na uštrb porodice, ništa neće dogoditi. Smatra posao načelnika jednim od najzahtjevnijih, kako po odgovornosti koju ova funkcija nosi tako i po svestranosti koju zahtijeva. „Sve treba podrediti poslu u općini, obitelj i prijatelje. Kada bih sada kretao od početka, razmislio bih da li da prihvatim kandidaturu, ali bih ponovo zadržao isti globalni pravac.“

Ukazuje da načelnik u BiH mora biti spreman da se suoči i sa veoma lošom percepcijom političara, što je i razlog da mnogi kvalitetni ljudi izbjegavaju angažman u politici. „Velika prijetnja ovoj državi je da se politikom bave kriminalci. Politika je kriminalizirana. Moralne ljude je strah da se bave politikom. Treba razlikovati istinu, a ne stvarati senzacije. Biće opasno da politiku u budućnosti vode kriminalci.“

Međutim, smatra i da poziv načelnika donosi satisfakciju. Po njemu taj posao se ne radi, to je izazov da se unaprijedi svoja sredina i ljubav prema lokalnoj zajednici

istovremeno. Na pitanje da li uživa da bude načelnik, odgovara: „Čovjeku godi da je on prvi u općini, ne može svako biti načelnik. Počasćen sam povjerenjem koje mi je dato. Nikada namjerno neću uraditi potez zbog kojeg će se građani sramiti svog načelnika“. Svojim najvećim uspjehom smatra podizanje razine mišljenja o ovom poslu i promjenu percepcije općine. Ukazuje i da u procesu kandidovanja za ovu funkciju ima prijavljenih koji niti imaju reference za poziv niti ideje šta da urade, što smatra poražavajućom činjenicom.

Promjena mentaliteta

Primjer općine Tomislavgrad, do 1992. godine najnerazvijenije sredine u BiH, ukazuje da se sa pravim liderom mogu realizovati veliki reformski procesi u lokalnoj administraciji i ovakvim sredinama. Najveći uspjeh Prke nije uvođenje informacionih tehnologija, nego njihovo korištenje za promjenu mentaliteta zaposlenih u administraciji i za promjenu percepcije o lokalnoj vlasti. To u tradicionalnoj i konzervativnoj sredini, kao što je Tomislavgrad, zahtijeva izvanredno poznavanje lokalnog mentaliteta, sposobnost pravljenja lokalnih koalicija i kompromisa, bez ugrožavanja osnovnih principa, ali nadasve odlučnost i upornost da se promjene provode u početnim fazama, kada je otpor sredine najveći.

Uspjeh Zdravka Prke, kao lidera u svom timu, u BiH i međunarodnim krugovima se navodi kao primjer da je „i naizgled nemoguće moguće, ako se uporno nastoji realizirati vizija bolje budućnosti“.

Međutim, najveći uspjeh Prke nije do sada urađeno. Općina ima velike razvojne planove, posebno u oblasti turizma i energetike, koje sama nije u mogućnosti realizovati. Prka je izgradio osnovu: efikasnu i profesionalnu lokalnu administraciju, koja će biti pouzdan partner budućim investitorima. Pri tome će i stepen tolerancije prema drugom i drugačijem, kojoj je svojim radom doprinio Prka, biti svakako važan faktor za određivanje budućih strateških partnera. Sloganom: „U Tomislavgradu se pisala povijest, neka se piše i budućnost“, općina na čelu sa Prkom nastoji usmjeriti snažan hrvatski nacionalni identitet Duvnjaka u promišljanje bolje budućnosti. A bolja budućnost u eri globalizacije, pogotovo u turizmu, zasnovana je na otvorenosti, toleranciji i poštivanju drugog i drugačijeg.

Iz izjava Zdravka Prke se da uočiti da je njegova želja da dio budućih investitora budu i njegovi sugrađani, trenutno zaposleni u zapadnoj Evropi. Istinski se nada da je svojim radom pokrenuo proces koji treba da učini Tomislavgrad mjestom „iz koga se ide, ali u koji se i vraća“.

Bez rada nema rezultata. Svoje uspjehe u karijeri i životu generalno, Janev shvata kao rezultat temeljnog rada baziranog na znanju i stalnom učenju. „Uči se cijeli život, nikad ne znaš sve.“

Ljubomir Janev, gradonačelnik opštine Kočani

zajednički uspjeh je i lični uspjeh

piše: Gligor STOJKOV

Kočani su makedonska opština koja je osvojila drugi najviši Opštinski indeks kapaciteta* u istraživanju USAID-a realizovanom u toku 2007. godine. U periodu od 2005. do 2007. izvršena su tri uzastopna istraživanja, gdje se Kočani nalaze na drugom mjestu kao rezultat poboljšanja indeksa za 280%. Istovremeno, grad je proglašen za najbolje uređen i najčistiji grad u Makedoniji, a prema istraživanjima u magazinu *Forum*, svaki treći građanin Makedonije želi da živi u Kočanima, ako se isključi Skoplje.

Prema istraživanju za institut Otvoreno društvo iz Budimpešte, Kočani su primjer kako lokalno liderstvo efektivno upotrebljava inostranu pomoć, na najkorisniji način za zajednicu. „Lokalno liderstvo u Kočanima je sastavni dio uspješnog primjera projektne implementacije, kao i uspješnog planiranja. Kad lokalno rukovodstvo podržava ili direktno učestvuje u poslu radne grupe za lokalni ekonomski razvoj, rezultat te aktivnosti biće uspješan. Sistemski pristup u koordinaciji aktivnosti u Kočanima, kombinovan sa postojećom zajedničkom vizijom za razvoj opštine, održava aktivnost radne grupe za lokalni ekonomski razvoj na visokom nivou i obezbjeđuje aktivno učešće članova.“**

* Istraživanje *Opštinskog indeksa kapaciteta* realizuje se tri puta godišnje u intervalima u periodu od 2005. do 2007. godine. Njegov osnovni zadatak je da omogući uvid u rezultate sprovođenja aktivnosti: treninga, obuke i tehničke pomoći, za izgradnju kapaciteta u prethodnom periodu i da identifikuje određene promjene. Tako obrađeni rezultati omogućavaju poređenje kapaciteta opština, ocjene njenog rasta u istraženom periodu.

** Gligor Stojkov: *Kako do boljeg sprovođenja strateških planova za lokalni ekonomski razvoj u Makedoniji*, Institut otvoreno društvo, Inicijativa za reformu lokalne samouprave i javne službe – Budimpešta, Skoplje, Makedonija, 2007.

Vrijeme za akciju

Opština Kočani ima 48 zaposlenih. U skladu sa prenesenim nadležnostima prema Zakonu o lokalnoj samoupravi, formirala su se odjeljenja za urbanizam, ekonomski razvoj i poresku administraciju. Ova odjeljenja su preuzela ingerencije državne administracije, a broj zaposlenih ostao je isti. Cilj je bio da se promijeni imidž opština kao tromih i neefikasnih institucija i da ove poslove izvršavaju efikasnije nego državni organi. „Decentralizacija će biti opravdana samo ako poboljšamo i ubrzamo naše usluge“, kaže Janev.

Kao čovjek iz privrede, Ljubomir Janev uspijeva da stekne povjerenje kod ljudi da će dio poslova, koji su bili zapostavljeni u prethodnom periodu, biti riješeni u njegovom mandatu. Još u predizbornoj kampanji uspio je da nametne prijedloge za razvoj opštine koji su sa današnjeg aspekta svakodnevni i uobičajeni, ali u to vrijeme su bili vizionarski i hrabri.

Mnogima je taj prelaz iz privrede u politiku bio čudan, ali vođen željom za promjenom Ljubomir Janev je osjećao da je došlo pravo vrijeme za akciju. Želja da utiče na promjenu rada u opštini i da se posveti građanima, motivisala ga je da prihvati poziv političke partije. Ona je željela da sa novim i relativno mladim kadrovima, koji su postigli nešto u prethodnom radu u privredi i koji su poznati u svojoj sredini kao poštteni ljudi, učini život građana kvalitetnijim.

Spoj mladosti i iskustva

Iskustvo iz rukovodećih funkcija u privredi formiralo je njegov leaderski profil koji je bitan u poslovanju. Jasno je stavio do znanja svim zaposlenim da među njima ne smije biti podjela na stare i mlade ili bilo kakve druge podjele. Dobra atmosfera za posao podrazumijeva dobru radnu atmosferu u kojoj svi zaposleni imaju isti tretman od pretpostavljenih, i gdje se ostvaruje spoj mladosti, koja dobro poznaje tehnologije i procese, sa iskustvom starijih administrativnih radnika, koje je potrebno pri donošenju bitnih odluka. Osnovni zadatak na početku bio je racionalno i pravilno iskorištavanje svih opštinskih potencijala u odnosu na raspoložive ljudske resurse.

Njegovo poznavanje infrastrukture sa razvojnog aspekta, iskustvo u privredi i način poslovanja u građevinarstvu pomažu mu da sagleda potencijale Kočana i načine njihovog iskorištavanja. Promjenu načina poslovanja u opštini započeo je okupljanjem mladih i običnih ljudi u administraciji i uvođenjem timskog načina poslovanja gdje svako ima svoju ulogu i zadatak u funkcionisanju sistema.

Mlađi dio tima je bio angažovan na poslovima sa međunarodnim donatorskim agencijama s ciljem preuzimanja iskustva od njih. Kočani su bili među prvim opštinama koja je imala tim za pripremu i realizaciju razvojnih projekata i programa u okviru opštinske administracije. O kvalitetu tog tima govori i činjenica da dio njih sad radi u međunarodnim organizacijama sa kojima opština saraduje. Iskusniji opštinski administrativni radnici, koji su se u međuvremenu potvrdili kao dobri radnici, bili su unaprijeđeni tako da su najbolje mogli organizovati posao, raditi na poboljšanju administrativnih procedura i jačanju posla u Savjetu opštine.

Kočani su dobar primjer uspješnog spoja mladosti i iskustva, što nije bilo lako realizovati. Stvorena je kvalitetna kombinacija ljudi sa različitim znanjima, kvalitetima i, donekle, suprotnim načinom poslovanja. Tu je bila posebno izražena potreba za menadžerom snažnih organizacionih sposobnosti.

U vrijeme kada LER nije obaveza opštine, u Kočanima se sagledava potreba za jednim takvim odjeljenjem i jednim stratejskim razvojnim dokumentom. Ovo iskustvo je stečeno prilikom posjeta drugim opštinama u inostranstvu, gdje su domaćini uvijek prezentovali stratejski dokument za ekonomski razvoj opštine. Tako su Kočani prva opština u Makedoniji koja je izradila takvu strategiju i prva koja je prezentovala zainteresovanim stranama. Tada postavljeni sektor za ekonomski razvoj sa odjeljenjem za GIS i danas obezbjeđuje podršku za razvoj opštine.

Kako je otežavajuća okolnost u reorganizaciji opštine bila slaba tehnička opremljenost i slabo informatičko znanje, ulazi se u ozbiljno opremanje za upotrebu GIS-a kao alata za plan i podršku razvoja opštine. Iako nije lako, iz više razloga, pogotovo finansijskih, put razvoja administracije i koncept njenog budućeg izgleda omogućuje definisanje glavnih ciljeva za opremanje, udruživanje i, konačno, odgovarajuću obuku administracije. Šahovski formulisano: nekoliko dobrih strateških poteza na početku i uvid u tri-četiri poteza unaprijed, omogućilo je dobijanje partije.

Pored dobre radne atmosfere, za kvalitetan timski rad potrebna je dobra procjena ljudi da bi im se moglo dati pravo mjesto u timu. Veoma je bitno da zaposleni usvoje određeni način razmišljanja. U Kočanima se dogodilo da je dio zaposlenih ignorisao drugi dio kolega zbog toga što nisu htjeli da se uključe u rad na određenim dokumentima jer im to nije bilo u opisu radnog mjesta. Ipak, brzo su shvatili da je tek zajednički uspeh i njihov uspeh. Ponekad je neophodno da posao uradi onaj ko je slobodan, a ne da se čeka onaj kome je to u opisu radnog mjesta. Svako treba da završi svoj posao u granicama svojih mogućnosti, ali treba i da pomogne kolegi kada je u pitanju zajednički rezultat.

Treći „trik“ je lični primjer. Lični primjer ima veliki značaj u stvaranju autoriteta i radne ekipe u kojoj svaki od članova „gine za tim“. U svim sredinama gdje je bio rukovodilac, Janevu je lični primjer bio uvijek na umu. Ako rukovodilac, odnosno, prvi član iz tima dođe prvi a ode zadnji, ako poštuje i prati do kraja sva pravila radnog mjesta, onda zaposleni ta pravila neće lako prekršiti. Dodatni „trik“ je poštovanje zaposlenih jer oni to znaju da cijene. Suptilnim odnosom, sposobnošću slušanja sagovornika, izbjegavanjem nadmenosti i autoritarnog ponašanja, obezbjeđuje se dobra timska igra i kvalitetan rad.

Inženjerski pristup

Prema Janevu, formalno obrazovanje ima veliki uticaj na gradonačelnički posao. Inženjeri, a posebno oni koji su radili u operativi imaju drugačiji pristup u rješavanju poslova: operativni pristup. Inženjer razmišlja kako da projektuje i stavi ideju na papir, kako da je stvori, kako da napravi dinamičan plan i realizuje ideju u skladu sa raspoloživim resursima. U toku procesa ima mnogo mjesta za provjeru. Ako su rezultati iz prethodnog posla dobri, onda može da se nastavi. Ako ne, ta se ideja napušta i inženjer traži druga rješenja. To je u osnovi inženjerski pristup koji, prema Janevu, daje malu prednost tehničkim licima ispred društvenog pristupa, gdje se ide formalnije i često se događa da se traže razlozi zašto neki posao ne može da se realizuje.

Hrabri potezi

Odmah na početku, jedan od glavnih zadataka administraciji Janeva je realizacija projekata preko programa koje su finansirali strani donatori. Do njegovog dolaska za gradonačelnika Kočana nije bilo takvih projekata. Prvi zadatak je bio da se

uđe u programe i u tome su uspješni jer pripremaju veliki broj projekata. U prvih 4-5 mjeseci nije bilo posebnog uspjeha, pa je pitanje bilo mogu li biti uspješniji, da li je pristup dobar. Onda su pristigli prvi rezultati, što je predstavljalo početak izgradnje dobrih odnosa sa više donatorskih organizacija te se formirala slika Kočana kao opštine koja zna šta hoće i radi istrajno na tome. U više slučajeva ovaj „dobar glas“ rezultirao je dodatnim finansijama za sljedeće projekte.

Opština Kočani je među prvim opštinama u Makedoniji koje su 2002. godine napravile *Strategiju za LER*, a prva opština koja ju je javno promovisala. Ovaj dokument, izrađen u vrijeme kad to nije bila praksa za makedonske opštine, zajedno sa *Lokalnim ekološkim akcionim planom* i *Master planom za razvoj turizma* osnivaju temelje na kojima se gradi lokalni razvoj sa racionalnim iskorištavanjem resursa i stvaranjem mogućnosti za razvoj budućih generacija.

Hrabri potezi u upravljanju timom donose rezultate kontinuirano, a neki od njih su posebno dragi i posebno se pamte. Pri izradi strategije za LER Janev je odbacio dileme u vezi sa produžetkom posla, i tako je potvrdio pravac kretanja opštine. Postavljanje mladog kadra na rukovodeće funkcije u Javno-komunalnom preduzeću stvorilo je otpor u javnosti. Ali rezultat toga je bio odličan. Naplata je više-kratno povećana, nivo komunalnih usluga je zadržan ili poboljšan. Nadovezujući se na to, građani su ušli u upravljanje preduzeća preko Savjeta korisnika usluga.

Projekti koji mijenjaju navike ljudi su od posebnog značaja za opštinu iz više razloga. Najprije, to su projekti kod kojih očekuje veliki otpor zbog već postojećih navika. A istovremeno, za realizaciju takvih projekata potrebna su relativno velika finansijska sredstva koja nisu uvijek na raspolaganju. To znači da sama realizacija traži poseban združeni napor svih učesnika u opštinskoj administraciji. U Kočanima je takav slučaj bio sa gradskom kapelom. Iako je dugo građena, tek nedavno je završena. Pri završetku gradnje „kapele“ u opštini je postojao strah od promjene klasičnog načina ispraćanja umrlih na posljednje putovanje, iz kuće, protivno novom načinu, iz kapele. Jednom sveobuhvatnom kampanjom upoznavanja građana i oslanjanjem na njihovo povjerenje u rukovodstvo grada, otpori su bili zanemarljivi a građani su veoma dobro prihvatili projekat.

Komunikacijom do rješenja

U komunikaciji sa građanima, opština insistira na upotrebi svih uobičajenih načina. Posjete mjesnim zajednicama Janev koristi za neposrednu komunikaciju

sa građanima i za traženje rješenja konfliktnih situacija. Paralelno s tim, gradonačelnik Janev odvaja jedan dio nedjelje za slobodni prijem građana, a redovno koristi gradonačelničku elektronsku poštu i odgovara na pitanja građana. Internet stranica opštine se redovno ažurira, tu se nalaze svi postupci za izdavanja dokumenata i svi strateški dokumenti opštine.

Prilikom pripreme strateških dokumenata opština se trudi da uključi veći broj građana i eksperata iz raznih struka i sfera života, kako bi mogli pozitivno da utiču pri izradi strategijskih dokumenata. Nadovezujući se na to, građani imaju mogućnost za upoznavanje strategija na opštinskom nivou preko uvida u dokumentacije, preko reakcije pisanih dokumenata koji se javno objavljuju i preko javnih rasprava organizovanih u opštini. Građani su uključeni i u donošenje budžeta, s tim što svi korisnici budžeta imaju mogućnost da intervišu i predlažu prioritete.

Informisanost građana o opštinskim, administrativnim i drugim kretanjima obezbjeđuje se i preko opštinskog informativnog centra, nagrađen je „Infotačkom“ Evropske unije i preko novina *Info-Kočani* gdje se prezentuju lokalne vijesti. Informativni centar koji je sada reorganizovan u jednošalterski sistem na kom se obezbjeđuje cjelokupna usluga građanima.

Opština može da se pohvali intenzivnom saradnjom sa partnerima na više polja. Na polju kulture, ekonomije i socijalne sfere ostvarena je uspješna inostrana saradnja sa više gradova iz Bugarske, Turske, Slovenije, Ukrajine i Srbije. Istovremeno, ostvarena je bogata komunikacija i plodna saradnja sa velikim brojem međunarodnih donatorskih organizacija i predstavništava stranih država u Makedoniji. Iz ove saradnje u 2006. godini proizašla je realizacija više projekata u različitim oblastima i potrebama građana. Iz oblasti infrastrukture realizovano je osam projekata u iznosu od oko 292.000 evra, u oblasti zaštite životne sredine i racionalnog korišćenja geotermalnog potencijala, realizovana su tri projekta u iznosu od oko 1.500.000 evra, u oblasti lokalnog ekonomskog razvoja i podsticaja uslužne djelatnosti, realizovana su tri projekta u iznosu od oko 30.000 evra, a iz socijalne sfere dva projekta u iznosu od oko 20.000 evra. Aktivnosti na ovom polju se nastavljaju i u 2007. godini, u kojoj su do danas aplicirana ukupno 42 projekta iz različitih oblasti u ukupnom iznosu od oko 2.000.000 evra, a do sada su odobrena i u toku je realizacija 17 projekata u iznosu od oko 930.000 evra.

Što se tiče Ljubomira Janeva, bez široke saradnje nema šanse za realizaciju planova i ona mora biti zastupljena na svim nivoima. Nadovezujući se na to, momentalno

je u Makedoniji aktuelna međuopštinska, odnosno, regionalna saradnja. To je imperativ u razvoju zbog toga što ni jedna opština ne može da bude ozbiljno razvijena u nerazvijenom regionu. Kočani prednjače u pripremi i učesću sa svojim sredstvima u realizaciji projekata koji imaju regionalni značaj. Računa se da će ti projekti da doprinesu razvoju opštine preko razvoja cijelog regiona. Janev je izabran za predsjednika Savjeta za regionalni razvoj u Bregalničkom regionu. Povjerenje kolega, koje mu puno znači, rezultat je prethodnih iskustava koja se baziraju na saradnji i partnerstvu. Konačno i saradnja sa centralnom vlašću je veoma bitna. Na tome treba puno da se radi da bi se došlo do pozitivnih promjena i odstranile barijere saradnje, a pri tome osnova za saradnju mogu da budu projekti koji donose progres određenom dijelu zemlje.

Primarna karakteristika saradnje je to što počiva na kompromisu. Na početku ta saradnja traži određena odricanja, ali gledano dugoročno to doprinosi ostvarenju rezultata na duge staze. Ako u cjelini uspije da se pozicionira kao dobar region, rezultati u opštini biće postignuti i preko regionalnih razvojnih projekata. U mnogim slučajevima prvi pritisak građana da se ne prave kompromisi sa drugim opštinama mora da bude izdržan da bi projekat uspio. Danas je jasno da razvijen region ne može da bude sastavljen od nerazvijenih opština. Ovo izdržavanje pritiska građana i javnosti je nešto što je povezano sa javnim funkcijama. Odluke lidera nisu uvijek popularne, ali one moraju da budu donijete, izvršene i odbrane. Naročito ako se rješava konflikt između dvije strane.

Bez lokalnih elektronskih medija

Kočani su grad koji promoviše održivi razvoj, preko razvoja ekonomsko-produktivnih djelatnosti i, paralelno s tim, razvoj malog i srednjeg biznisa sa čistim tehnologijama, zadržavanje zelenog i čistog prostora u gradu i obraćanje pažnje na socijalne elemente.

Završena je nova ekonomska industrijska zona koja obuhvata 100 hektara urbanog zemljišta i sada smješta 80 kompanija. Ova zona je prva takve namjene u Makedoniji i biznisi se stimulišu da investiraju sa smanjenim komunalnim dažbinama. Ideja je da se usmjeri novac ka investiranju u neposrednu proizvodnju, a ne da se biznismeni iscrpljuju u početnoj fazi proizvodnje.

I pored napora opštine, ekonomska situacija ne može da se prikaže kao dobra. Kočanska privreda je temeljna i bila je prva koja je osjetila posljedice tranzicije.

U tim momentima grad se „spasio“ poljoprivredom i malim biznisom što u nekim drugim gradovima nije bilo moguće. Sada se nekadašnje veće kompanije vraćaju u pogon, ali u manjem obimu i sa manjim brojem zaposlenih. Opština nije uspjela da preimenuje postojeću ekonomsku zonu u bescarinsku, odnosno, slobodnu ekonomsku zonu jer za to nema podršku centralne vlasti. Činjenica da je zona postavljena, ocrтана, praktično realizovana u jednom dijelu pomaže razvoj grada, ali bi bilo bolje da je ostvarena kao slobodna ekonomska zona. U svakom slučaju aktivna podrška biznis sektoru mogla bi biti bolja, čime bi se povećao njihov interes za saradnju. Turizam je oblast na kojoj je malo rađeno iako su uloženi određeni napori posljednjih godina.

Jedna specifična situacija u Kočanima je naročito negativno ocijenjena. To je nepostojanje elektronskog informativnog medija. Radio „Kočani“ ne radi više jer je prema Zakonu o opštinama zabranjeno da imaju sopstvene elektronske medije. Drugi lokalni elektronski medij u Kočanima ne postoji i to je nedostatak na koji opština, nažalost, ne može da utiče.

Pitanje vode u Kočanskom regionu je isto oblast u kojoj bi Janev želio postići bolje rezultate. Ekonomsko iskorištavanje geotermalnih voda bi moglo da bude unaprijeđeno, a pitanja vode za piće u gradu Kočanima i izgradnja brane na Orizarskoj rijeci mogla bi se riješiti uz malo više hrabrosti ili agresivnosti. Ipak, radi se o projektu koji je jako velik i potrebna je podrška centralne vlasti.

„Nikad ne znaš sve“

Bez rada nema rezultata. Svoje uspjehe u karijeri i životu generalno, Janev shvata kao rezultat temeljnog rada baziranog na znanju i stalnom učenju. „Uči se cijeli život, nikad ne znaš sve“, kaže Janev. Pored stalnog obrazovanja evidentna je njegova sposobnost da preuzme tuđa iskustva i adekvatno ih primjeni.

Za jednog mladog čovjeka je veoma dobro da ima pravilan razvoj karijere jer iskustvo se sakuplja i menadžment se praktično uči na svim radnim mjestima. Za Janeva je značajno to što u građevinarstvu, posebno u operativi, nema prostora za nadmenost i kao rukovodilac gradilišta nema prostora za ostavljanje kolege na cjedilu. Njegova prilagodljivost mu je omogućila da savladava izazove budžetskog poslovanja, a kao ministar se suočava sa izazovima trezorskog poslovanja. Kao ministar za životnu sredinu i prostorno planiranje podstiče saradnju po vertikali sa opštinama, što je rezultiralo izradom velikog broja LEAP-a.

Agresivnost mu nije karakteristika, pa smatra da je napredak svakog zaposlenog moguć bez kažnjavanja. Računa da sa dobrim i posvećenim radom svako zasluži to što mu pripada. Principijelan je i ne obećava poslove za koje zna da ih ne može realizovati. Neće da podstiče nerealna očekivanja kod saradnika ili kod građana, zbog toga što neispunjavanje izaziva razočarenje. Pažljiv je u odnosima sa ljudima i trudi se da realizuje obećanja data u kampanji.

Kad bi mu se opet ukazala prilika, išao bi ponovo istim putem sa istim ciljem afirmacije lokalne sredine. Sada bi znao kako da se postavi ili da reaguje u određenim momentima koji su ga iznenađivali, a napravio bi i određene promjene tehničkog i organizacionog karaktera. Svako rukovođenje nekom institucijom predstavlja veliko priznanje, ali i veliki izazov. Čovjek se uvijek pita da li može da odgovori na zahtjeve ponuđenog radnog mjesta. Ali, sudbina kuca na vrata, a samo ako čovjek otvori vrata, vidjeće da li može da odgovori na zahtjeve. Ako ne otvori, sigurno neće odgovoriti...

Ne svaki put iz početka

Cilj svih država zapadnog Balkana je integracija i aktivno članstvo u EU. Ime kojim se označava prostor bivše Jugoslavije nije bitno i to je nekakvo sadašnje stanje. Ako svi težimo ka istom cilju, treba da eliminišemo neke hipoteke koje važe za naš prostor. Pred svima nama stoje najveći izazovi u otklanjanju tih hipoteka i nametnutih konfliktnih situacija. To je posebno važno za sve nas jer ćemo se svakako na kraju naći na jednom mjestu gdje ćemo sve te razlike prevazići.

Po mentalitetu i prethodnim iskustvima smo veoma bliski. Pronalazak snage da pređemo put i zajedno da se plasiramo na tom svjetskom tržištu je veoma važan ali i veoma teško na našim prostorima. Zajednički problemi treba da nas spajaju a ne da nas razdvajaju. Aktivan dobrokomšijski pristup u širenju saradnje, a s tim i rješavanje problema. Progres pogranične opštine doprinosi razvoju opština i sa druge strane granice.

Kako unaprijediti lokalno liderstvo

Dobra informisanost i protok informacija o dostignućima lokalnih lidera su od velikog značaja za širenje svesti o liderstvu. Prenošnje iskustava je važno, jer sadašnji lideri crpu iskustva sa drugih strana. Razne forme združivanja,

interaktivne saradnje, posjete i učenja iz pozitivnih iskustava i konačno učenje jednih od drugih bi to omogućilo. Postavljanje standarda prema kojima ćemo se voditi, pomoglo bi (Leadership Benchmark). Tako će se objektivno vidjeti u kojoj mjeri je neko lider ili nije.

Za vođenje je potrebna motivacija. Kad lider ide naprijed i iza sebe ima cijelu ekipu, to samo po sebi potvrđuje da je uspješan i da mu ljudi vjeruju. Ako polazi naprijed a iza njega nema nikoga, nešto nije u redu ni sa njim ni sa timom. Možda još uvijek robujemo starim navikama. Ranije je važilo: okupi oko sebe nespособne, pa vodi kao sposoban i uspješan lider. Danas to više nije tako. Važno je da u timu ima sposobnih i kvalitetnih ljudi koje će da združuje zajednički cilj i ideja.

Treba da se daje šansa mladim ljudima koji će se angažovati u postojećem sistemu. Prošle su godine stvorile jedan vakuum u promovisanju lidera i menadžera. Ranije su kompanije bile izvor liderstva, a onda su prelazili u društveni sektor. Sada imamo stagnaciju na tom planu i često griješimo započinjući poslove iz početka a da ne vidimo gdje su stigli prethodnici. Posao bismo morali da baziramo na rezultatima prethodnika, a ne da počinjemo svaki put od početka.

Direktna preporuka za lidere bi glasila: Uхватite izazov i rješavajte probleme! Samo rješavanje problema se važi! Ako se ne uhvatimo u koštac sa problemima, nećemo odgovoriti na zahtjev građana i nećemo pokušati da riješimo lokalne probleme. Improvizujte ako treba, ali rješavajte probleme! Naši prostori ne dozvoljavaju čista rješenja, pa su improvizacija i kompromis veoma važni za uspješan posao. To stvara i dobre uslove za dobru povezanost među svim nivoima i konačnu promjenu našeg domaćeg mentaliteta u odnosu na kvalitet.

Motiv da se kandiduje bio je da pređe sa riječi na djela i da nešto uradi za svoj grad. „Meni ovo nije trebalo kao radno mjesto. Nema tog novca koji može da nadoknadi to što sam toliko odvojen od porodice.“

Zoran Tegeltija, načelnik opštine Mrkonjić Grad

osjećaj da možemo

piše: Stevo PUCAR

Mrkonjić Grad je u toku rata skoro do temelja razrušen. Od tada pa sve do 2005. godine, i pored obnavljanja grada, o njemu se u medijima moglo čuti samo u slučaju velikih padavina snijega ili crvene kiše. Pored ovakvih vijesti, ovaj brdsko-planinski kraj je bio poznat i po problemima s kojima su se njegovi stanovnici suočavali. Loše privredno stanje, visoka nezaposlenost, loša struktura obrazovanosti, loša zdravstvena zaštita i, uopšte, nizak životni standard, ukratko bi opisali život u Mrkonjić Gradu u poslijeratnom periodu. Ali to nije bilo najgore. Najgore je bilo potpuno odsustvo optimizma kod ljudi i odsustvo bilo kakve inicijative da se to stanje promijeni. Novi načelnik Zoran Tegeltija, koji je izabran 2004. godine, pokrenuo je ovakvu inicijativu. Njegovim dolaskom je, kako to Mrkonjićani sami kažu, započeo društveni, ekonomski i kulturni preporod Mrkonjić Grada.

Moralna obaveza

Zoran Tegeltija je, u tom trenutku, već bio afirmisana politička ličnost. Nisu mu bile potrebne detaljne analize da bi vidio kakvo je stanje u Mrkonjić Gradu, pogotovo zato što je iz te sredine potekao. Alarmantno je bilo skoro potpuno odsustvo perspektive i opšte beznade. Mladi su napuštali grad čim bi im se ukazala prilika za to. Najveći uzrok nezadovoljstva građana u cjelini su bili nezaposlenost i nizak životni standard, mada nije bio zanemarljiv ni nedostatak sportskih i kulturnih dešavanja kao posljedica opštih ekonomskih prilika.

Motiv da se kandiduje bio je da pređe sa riječi na djela i da nešto uradi za svoj grad. „Meni ovo nije trebalo kao radno mjesto. Nema tog novca koji može da nadoknadi to što sam toliko odvojen od porodice“. Međutim, osjećao je jaku moralnu obavezu prema sredini u kojoj je rođen. Mrkonjić Grad su svi zaobilazili, nije bilo nikakve inicijative iz samog grada i to je trebalo da se promijeni.

Početna vizija je bila „da Mrkonjić Grad ponovo bude grad“; da se ponovo ubroji u one sredine u kojima ljudi sa optimizmom gledaju u budućnost i ponose se svojim gradom; grad u kome postoji intenzivan razvoj privrednog, društvenog i kulturnog života; grad kakav je Mrkonjić nekad bio.

Sebi je postavio četiri ključna cilja:

- Promjena depresivne atmosfere;
- Reforma lokalne uprave. Tegeltija kaže da nije postojao nijedan interni dokument potreban za rad opštine, a postojao je samo jedan računar u upravi;
- Podrška privatnom biznisu;
- Afirmacija mladih ljudi. Tačnije, stvaranje 10-ak mladih lidera u 10-ak oblasti „jer se došlo u situaciju da takvih ljudi nemamo“.

Najteže je bilo za kadar

Prvi korak Zorana Tegeltije je bio stvaranje dobrog i sposobnog rukovodnog tima opštine. Kako sam kaže: „Najteže je bilo za kadar. I to će biti sigurno još negdje 10-ak godina najveći problem. U opštinu su morali doći mlađi ljudi, a imali smo

višak ljudi sa srednjoškolskom spremom koji i danas postoji. Imate neke koji nešto malo znaju zato što su tu bili, ali nema prave kadrovske konkurencije... Ja nisam vjerovao da je to tako ozbiljan problem.

Sad imamo njih nekoliko koje stipendiramo i koji će završiti ove godine. U to treba ulagati, jer ljudi sve naprave. Novac ne može nadomjestiti ljude, a ljudi mogu naći novac.“ U opštinsku upravu je i doveden takav kadar, ali još uvijek nedostaje školovanih mladih ljudi.

Opštinska administracija u Mrkonjić Gradu je, kao i mnogo šta drugo u toj sredini, bila u prilično lošem stanju. Npr., nije postojao nijedan interni pravni dokument potreban za rad administracije, nije, čak, bilo ni sistematizacije radnih mjesta. Usluge su se obavljale potpuno na birokratski način pa su građani „lutali“ po opštini jer nisu znali kome da se obrate. U čitavoj administraciji je postojao samo jedan računar, i to dobijen donacijom, pa se obrada zahtijeva obavljala potpuno ručno, bez elektronske baze podataka i softvera. To govori da nije bilo volje da se rad uprave unaprijedi.* Zakonom predviđeni rokovi za obradu predmeta pravnih i fizičkih lica često su „probijani“, posebno kod kompleksnijih i zahtjevnijih usluga (npr., urbanističkih).

Zoran Tegeltija je, po dolasku na čelo opštine, započeo temeljnu transformaciju rada lokalne uprave. O tome kaže: „U procesu izgradnje lokalne uprave mi smo uradili sve ono što je nedostajalo tehnički. Trebalo nam je godinu dana da to napravimo.“ U tom trenutku, veliku pomoć je imao od USAID-ovog „Projekta upravne odgovornosti“, tzv. GAP projekta. Promjene su krenule u nekoliko pravaca: poboljšanje usluga za građane i unapređenje sistema upravljanja opštinskim, finansijskim i ljudskim resursima. Poboljšanje usluga građanima je ostvareno uspostavljanjem modernog, tehnološki opremljenog centra – šalter sale za usluge građanima, u kom se rješavaju zahtjevi za dobijanje informacija, za izdavanje dozvola, davanje informacija o opštini i uslugama koje ona pruža i dr.

U procesu revizije i izgradnje internih procedura i uvođenja novih rješenja, značajno je smanjeno vrijeme čekanja i pojednostavljene su procedure izdavanja urbanističkih, građevinskih i zemljišnih dozvola, na taj način doprinoseći stvaranju okoline pogodne za razvoj biznisa.

Opštinska administracija je informatički dobro opremljena, ima 40 personalnih računara, a kreirani su informacioni sistem i LAN mreža. Takođe, unaprijeđeno

* Na tržištu se mogla nabaviti računarska oprema, pogotovo polovna, po veoma niskim cijenama.

je planiranje i izvršavanje budžeta i ispunjeni novi računovodstveni standardi za javni sektor. Sve ovo je pratila kontinuirana obuka zaposlenih u administrativnoj službi.

Promjena atmosfere

Prvi rezultati Zorana Tegeltije su bili vidljivi već poslije nekoliko mjeseci od dolaska na čelo opštine. Namjeravao je da vrlo brzo dođe do nekih rezultata i da pokaže da dolazi vrijeme promjena. „Na početku, mi smo forsirali infrastrukturu na seoskim područjima i to je prva stvar koju smo uradili, a u gradu smo uredili opštinsku upravu i izgradili sportsku dvoranu.“ Ovi prvi rezultati, sami po sebi, imali su značajan uticaj na život ljudi u opštini Mrkonjić Grad (infrastruktura, uređenje opštine i grada, izgradnja sportske dvorane, itd.), ali najveći njihov uticaj je bio u promjeni atmosfere u gradu. Izgradnja sportske dvorane je ujedno bio i prelomni trenutak, kad su ljudi osjetili da se nešto značajno mijenja.

Dugogodišnja paraliza opštine Mrkonjić Grad u rješavanju njenih najvećih problema posljedica je pasivnosti jednog dijela ljudi koji su, prije svega, brinuli o sopstvenim sitnim interesima i zanemarivali razvoj svog mjesta. Otpori započetim promjenama i nevjerica u njihovo ostvarenje nisu dolazili od lokalne zajednice, već od konkretnih ljudi, koji su u prethodnom periodu bili na uticajnim mjestima u opštini. Tegeltija navodi: „Ambicije koje smo mi donijeli sa sobom tj. naša projekcija kapitalnih investicija od oko dvadeset miliona u pet godina, za sve te ljude, koji su toliko godina vršili vlast, djelovala je nestvarno.“ Međutim, kada se vidjelo da će ove investicije u dobroj mjeri biti ostvarene, vidjelo se i da je moguće nešto napraviti ako se ljudi dovoljno potrudu. To je doprinijelo tome da i oni koji su imali početni otpor prema promjenama prepoznaju entuzijazam i energiju novog opštinskog vođstva i da se napravi određen konsenzus kada je razvoj grada u pitanju.

Rezultati su u skladu sa ciljevima

Rad lokalne administracije je značajno unaprijeđen. Otvorena je šalter sala po principu sve usluge na jednom mjestu, obavljena je edukacija zaposlenih i informatičko opremanje i umrežavanje, te je u finansijske poslove uveden specijalizovani softver i budžetsko planiranje.

Ostvarena su značajna kapitalna ulaganja. Asfaltirano je oko 37 km lokalnih puteva, nekoliko naselja je dobilo vodovod i kanalizaciju, u potpunosti je izgrađena rasvjeta, sanirane su škole, izgrađena je sportska dvorana i dr. „Mi smo napravili javnu rasvjetu koju nije napravio niko u Republici Srpskoj, ni Laktaši, ni Gradiška, ni Banjaluka. Cijeli grad je osvijetljen. Riješen je vodovod, pa putevi po selima i, za malo manje od dvije godine, napravili smo dvoranu: od nule do završenog objekta“, kaže načelnik Tegeltija.

Kreirano je oko 300 novih radnih mjesta. U periodu od 2004. godine opštinska uprava u saradnji sa Agencijom za privredni razvoj opštine Mrkonjić Grad je kroz nekoliko podsticajnih programa, direktnim ili indirektnim mjerama, podstakla otvaranje oko 300 novih radnih mjesta.

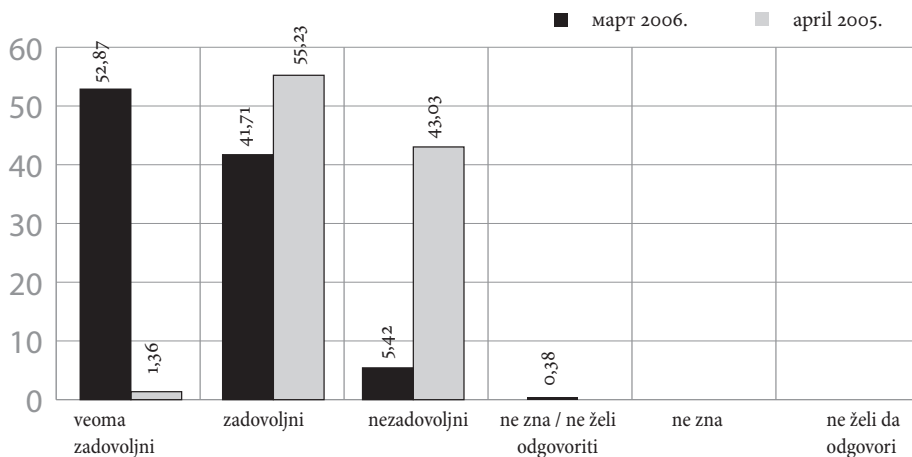
Afirmisani su mladi, obrazovani ljudi. Opština se angažovala da svi mladi ljudi sa diplomom fakulteta ili više škole dobiju posao. Na birou za zapošljavanje sada nema mladih sa VŠS i VSS. Takođe, opština stipendira oko 150 studenata.

„Najvažniji uspjeh moje ekipe i mene je promjena atmosfere. Promijenila se cijena zemljišta, pojavili su se mnogi investitori koji traže lokaciju za tržne centre, za fabrike, itd... Najvažniji je bio osjećaj da možemo neke stvari da napravimo.“

Rad koji podstiče

Pored cilja da vrati optimizam u Mrkonjić Grad, Zoran Tegeltija je imao cilj i da promijeni percepciju javnosti o ovom gradu. Osnova njegove ideje da „grad ponovo bude grad“ je bila i u tome da ova opština gradi i izgradi svoju prepoznatljivost kao poželjno kulturno i turističko odredište, pogodno za privredna ulaganja, prepoznatljivo po svojim kulturnim i sportskim ostvarenjima i tradiciji. Njegov plan je bio da prvo ostvari rezultate a promjena percepcije će doći kao logična posljedica tog rada. Prema njegovim riječima: „Ljudi kad vide da radite, onda se počnu interesovati za tu sredinu... U Mrkonjiću je prije bila Razvojna banka koja skoro da nije ni radila i vrlo loše je funkcionisala. U međuvremenu, došle su tri nove banke, a sad dolazi i četvrta.“

Uveden je novi način komuniciranja sa građanima. Postojalo je negativno iskustvo iz kontakata sa opštinskim službenicima. Dolaskom Zorana Tegeltije značajno se mijenja odnos građana prema opštinskoj upravi. Kao dokaz za to može poslužiti istraživanje javnog mnjenja tj. stavovi građana prema lokalnoj administraciji.



Zadovoljstvo građana Mrkonjić Grada pružanjem opštinskih usluga

„Očigledno da je opštinska uprava Mrkonjić Grada bila jako zatvorena i prema medijima i prema građanima. Mi smo otvorili opštinsku upravu građanima. Obavještavali smo ih o svakom događaju, i pokazalo se da su Mrkonjićani rado prihvatili sve te informacije.“

Iako je u početku postojalo veliko nepovjerenje između političkih partija u Mrkonjić Gradu, vremenom je postignut minimum uvažavanja interesa koji se tiču razvoja lokalne zajednice. „Uvijek imate pitanje odnosa političkih partija. Ako imate nepovoljnu skupštinsku strukturu, onda imate obavezu da dozvolite nekim političkim partijama da nadgledaju administraciju.“ Koliko je Zoranu Tegeltiji važan razvoj lokalne zajednice govori i činjenica da je uložio mnogo truda u stvaranje konsenzusa između različitih političkih opcija u Mrkonjić Gradu. Na primjer, njegova partija SNSD na lokalnom nivou je u koaliciji sa SRS Republike Srpske, inače, nepomirljivim protivnikom na višim nivoima vlasti. Njegov zamjenik je upravo iz te partije.

Takođe, slično je bilo i sa privrednicima: „Uspostavili smo i povjerenje sa privredom, iako su to većinom ljudi iz SDS-a, a bilo je veliko nepovjerenje na samom početku... Napravili smo takvo povjerenje u kojem jedan čovjek dođe i sanira kompletne svlačionice stadiona, plati majstore i materijal i sve to uradi svojim novcem. Zato što sad on hoće da živi ovdje i da njegova djeca žive ovdje.“

U periodu prije dolaska Zorana Tegeltije, osnovni problem opštine Mrkonjić Grad u odnosima sa republičkim nivoom je bio u pasivnosti tadašnjeg rukovodstva.

Bez obzira na to da li su pripadnici njihove političke opcije bili u republičkoj vlasti ili ne, vrlo malo dodatnih sredstava je dolazilo u opštinu. To se posebno odražavalo na finansiranje razvoja, a česti su bili i drugi problemi – otežan rad komunalne djelatnosti, slaba ponuda u društvenim događanjima i kulturi, i dr. Tegeltija je odlučio da bude mnogo preduzimljiviji u toj oblasti. Nije kao neku veliku prepreku vidio ni to što su u trenutku njegovog dolaska na čelo opštine na republičkom nivou vlasti bili pripadnici suprotne političke opcije. Njegov pristup je bio da sam osmisli i inicira važne projekte i da Vladi ponudi partnerstvo. Kako kaže: „Kad očekujemo od Vlade pomoć, mi ne tražimo da Vlada dođe pa da nam napravi. Mi dajemo veći dio sredstava, a od Vlade tražimo da učestvuje.“

Dolazak na vlast ljudi iz njegove političke opcije nije promijenio ovakav pristup, s tim da mu je sad lakše da ostvari određene projekte: „Moja je pozicija sada komotnija prema Vladi i prema drugim institucijama, otkako je premijer predsjednik SNSD-a, Milorad Dodik. Prije ni izbliza nije bila tako.“

Jedini veliki strani projekat koji je implementiran na području opštine Mrkonjić Grad, u periodu 2005–2007. je bio „Projekat upravne odgovornosti (GAP)“ američkog USAID-a. Ovaj projekat je za načelnika Tegeltiju došao u pravom trenutku jer je pomogao da se brzo ostvare i vide promjene i rezultati. Nakon toga je došlo vrijeme u kom nije bilo puno donatora koji rade ozbiljnije sa lokalnim zajednicama, tako da opština Mrkonjić Grad više nije u poziciji da dobija neka veća sredstva. Ono što su uspjeli da realizuju su određeni manji projekti od oko 10.000 EUR. Međutim, Zoran Tegeltija ima i o tome zanimljiv stav: „...nama njihova pomoć nije, principijelno, važna sa stanovišta finansija, koliko nam je važno povjerenje koje se stvara tim projektom... Češka Vlada nam je donirala 20.000 KM i nama taj novac ne mijenja nešto značajno, ali nam mnogo znači kad nam na otvaranje dođe češki ambasador.“

Snaga ličnosti

Put Zorana Tegeltije do uspeha je, kao kod svih dobrih lidera, originalan i drugačiji. Jedna od stvari po kojoj je posebno prepoznatljiv je to da je tokom čitave svoje karijere bio pravo oličjenje dobrog ekonomiste – uvijek je imao odličan odnos između troškova i koristi u svim poslovima koje je radio. Na isti način je nastavio da radi i kao načelnik opštine Mrkonjić Grad. Takođe to što je kao čovjek tolerantan i optimističan, ali, u isto vrijeme odlučan i fokusiran na ostvarenje svojih ciljeva, vjerovatno je doprinijelo njegovom uspjehu.

Međutim, kao najvažniju karakteristiku dobrog lokalnog lidera smatra nezavisnost, integritet i snagu ličnosti: „Ako nema znanja, čak, mislim da je to najmanji problem. Ako imate načelnika koga niko ne zna i koga ne prepoznaju ni u jednoj instituciji, i ni u jednoj oblasti života, onda to nije dobro... Ja sam imao političku poziciju prije nego što sam postao načelnik. To je moja velika prednost: kada nemate obaveza iza sebe, kada imate apsolutnu podršku da vi budete načelnik, a ne da se neko za vas mora izboriti da budete načelnik, pa imate obaveze prema nekom. Oni ljudi koji su uspjeli da izgrade svoju poziciju su u velikoj prednosti“.

O tome šta ostavlja, Zoran kaže: „Kada se opredijelite za određenu osobu, treba čovjeka godinu dana da pripremate i da on zna da je taj kandidat. On treba da kontaktira sa Vladom. Ne možete čovjeka koji nikad nije ušao u zgradu Vlade predlagati za načelnika, čovjeka bez autoriteta.“ Očigledno je da je ovaj proces već u toku za nasljednika Zorana Tegeltije. Ono što će sigurno ostaviti svom nasljedniku je potpuno infrastrukturno uređen grad i mogućnost da se taj novi čovjek posveti ekonomskom razvoju opštine.

„Sad kad bih dolazio, imao bih pravilnik o unutrašnjoj organizaciji isti dan.“ Riješio bih se kadra koji je nepotreban u vrlo kratkom roku. Sve ostalo bi objektivno bilo isto jer smatra da je ovo neki maksimum koji je u datim okolnostima mogao ostvariti.

Zoran Tegeltija vidi tri ključna problema s kojima se suočio. Prvi problem je nedostatak kvalitetnih, dobro izgrađenih ljudi. Osobe koje mogu biti lideri, po njemu, ne nastaju sami od sebe, već je potrebno ljude graditi, pa neki budu bolji, neki lošiji, zavisno od njihovih prirodnih sklonosti i talenta. Ako ih ne gradite, možete imati šta god hoćete, dobro napisane zakone, finansijska sredstva, ali sve je uzaludno bez kvalitetnih ljudi.

Drugi problem je problem onih koji već postanu načelnici, a to su politički odnosi unutar opštinske skupštine. Često se desi da načelnici opština imaju velike probleme u svojim lokalnim skupštinama, da postoji politička opstrukcija koja može da parališe razvoj tih lokalnih zajednica. Pravi lideri se, prema Tegeltiji, prepoznaju po tome što uspijevaju da pomire različite interese u korist lokalne zajednice i ono što oni rade da riješe ovaj problem, korisno je saznanje za sve ostale.

Treći problem je odnos sa višim nivoima vlasti. Vlade još uvijek imaju mnogo nadležnosti koje mogu da koriste kao instrument prema lokalnoj samoupravi.

Npr. imaju diskreciono pravo da dodjeljuju dodatna sredstva opštinama. Bez veće autonomije, lokalne samouprave ostaju u dobroj mjeri zavisne od viših nivoa vlasti. Veća autonomija bi značila i veće mogućnosti za razvoj.

Odluka Predraga Mijića da zapošljavanjem spoljnih saradnika pokuša da nadomesti hroničan nedostatak fakultetski obrazovanog kadra jeste politički odgovoran čin i inteligentna strategija za unapređenje kapaciteta opštinske uprave.

Predrag Mijić, predsednik opštine Čoka

nenametljivi autoritet

piše: Dušan DAMJANOVIĆ

U devedesetim godinama XX veka, Predrag Mijić je odgovore na brojne probleme tražio kroz politički aktivizam, u opozicionoj Demokratskoj stranci Zorana Đinđića. Jednostavno, želeo je da konstruktivno utiče na svoje neposredno okruženje, što je bio veliki izazov u godinama opšteg klonuća u jednom malom vojvođanskom mestu.

U nemirnom vremenu nacionalnih surevnjivosti i ovde je postojao strah da će sve eskalirati u pogrešnom pravcu, i to je upravo bio jedan od najvažnijih motiva zbog kojih se Predrag Mijić kandidovao. Iako je imao podršku porodice, Mijić nije imao velikih očekivanja upravo zbog činjenice da živi u sredini sa većinskim mađarskim stanovništvom. Na većinskim izborima za predsednika opštine, u prvom krugu je dobio 60 glasova više od kandidata Srpske radikalne stranke i tako ušao u drugi krug, protiv dotadašnjeg predsednika opštine iz SVM, inače generacijskog vršnjaka. Ostvarivši u drugom krugu dvostruko bolji rezultat od svog političkog rivala, Mijić danas ležerno i sa osmehom parafrazira svoje sugrađane: „Srbi su za mene glasali, ali su me Mađari izabrali.“

Scenografija

Ulazeći u kancelariju sekretarice predsednika opštine, interijer nam odmah sugeriše nekonvencionalni pristup opštinskom upravljanju u Čoki. Jarko crvena boja ulaznih vrata, vrlo smeo izbor s obzirom na tipičnost ove administrativne zgrade, i intezivno plavi zid u dnu prostorije šalju nam poruke o neusiljenosti korisnikâ ovog prostora.

U kancelariji Predraga Mijića, predsednika opštine Čoka, vladaju nešto smire-niji, pastelni tonovi. Po sopstvenom priznanju, i nameštaj u kancelariji predsednika opštine rezultat je svesnog izbora, ali i nedostatka para za nov i kvalitetniji nameštaj od punog drveta. Predrag Mijić je za svoju kancelariju svesno izabrao autentični nameštaj nekadašnjeg sekretara Komiteta u Čoki, rasut po opštinskim prostorijama još od sedamdesetih godina XX veka. Budući da će ovakav izbor komitetskog nameštaja svako razumeti na sebi svojstven način – sasvim u skladu sa domaćom posvađanošću sa nedavnom istorijom – reći ćemo samo da za autora ovih redova, ovaj radni ambijent odiše nenametljivim autoritetom.

Na frontalnom zidu kancelarije Predraga Mijića nalazi se jedino mali, liveni državni grb Republike Srbije. Želja predsednika opštine je da ispod grba postavi veliku sliku sa apstraktnim motivima koja privlači pogled odmah pri ulasku u kancelariju. Na bočnom zidu nalaze se fotografije jedne impresivne bogomoljke i velike bele čaplje, primera čokanske faune.

Kadriranje bez kadrova

Kada je Predrag Mijić stupio na dužnost predsednika opštine, osim dvojice prav-nika, javnog pravobranioca i sekretara Skupštine, niko u opštinskoj upravi nije imao fakultetsko obrazovanje. Iz tog razloga Mijić već tri godine sprovodi racionalizaciju, pa je tako u tom periodu oko 15 opštinskih službenika napustilo svoja radna mesta, bilo odlaskom u penziju, bilo uz otpremninu. U upravi su, dakle, zatečeni i ljudi koji su danas praktično na socijalnoj pomoći: dostavljač sa pola radnog vremena mesečno prima oko 6.000 dinara, tj. oko 75 EUR. Bez obzira što su oni u prethodnom periodu zaposleni po političkoj osnovi, njihovo otpuštanje, iako pravno-tehnički izvodljivo, ne bi predstavljalo popularnu meru, a pretilo bi i da ugrozi mukotrпно građen politički konsenzus. Nakon poslednjih lokalnih

izbora, bilo je oko 60 službenika, a danas, pored već pomenutih otpuštenih radnika, neophodno je otpustiti još petnaestak osoba da bi se zaokružili napori na uspostavljanju efikasne lokalne uprave.

Predrag Mijić ovakve probleme rešava smelim upravljačkim odlukama i kreativnim pristupom. Tako je jasno i razumljivo opredeljenje predsednika opštine da na svako upražnjeno mesto „u dubini uprave“ prebaci neku od osoba iz vrha zatečene hijerarhije, a da njihova upražnjena, načelnička mesta popunjava osobama visokoobrazovnog profila.

Prva imenovana Mijićeva saradnica je bila menadžerka opštine, inače diplomirani ekonomista. Na toj poziciji je vrlo kratko ostala, od decembra 2004. do marta 2005, sa koje je otišla na mesto direktorke Direkcije za izgradnju. Zamenica predsednika Mijića obavlja posao „šefice narodne kancelarije“: bavi se prijemom stranaka, socijalnom politikom, ostvaruje kontakt sa udruženjima građana, penzionerima, predvodi komisiju za rodnu ravnopravnost, podržava aktive žena u čokanskim selima, i bavi se drugim poslovima, poput distribucije paketića za novorođenu decu na celoj teritoriji opštine.

Pravnik koji danas radi u šecerani „Fabrika šecera TE-TO“ u obližnjoj Senti, prethodno zaposlen u poreskoj upravi Sente, dolazio je u prvo vreme u Čoku u svojstvu „popodnevnog šefa kabineta“ jer, prema svojim kvalifikacijama, nije mogao da bude zaposlen u opštini kao načelnik uprave ili sekretar Skupštine. Tako je u početku, sa pozicije člana Opštinskog veća, zapravo obavljao niz različitih pravnih poslova. Načelnica opštinske uprave je na Mijićev poziv došla iz obližnjeg Novog Kneževca, a kada je on smatrao da treba da prekine saradnju sa njom, bilo mu je potrebno čak šest meseci da nađe adekvatnu zamenu. Zamenio ju je načelnikom sa kojim, kako kaže, ima značajno kvalitetniju saradnju.

Šeficu trezora u lokalnoj poreskoj upravi je postavio na mesto načelnice za finansije i budžet. Uspeo je i da postavi načelnicu za društvene delatnosti sa završenom višom ekonomskom školom, prethodno zaposlenu kao knjigovođu u ustanovi osnovnog obrazovanja.

S vremenom je Mijić dolazio do otelotvorenja malog, ali kompetentnog tima ljudi koji je bio spreman da odgovori izazovima uprave. Činjenica je da su se posle duže vremena birali ljudi sa formalnim obrazovanjem, pa se tako, na primer, prvi

* Aluzija na Narodnu kancelariju predsednika Srbije Borisa Tadića formiranu 1. oktobra 2004. (www.narodnakancelarija.srbija.yu)

put u poslednjih 20 godina, osoba sa fakultetskom diplomom, tehnolog, bavi pitanjima poljoprivrede u Čoki. Građevinska inspektorica u opštini ima diplomu građevinskog fakulteta.

Poslove komunalnog i ekološkog inspektora obavlja osoba sa diplomom poljoprivrednog fakulteta, smer za ratarstvo, dok odsekom za izdavanje građevinskih dozvola rukovodi osoba koje je prethodno radila kao komunalni inspektor, takođe, sa diplomom poljoprivrednog fakulteta, smer za zaštitu bilja. Angažovan je i arhitekta koji obavlja mnoge poslove za opštinu, iako nije formalno zaposlen kao glavni arhitekta opštine.**

U datim okolnostima, odluka Predraga Mijića da zapošljavanjem spoljnih saradnika pokuša da nadomesti hroničan nedostatak fakultetski obrazovanog kadra jeste politički odgovoran čin i inteligentna strategija za unapređenje kapaciteta opštinske uprave. Ova se insuficijentnost u stručnosti zatečene administracije ne sme posmatrati kao lokalni fenomen, jer je opšte pravilo u postkonfliktnoj, tranzicionoj Srbiji da se osobe sa fakultetskim diplomama najčešće odlučuju da karijeru grade u nekom od većih urbanih centara, odnosno u privatnom sektoru u kome ostvaruju solidnija primanja.

Logika podele plena

Čelne funkcije u javnim preduzećima Čoke su, kao i na drugim nivoima upravljanja širom Srbije, raspodeljene po stranačkom principu, tako da su komunalne nadležnosti predsednika opštine vrlo male. Stranka Predraga Mijića je postavila direktora Kulturno-obrazovnog centra, kao i Direkcije za izgradnju. Sva druga preduzeća (Javno komunalno preduzeće, obdanište, Dom zdravlja, itd.) pokušavaju da se izuzmu iz tima predsednika opštine, što je logična posledica opšte prisutne partokratske logike podele plena.***

Upitan o mogućnostima izlazne strategije osnivanja novih komunalnih preduzeća, Mijić ističe brojne političke prepreke, ali navodi i primer Padeja, najjužnijeg mesta u opštini Čoka. On ostvaruje prihod zahvaljujući skeli na reci Tisi koja ga

** Institut glavnog arhitekta, kao i opštinskog menadžera, omogućio je Zakon o lokalnoj samoupravi iz 2002. godine, članovi 54–56.

*** „Razlika između naše partokratije i one u zemljama 'razvijene demokratije' može se zapaziti u kvantumu postizbornog plena partija pobjednica. U jednom slučaju, vlast ima kakve-takve granice – u neiskvarenim demokratijama zna se šta je politika, a šta struka; zna se šta se menja s promenom partije na vlasti, a šta je ostavljeno profesijama. Kod nas te granice nema: ako je neko zainteresovan i za položaj „baba-sere” i dolaženje do tog mesta biće podvrgnuto partijskim merilima!“, Srećko Mihailović, „Partokratija u Srbiji“, dnevni list Politika, 24. april 2007.

povezuje sa opštinom Ada. U Padeju je u planu osnivanje preduzeća po modelu opštine Titel. Tu postoji d.o.o. koga je osnovala mesna zajednica, d.o.o. koje je osnovao privatnik i javno komunalno preduzeće, a sva se bave komunalnom delatnošću odgovarajućom odlukom Skupštine.

Veliki problem Čokani su imali sa Javnim stambenim preduzećem koje je devedesetih godina XX veka bilo investitor propalog tržnog centra, i napravilo dug od oko 18 miliona dinara. Poređenja radi, budžet opštine danas iznosi nešto manje od 150 miliona dinara. Ipak, pronađen je model po kome je opština prihvatila servisiranje duga ovog javnog preduzeća, iz svog budžeta, ali raspoređeno na naredne tri godine. Direktor Javnog stambenog preduzeća, kao jedini formalni zaposleni u ovom preduzeću, danas po ugovoru obavlja poslove za Direkciju za izgradnju. Iako ono *de facto* ne postoji, ovo preduzeće će se perspektivno udružiti sa Javnim komunalnim preduzećem, koje već obavlja poslove čišćenja i održavanja zgrada i ulaza. Naime, prilikom udruživanja ova dva privredna subjekta, sva njihova međusobna potraživanja biće anulirana i obrisana.

Čoka ima gas i završenu kanalizacionu mrežu u 95% svojih seoskih područja, dok se trenutno radi projekat prečištača. Vodovod je apsolutno rešen, a uvedeni su i bežični internet i kablovska televizija. Ulice su asfaltirane, deponija je sanirana, smeće se redovno odvozi, ali to nije slučaj u selima. Ove rezultate Mijić spominje usput, ističući da bi bilo koja druga lokalna vlast slično postupala i da to sigurno nije ono po čemu bi on želeo da izdvaja Čoku u odnosu na druge sredine.

„Daje se na znanje“

Prvo i najvažnije dostignuće Predraga Mijića jeste stvaranje dobre atmosfere u kojoj niko nije zapostavljen. To se najbolje ogleda u smanjenju međunacionalne tenzije. Zatim, veliko dostignuće jeste i kvalitetno informisanje građana.

Kako priznaje, u momentu stupanja na dužnost ni sâm nije znao da u njegovoj opštini, u XXI veku tri dobošara oglašavaju po čokanskim selima. U međuvremenu je od tog specifikuma napravljena turistička atrakcija, pa se tako ove godine, početkom oktobra, po drugi put održavao međunarodni festival dobošara „Daje se na znanje“.

Ono se sada nastavlja modernijim sredstvima, pokretanjem lokalnog lista, tj. besplatnog mesečnog informativnog biltena Skupštine opštine. Bilten se plasira u novinske trafike, u mesne zajednice, deli se kao besplatni list, a distribuira se i

preko aktivista stranke. Ovaj mesečnik se izdaje u 2.500 primeraka što zadovoljava potrebe ukupnog čokanskog stanovništva.

U zavisnosti od toga u kom delu mesta se rode, srpskom ili mađarskom, Čokani se nematernjim jezikom koriste bolje ili lošije. Predrag Mijić se rodio u srpskom delu naselja i priznaje da nedovoljno dobro govori mađarski, iako ga solidno razume, te može da pročita novine ili vodi uobičajenu komunikaciju. Dvojezičnost Čoke, kao i mnogih drugih krajeva Vojvodine, jeste spontana. Za vreme veterinarske prakse, Mijić se služio srpskim, dok bi mu Mađari odgovarali na mađarskom. To je bilo potpuno prirodno i svima prihvatljivo. Izuzetak su neka sela čije stanovništvo, 95% mađarskog porekla, gotovo da ne govori srpski (Jazovo, Vrbica), bez obzira o kojoj generaciji se radi.

Dvojezična Čoka – Prilikom javnih rasprava u čokanskim selima (npr, o budžetu, pitanjima prioriteta), Mijić se spontano obraća na srpskom, dok okupljeni koriste mađarski jezik. Nekada je potrebno da neko od prisutnih prevede neki specifičan izraz, a ponekad se, na mađarskom, čuje i: „Ja odavno nisam čuo srpski, mnogo sam zaboravio.“ Poznavanje srpskog jezika, barem što se tiče muške populacije u korpusu mađarskog stanovništva, često vuče korene iz dana služenja vojnog roka, a kako potom nisu imali prilike da bilo gde putuju, ovi Čokani u lingvističkom smislu ostaju „zarobljenici“ svojih mikrosredina, izolovani od uticaja drugog jezika.

Čoka je dobila i frekvenciju za lokalni radio, pa je opštinska uprava opremila prostor, napravila „gluvu sobu“, i obezbedila sve što je potrebno od infrastrukture za lokalni radio, dok će u radijsku opremu uložiti privatnik koji pobedi na konkursu. Tako će se uskoro, prvi put, u ovom malom mestu uz lokalne novine slušati i lokalni radio. Lokalna televizija nije na dnevnom redu jer potrebe Čoke nisu na tom nivou.

Mijić se odmah po stupanju na dužnost zainteresovao za kvalitetno informisanje građana, pa je tako pre dve godine izvedeno istraživanje javnog mnjenja u vezi sa obaveštenošću građana o svim aktivnostima u opštini, kao i o razvojnim i drugim prioritetima iz ugla građana. Uzorak je reprezentativan, čak i za mala sela, jer je napravljeno izdvojeno istraživanje za male sredine.

Pored pomenutog lokalnog biltena i radija, poseban vid komunikacije sa građanima se ostvaruje putem sandučića za poruke predsedniku opštine. Ovi sandučići postoje u svim naseljima na teritoriji opštine Čoka, i po rečima glavnog primaoca ovih pošiljki, oni se i koriste.

Nivo direktne komunikacije sa građanima odnosno pružanje usluga u opštinskoj zgradi su podignuti na viši nivo: modernizovana je prijemna kancelarija na mestu stare šalter-sale. Donekle iz psiholoških razloga, promene su započete upravo na ulaznim vratima, kao i ugradnjom ulazne rampe za trudnice, osobe koje se otežano kreću, invalide i dr.

U samoj zgradi opštine, očigledne su promene: prozori su promenjeni, grejanje je unapređeno sa mazuta na gas, a i neposredna okolina zgrade je uređena. Posle dosta godina zapuštenosti, opština konačno ulaže i u održavanje svojih prostorija i okoline.

Prozor noćas ne mora pasti – Grejanje na gas sada postoji u svim školama u Čoki. Aktuelna je promena prozora na jednom delu škole „Jovan Popović“, kao i ugradnja preko potrebne hidroizolacije u drugom delu. Škola ima istureno odeljenje u selu Sanadu', čija se zgrada grejala na čvrsta goriva. Iako u Sanadu**** nema gasovoda, ipak je u školi uvedeno centralno grejanje, a prozori su promenjeni u jednom delu školske zgrade. Iz Fonda za kapitalna ulaganja obezbeđeno je postavljanje montažne škole u mestu Crna Bara.***** Ovo malo mesto koje ima pedesetoro dece najverovatnije neće imati potrebu za školom za 50 godina.

Ambiciozna razvojna namera

Opština je imala dovoljno sluha da podrži tzv. čovek-čoveku projekte zahvaljujući kojima se ljudi iz Srbije, Rumunije i Mađarske sreću na košarkaškim i fudbalskim terenima, ili oko zajedničkih kulinarskih događaja, što svakako doprinosi boljim međunacionalnim i uopšte međuljudskim odnosima. Takođe, među manje složene, ali svakako vredne inicijative spada i aktivna pomoć opštine u doškolovanju svojih zaposlenih i drugih budžetskih korisnika, putem kurseva, nabavljanjem stručne literature, podrškom za studijska putovanja i davanjem studentskih i kadrovskih stipendija.

Jedan od važnih pokazatelja uspešnog lokalnog vođenja svakako je i briga za strateška opredeljenja opštine. U decembru 2005. godine doneta je odluka o formiranju Saveta za izradu strategije, a u junu 2006. se počelo sa njenom izradom. Posle nešto više od godinu dana, pripremljen je drugi po redu *Nacrtna strategija*.

**** 1.314 stanovnika prema popisu iz 2002.

***** 568 stanovnika prema popisu iz 2002.

Jedan od najvažnijih projekata za budućnost, koji proističe iz *Strategije razvoja* opštine Čoka, jeste izgradnja velikog industrijskog parka koji je projektovao tim arhitekata sa Arhitektonskog fakulteta u Beogradu, između mosta na Tisi i naselja Čoke. Ovim projektom će se čokanski i senčanski aglomerat spojiti i u morfološkom i u infrastrukturnom smislu. Projektom bi bili omogućeni različiti sadržaji: od industrije, preko trgovine, usluga, edukacije, do stanovanja.

Ambiciozna razvojna namera čokanskog lidera jeste da na ovom prostoru razvije *Food Innovation Center* koji bi zaposlio brojne tehnologe kojima ova opština raspolaže. U Čoki, naime, već postoje brojna preduzeća koja se bave primarnom preradom hrane (vinarija, mlekara, industrija mesa, začini, čajevi i lekovito bilje), a pomenuti centar bi omogućio standardizaciju i pružao garancije kvaliteta proizvoda kako bi se oni mogli plasirati i u velikim lancima hipermarketa i supermarketeta.

Projekat industrijskog parka je finansiran iz Nacionalnog investicionog plana (NIP), a zajednički su ga podnele senčanska i čokanska opština. ***** Po usvajanju Prostornog plana opštine, sledi izrada Plana detaljne regulacije kojim će se ideja o industrijskom parku naći u svim planskim dokumentima opštine i time postati prioritet, kako za aktuelnu tako i za buduće uprave.

Doneta je i *Strategija razvoja socijalne zaštite*, a kroz program „Exchange“ renovirane su i opremljene prostorije Centra za socijalni rad i otvoren je zaseban, prilagođen ulaz u zgradu opštine. Dok su ranije svi posetioci koji su išli kod sudije za prekršaje ili u Centar za socijalni rad morali da prođu kroz celu zgradu opštine, sada im je omogućen nešto diskretniji pristup. U Čoki živi mnogo starijih sugrađana kao i socijalno ugroženih, pa ovako ukazani respekt možemo razumeti i kao uvod u istinsku društvenu uključenost i promociju solidarnosti.

Predrag Mijić je na pravi način iskoristio poznanstvo sa predsednikom Izvršnog veća AP Vojvodine, ili popularnije rečeno, sa predsednikom pokrajinske Vlade, svojim drugarom iz senčanske gimnazije. Tako je Čoka uspeła da na blagovremen i valjan način konkuriše za sredstva u pokrajinskom Fondu za kapitalna ulaganja. Izvršena je rekonstrukcija kompletne rasvete u celoj opštini. Ulice, putevi, lokalni putevi po selima obnovljeni su iz NIP-a, kao i iz pokrajinskog Fonda. Opština je finansirala izradu projekata i tehničke dokumentacije mesnim zajednicama koje su same donosile odluku o prioritetu projekata. Opština je pokrivala 70% troškova izrade projektne dokumentacije, pa je tako veliki broj projekata bio spreman kada je, na nacionalnom nivou, raspisan konkurs za NIP.

***** Svaka od ove dve opštine je dobila iz NIP-a 400.000 evra za razvijanje ovog zajedničkog projekta.

Političko utemeljenje

DS u Čoki više ne počiva na samo jednom čoveku, već ima ozbiljnu infrastrukturu i obrazovano članstvo i aktiviste, pa Predrag Mijić samouvereno očekuje vrlo solidan rezultat DS na narednim lokalnim izborima. Predrag Mijić se čuvao tzv. „preletača“, i nije dozvolio da članovi SVM pređu u njegov tabor smatrajući da je dobro imati protivnike sa kojima se može razgovarati i sa kojima je moguće postići politički konsenzus.

Predrag Mijić će u sledeću izbornu kampanju ući sa pozicija vlasti. Kako je usvojen novi zakon o lokalnim izborima koji propisuje indirektno biranje predsednika opštine, nakon samo jednog izbornog ciklusa u kome su predsednici opština i gradonačelnici direktno birani, Predrag Mijić smatra da se radi o potencijalno vrlo lošem rešenju zbog čega sada preispituje svoje planove. Sa svojih 37 godina, Mijić je svestan da može i „sačekati na klupi“ neke naredne izbore koji bi se odigrali u boljim okolnostima.

Smatra da se opštinom mora rukovoditi kao kompanijom, inače se tržišna trka jednostavno gubi. Lokalni nivo vlasti je u smislu tehnologija, komunikacija, razvoja infrastrukture doživeo neverovatne promene, pa bi centralni nivo vlasti morao biti fleksibilniji ukoliko želi da postigne ekonomsku konkurentnost.

Goran Ješić, predsednik opštine Indija

www.goranjesic.net

piše: Dušan DAMJANOVIĆ

Poletan razvoj ove opštine u okoštalom sistemu lokalne samouprave Srbije emituje snažnu poruku ohrabrenja za mnoge predstavnike lokalnih vlasti, kao što sigurno i pothranjuje velike količine podozrenja, neizbežne u siromašnom i zatvorenom društvu kakva je Srbija danas.

Nedavno je autor jednog bloga na veb-sajtu B92, napisao kako je uveren da se sve dobre stvari nastale u Srbiji nisu pojavile usled postojanja nekog sistema ili tradicije, već *nasuprot* sistemu i tradiciji. Iako se mnogi neće složiti sa ovom tezom koja se ipak dâ uspešno testirati u domenu nauke, ali i umetnosti, mi je prenosimo i na oblast lokalne samouprave u Srbiji u kojoj se godinama suvereno ističe Goran Ješić, predsednik opštine Indija. Iako je Goran Ješić odavno prerašao ulogu predsednika opštine stvorivši svojevrstan brend, njegovo izuzetno uspešno delovanje vidimo upravo kao borbu protiv okoštalog, nereformisanog sistema, spore administracije i korupcije. Njegovi istupi su rečite ilustracije o svrshodnosti stvarne decentralizacije Srbije koja bi omogućila poređenje kvaliteta u pružanju javnih usluga u različitim mestima čime bi se ostvario rast konkurentnosti. Kako je Indija sasvim sigurno postala politički i ekonomski fenomen, istupi ovog tridesettrogodišnjaka, predsednika opštine u drugom mandatu, izazivaju veliku pažnju na javnim tribinama.

Najmlađi predsednik opštine u Srbiji

Goran Ješić je pred lokalne i savezne izbore u septembru 2000. godine, sa svega 26 godina postao koordinator antimiloševićevske DOS (Demokratska opozicija Srbije) za Indiju. Tada nije imao želju da bude predsednik opštine jer nije dobro poznavao sistem iznutra, a u politici nije tragao za ličnom promocijom, već je, kao ogroman broj mladih, tada jedino želeo da vidi leđa destruktivnom režimu.

U periodu od 24. septembra 2000. kada su održani izbori do 5. oktobra kada je Miloševićev režim konačno priznao izborni poraz, veliki broj građana Indije je predložio Gorana Ješića za budućeg predsednika opštine. Budući da je bio deo vrlo mlade ekipe entuzijasta koji nikada ranije nisu vršili vlast, Ješić je bio suočen sa problemom zadovoljavanja potreba jedne komplikovane predizborne koalicije. Ispostavilo se da su ključna mesta u opštinskoj upravi uzurpirali oni koji se ni kvalitetom ni angažmanom nisu preporučili za ta mesta.

Odlučno u promene

Prva ozbiljna kriza se dogodila tek godinu dana po stupanju na dužnost. Partije Demokratska stranka Srbije (DSS) Vojislava Koštunice i Socijalistička partija Srbije (SPS) Slobodana Miloševića su pokušale da ga smene u lokalnom parlamentu, ali je on ostao predsednik Skupštine opštine zahvaljujući samo jednom glasu. Ovaj događaj u kome je Ješić uvideo da su u Srbiji promene ravne stavljanju prsta u oko određenim političkim strukturama, delovao je otrežnjujuće te ga naveo da razmišlja o načinima da se oslobodi političkog balasta zavađene koalicije.

Kako su u političkom životu Srbije još uvek na snazi voluntarizam, partijska lojalnost, pa samim tim i prevelik uticaj političkih partija na procese odlučivanja, predstavnici lokalnih vlasti su upućeni na neformalne kanale svojih partija, kao i na privatne veze, u cilju rešavanja problema opštine. Zato, vrlo često, dobre primere iz prakse lokalne samouprave stvaraju upravo one opštine čija rukovodstva na kreativne načine uspevaju da reše kompleksne probleme nadležnosti, svojine i/ili fiskalne decentralizacije, odnosno one opštine koje ne čekaju instrukcije i odobrenja sa republičkog nivoa.

Reforme u koje je Ješić krenuo hrabro, isplatile su se na sledećim izborima u jesen 2004. Goran Ješić je tada izabran direktno, njegova lista je u lokalnom parlamentu bila druga, dok je Demokratska stranka bila prva. Te dve liste su u parlamentu ostvarile apsolutnu većinu.

Kao i mnogi drugi donosioci odluka, i Ješić na neki način zazire od takozvanih „administrativaca“ čiji je odnos prema poslu, zaposlenima, šefovima, klijentima (građanima) već poslovičan. U tom smislu, reforma administracije je teška, ali utoliko više mora biti odlučna. Da bi se „đonom“ išlo u promene, neophodna je izuzetno jaka politička volja koju podupiru jasne političke odluke. Kako nije omogućena zakonitost u rasterećenju zaposlenih u državnoj upravi, i Indija je suočena sa rezultatima dugogodišnje negativne selekcije i sa činjenicom da određen broj nasleđenih ljudi u administraciji nema apsolutno nikakva zaduženja.

Kroz treninge i edukaciju formirana je i identifikovana grupa ljudi koja je razumela potrebe za reformom administracije, i ti ljudi su bili nosioci daljih reformi. Potrebe za promenom, unapređenjem, kao i inovacije više ne dolaze isključivo kroz odozgo-ka-dole metodu već ih artikulišu sami zaposleni. Taj proces naravno nikada ne može biti konačan, pa izvesni autori smatraju da su na svakih sedam ili osam godina neophodne suštinske reforme, inače se stvara prostor za manipulaciju, korupciju, administrativnu učmalost...

U međuvremenu, predstavnici 180 domaćih i inostranih opština su posetili Indiju, mediji su takođe vrlo zainteresovani za uspehe ostvarene u ovoj relativno maloj sremskoj opštini. Danas se na rad u opštinskoj administraciji, u javnim preduzećima gleda na potpuno drugi, bolji način.

Indija, mesto za ulaganje

Prvi vidljivi rezultat u Indiji je, po rečima Gorana Ješića, stvaranje malog tima osposobljenog da kanališe i apsorbuje pomoć iz EU koja je posle oktobarskih promena 2000. godine počela da stiže u Srbiju u značajnijim količinama („Nafta za demokratiju“, „Škole za demokratiju“)... Prva značajna pomoć na teritoriji Indije je bila pomoć austrijske Vlade u komunalnim vozilima: 54 vozila saniteta, policije, vatrogasaca, smetlara itd. Umesto kratkoročnih vidova pomoći, Ješić je žudeo za tim da stigne pomoć u ekspertizi: „Nas neko treba da nauči kako se peca.“ Zaposleni iz uprave, sudstva, javnih preduzeća, policije i drugih organa su sa novinarima putovali u radne posete kod svojih kolega u Austriji. Na taj način

je omogućen direktni uvid u reforme jednog srednjeg sistema što je neminovno rezultiralo inicijativama za unapređenje sopstvenog radnog, profesionalnog, pa i životnog ambijenta.

O pogodnostima koje Indija nudi investitorima, Ješić kaže: „Pružamo im usluge koje u drugim opštinama ne dobijaju: registrujemo preduzeće, dajemo im besplatan prostor dok grade svoje fabrike, ljude koji operativno prate realizaciju projekta, tako da neko iz Nemačke ili Austrije preko interneta prati stanje svoje dokumentacije, a službenik iz opštine mu prikuplja saglasnosti i druge papire. Apliciramo za državne podsticaje na koje imaju pravo kao investitori i, kao kruna svega, treniramo im buduću radnu snagu. I sve to ih ne košta.“

Jedan od prioriteta opštine je bilo pojednostavljenje procedura što je vrlo brzo i ostvareno kroz kreiranje jednošalterskog sistema i elektronske uprave, za šta je bila obezbeđena nedvosmislena podrška građana. U godini i četiri meseca pređen je put od početaka reforme u administraciji do uspostavljanja e-uprave kojom se želelo stati na put korupciji, lošem tretmanu, sporosti, tromosti i nefunkcionalnosti administracije. Po rečima Gorana Ješića, Indija danas ima „daleko najbolje organizovanu opštinsku upravu u Srbiji, a možda i u regionu“.

Pre šest godina (2001) u opštinskoj upravi Indije postojao je samo jedan kompjuter, dok danas Indija ima trogodišnji aranžman sa Majkrosoftom, a njena rešenja za e-upravu interesuju i uprave van granica ove zemlje.

Pored unapređenja opštinske administracije i uvođenja svetskih standarda u opštinsku upravu, kao predsednik opštine, Goran Ješić je realizovao veliki broj projekata, kao što su:

- povećanje participacije građana u odlučivanju (u saradnji sa OTI),
- program reforme javnih komunalnih preduzeća (u saradnji sa DAI i USAID),
- program međuregionalne saradnje s pokrajinom Tirol u Austriji (u saradnji sa NVO Srpski forum, Beč),
- projekat elektronskog grada/opštine tzv. Sistem 48 (u saradnji sa DAI).

Sa poslednjim od pomenutih projekata, Indija je ušla u uži krug opština u projektu „Nagrada za najbolji primer iz prakse lokalne samouprave u Srbiji“ (Stalna konferencija gradova i opština, Asocijacija lokalnih vlasti Holandije, 2006).

* Iz intervju sa Goranom Ješićem, Politika, 9. mart 2008.

Ciljevi „Sistema 48“, sprovedenog u delo još 2004. godine, jesu:

- da se uz pomoć ovakvog sistema pruži odgovor na sve zahteve i komunalne probleme građana u roku od 48 sati,
- da se obuhvate sva javna preduzeća i službe u jedan sistem i da se interakcija sa građanima vrši kroz jedinstven komunikacioni kanal,
- da se obezbedi kontrola trošenja opštinskih resursa, kako u javnim preduzećima tako i u opštinskoj upravi,
- da se omogući lakša kontrola i koordinacija rada javnih preduzeća.

U 2005. godini je upotrebom „Sistema 48“ zabeležena ušteda od oko 12% ukupnog budžeta. Ovaj model je prenesen iz Baltimora (SAD) i u trenutku uvođenja nije postojao nigde u Evropi. Evo kako baltimorski model izgleda u realnosti vojvođanske ravnice:

Ogorčeni građanin Indije, Nikola Vojnović, jednog decembarskog jutra poslao je svojoj opštinskoj upravi upit sledeće sadržine: „Obaveštavam vas da su mi radnici koji odvoze smeće oštetili kantu za smeće pa vas molim da mi istu zamenite drugom, čitavom.“ Njemu već sutradan, u 8 sati, ujutru dolazi odgovor u kome se moli da pozove određeni telefonski broj kako bi njegov problem bio rešen.

Način na koji se u Indiji rešavaju obični, životni problemi građana (funkcionisanje javne rasvete, odnošenje smeća, pojava pasa lualica i sl.) jedinstven je u Srbiji.

Zahtev

10. decembar 2007. u 10.12 časova

Komšija Srečković Ivan zasadio je sadnice 80 cm udaljene iza moje kuće, tako da su sada visoke skoro 3 metra i štete mi kuću. Zanima me kolika je dozvoljena razdaljina za navedeni problem. Isto lice iznosi raznorazno smeće na ulicu ispred moje kuće. Molim inspekciju da preduzme odgovarajuće mere.

Status: rešen; Tip zahteva: Komunalna inspekcija

Odgovori

10. decembar 2007. u 14.17 časova

Inspektor je bio na licu mesta, konstatovao stanje, saopštio žaliocu da činjenje štete na objektu po pitanju rastinja može ostvariti na opštinskom sudu, a po pitanju bacanja šteta, biće doneto rešenje o uklanjanju istog sa javne površine. Insp. Milićević

U septembru 2007. potpredsednik Vlade Srbije Božidar Đelić imenovao je Gorana Ješića za savetnika za direktne investicije, ali je republički skupštinski Odbor za rešavanje o sukobu interesa hitro izneo mišljenje o nespojivosti ove dve funkcije. To nas navodi na puno puta citiranu misao da mi, u Srbiji, „nikada ne propustimo šansu da propustimo šansu“. Korist koju je država mogla da ima iz ovog osujećenog imenovanja naslućujemo kroz informaciju o poslednjem u nizu značajnih uspeha Gorana Ješića i opštine Indija. Radi se o potpisivanju *Memoranduma o razumevanju* između Ministarstva za ekonomiju i regionalni razvoj i indijske kompanije „Embassy Group“ o izgradnji informaciono-tehnološkog parka u Indiji. Na površini od 270 hektara biće uloženo najmanje 600 miliona dolara i tu će, na 25.000 kvadratnih metara poslovnog prostora, već u prvoj godini, biti zaposleno 2.500 radnika. Interesovanje su već izrazili i Intel i IBM. Na nekoliko kilometara od IT parka gradiće se stambena četvrt za zaposlene, sa pratećim sadržajima: vrtićem, tržnim centrom, itd. Gradnja IT parka koja bi trebalo da počne već u proleće 2008, označiće i početak velike ekspanzije firme koje se bave kompjuterima, pa se najavljuje mogućnost da Intel u Indiji proizvodi „srpski“ laptop u smislu da bi njegov veći deo (60%) bio proizveden u Srbiji.

Na nedavno održanom međunarodnom sajmu investicija BelRE (Belgrade Real Expo) u Beogradu, Indija je još jednom pokazala svoju uloga lidera u privlačenju investicija. Procenjuje se da je vrednost investicija koje su ušle u Indiju samo u 2007. godini oko 100.000.000 evra. Novi tržni centar „Merkator“, fabrika „Henkel“, kao i nekoliko firmi koje trenutno grade svoje objekte, a koje bi naredne godine trebalo da počnu sa proizvodnim procesima, kao što su „Tera Productions“, „Monbat“, „Izoterm-Plama“ i dr.

Posredna korist od dolaska svetskih, renomiranih imena iz IT industrije u Indiju jeste stvaranje šansi za povratak određenog broja IT stručnjaka iz Srbije koji su otišli u prethodnoj deceniji. Zahvaljujući ovoj odličnoj inicijativi profitiraće lokalni i regionalni biznis. Zatim, Indija će biti ta koja će upravljati komunalnim otpadom Srema, budući da su se sremske opštine Indija, Ruma, Irig, Sremski Karlovci, Stara Pazova i Šid, sporazumele da izgrade jednu regionalnu deponiju na kojoj će odlagati zajednički komunalni otpad. Sremska regionalna deponija biće otvorena u Indiji u blizini autoputa Beograd – Novi Sad. Treba još da se izradi prostorni plan, a potom i detaljni planovi mikrolokacije, detaljne regulacije i parcelizacije zemljišta, za šta će biti potrebno oko godinu dana. Za to vreme će biti urađeni idejni i glavni projekat regionalne deponije. Kako je regionalna deponija projekat vredan preko pet miliona evra, udružene opštine će na ovaj način lakše dobiti finansijsku podršku.

Aktuelni projekti na regionalnom nivou su i rad na regionalnoj kanalizaciji, regionalnom vodosnabdevanju, zajedničkom srednjoškolskom obrazovanju, zajedničkoj sekundarnoj zdravstvenoj zaštiti. Opštine iz regiona su upućene jedne na druge, dok je sama Indija najviše upućena na Staru Pazovu. U većini projekata Indija odlično saraduje sa Starom Pazovom, iako je u toj opštini na vlasti Srpska radikalna stranka (SRS). Prepreke regionalnom povezivanju predstavljaju brojna zakonska ograničenja – država je spora i tromo sprovodi reforme, samim tim ne uspeva da prati potrebe dinamičnih i progresivnih opština.

Prema izboru magazina „fDi“, koji izdaje *Financial Times*, 27. februara 2008. opština Indija zauzela je 18. mesto na listi od 25 najboljih evropskih destinacija za strana ulaganja. Osnovni kriterijumi izbora bili su privredni potencijal, najznačajnija ulaganja u prethodne dve godine, nivo ulaganja i broj otvorenih radnih mesta, rast BDP, privredne reforme i prioriteta, a Indija je ispred gradova kao što su Amsterdam, Varšava, Madrid, Frankfurt i Budimpešta.

Opština kao kompanija

Za strateška opredeljenja je neophodno kvalitetno vodstvo, ali za uspeh u tom procesu važan je dobar profesionalni odnos celog tima saradnika i stručnjaka. Do danas su usvojena dva strateška plana razvoja opštine.

Osnovni strateški cilj jeste održavanje i unapređenje nivoa kvaliteta usluga javnog servisa u Indiji: primarne zdravstvene zaštite, vrtića, snabdevanja vodom, čišćenja, recikliranja smeća... Drugi krupni strateški cilj jeste udaljavanje od klasičnih *greenfield* ulaganja u kontekstu industrijske proizvodnje, ka uslugama (turizam, kargo-centri) i obrazovanju (cilj je stvoriti 1.000 univerzitetski obrazovanih ljudi godišnje; stvaranje univerzitetskog kampusa; otvaranje IT parka). Napuštanje klasičnog koncepta *greenfield* investicija je okosnica razvojnih opredeljenja za narednih 10 do 15 godina.

Povećanje procenta visokoobrazovanih u Indiji je osnovni preduslov za uspešne EU integracije. U prilog dobrom pozicioniranju Indije govori podatak da u Indiji danas ima značajno više korisnika interneta nego u ostatku zemlje: dva puta više od vojvođanskog, odnosno tri puta više od srbijanskog proseka.

Svaki problem koji imaju lokalne samouprave u Srbiji na sličan način imaju i jedinice lokalne samouprave u regionalnom okruženju. Odlično upoznat sa

kretanjima u neposrednom okruženju: u Sloveniji, Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori, Makedoniji, Rumuniji i Bugarskoj, Ješić upozorava na slučajeve prividne decentralizacije. Na primer, u Makedoniji gradonačelnik se direktno bira, a građevinske dozvole izdaje država.

„...predrasuda je da lokalne samouprave nemaju dovoljno iskustva i da ne znaju da upravljaju. Garantujem da je u ovom momentu svaka opština u Srbiji učinila veći iskorak ka građanima, u demokratičnosti, transparentnosti u radu nego bilo koje ministarstvo. Decentralizacija je neophodna, jer su decentralizovani sistemi fleksibilniji i brži. Naravno, stepen decentralizacije ne može biti jednak za sve i za Beograd i za Ražanj, pošto su im kapaciteti drugačiji.“**

Ješić smatra da se opštinom mora rukovoditi kao kompanijom, inače se tržišna trka jednostavno gubi. U poslednjih nekoliko godina, lokalni nivo vlasti je u smislu tehnologija, komunikacija, razvoja infrastrukture doživeo neverovatne promene, pa bi centralni nivo vlasti morao biti fleksibilniji ukoliko želi da postigne ekonomsku konkurentnost.

Ješić je zagovornik suštinske decentralizacije i primene principa supsidijarnosti jer na državnom nivou prepoznaje ljude koji ne razumeju procedure i koji vrlo teško tumače stvarne potrebe lokalnog nivoa.

U Indiju dolaze predstavnici brojnih opština iz Srbije, ali i iz bližeg i daljeg inostranstva: BiH, Makedonije, Hrvatske, Slovenije, Jordana, Iraka... Ali Ješić sa žalošću konstatuje da ima vrlo malo političke volje da se dobri primeri primene u drugim lokalnim sredinama u Srbiji. Paradoksalno, pozitivno iskustvo se na neki način lakše prenosi kolegama iz, na primer, Slovenije, nego predsednicima lokalnih samouprava u Srbiji. Ješić tu nevoljnost u transferu pozitivnih iskustava tumači kroz nesklonost srpskih političara da se posvete promenama za koje znaju da će neminovno generisati sukobe.

Administracija kao proizvod

Da bi se bilo koji projekat realizovao potreban je veliki kredibilitet, a on se stiče pravednim i transparentnim postupanjem. Ukoliko se opštinska vlast odluči za zatvaranje centralne ulice, tj. njeno pretvaranje u pešačku i trgovačku zonu, unapred se zna da će to izazvati ogromne otpore. Lokalna vlast u Indiji je na ova-kvoj inicijativi istrajala i stvorila male javne površine oslobođene motorizovanih

** Iz intervjua sa Goranom Ješićem, *Politika*, 9. mart 2008.

vozila. Tako je postigla da se broj prolaznika i korisnika te zone poveća, i da cene nekretnina skoče. Za stvaranje kredibiliteta, dakle, veoma je važno da se eliminiše svaki oblik klijentelizma. Sličan izazov je za Gorana Ješića i njegov tim predstavljala izgradnja ulice koja povezuje naselje sa gradskim grobljem, budući da je to zahtevalo rušenje brojnih objekata „divlje gradnje“. Uprkos jakim političkim pritiscima, opštinska uprava je uspela da privoli lokalnog moćnika da sâm poruši svoju ogradu koja se našla na tom pravcu, vrednu više desetina hiljada evra, i time pokazala da zakon primenjuje jednako prema svima.

U Srbiji je generalno prisutan loš marketing. Opština Inđija je svesno pravila proizvod koji se zove dobra administracija i dobro upravljanje sistemom, i paralelno s tim se radilo i na imidžu. Dovoljan je i letimičan uvid u internet prezentaciju opštine Inđija, www.indjija.net, da bi se sagledao učinjeni napor u ovom polju. Svakako da se od nečega što ne poseduje određen kvalitet ne može, na duže staze, napraviti dobar brend. Stvaranje brenda od Inđije je rezultat ozbiljnog strateškog pristupa, razvijanog kroz sajamske nastupe i na brojne druge načine.

Solidni temelji

U Inđiji danas postoje solidni temelji jer su se stvari sistemski rešavale. U ovoj opštini postoje profitabilne kompanije, a ne subvencionirana javna preduzeća. „Sistem 48“ je sasvim sigurno zaživeo i niko ga ne može ukinuti administrativnom odlukom jer je korist građana od ovakvog efikasnog sistema više nego očigledna. Strateško opredeljenje za ulaganje u obrazovanje je takođe konstanta lokalne vlasti u Inđiji. Socijalna odgovornost i profesionalizam su ukorenjeni u ovoj lokalnoj sredini.

Politička ambicija Gorana Ješića jeste da Inđiju treba očuvati na dobrom kursu, i iako se njegova ponovna kandidatura za predsednika opštine čini neminovnom, Ješić ističe da treba prepoznati i druge talentovane ljude u njegovom neposrednom profesionalnom okruženju.

Stav Gorana Ješića o principima demokratičnosti je jasan. Smatra da treba osnažiti srednju klasu i podupreti preduzetnički duh. Potrebno je zahtevati direktni izbor gradonačelnika, većinski izbor poslanika, smanjenje uticaja partijske države na život građana; neophodna je privatizacija javnih preduzeća, kao i formiranje nezavisnih agencija koje bi mogle da premoste višemesečne političke krize prozrokovane, na primer, iscrpljujućim pregovorima o formiranju Vlade.

Izgleda kao da su i Bosna i Hercegovina i Balkan predodređeni za loše vijesti. Još gore, izgleda kao da su se skoro svi pomirili sa ovom, skoro fatalističkom konstatacijom. Ipak, svaka od ovih dvanaest istraživačkih priča kazuje da tako ne mora biti. Više od toga: sabrane u knjigu, udružene, nagovješćuju čudesnu snagu, kao u onoj staroj priči u jednom od starih bukvara, kada je otac pokazivao sinu kako je lako slomiti jedan prut, a skoro nemoguće uvezan snop pruća.

Neobično istraživanje

zbirka dobrih vijesti

piše: Zdravko MIOVČIĆ

Već desetak godina radimo sa opštinama u BiH, od promocije principa dobre uprave, preko uvođenja sistema upravljanja kvalitetom, do planiranja i realizacije lokalnih razvojnih strategija. Radili smo pionirski posao i ne znam ko je od koga više naučio za to vrijeme, ljudi iz lokalne administracije od nas ili mi od njih. Jedno znam pouzdano: gdje god smo zatekli ili postigli dobre rezultate, imali smo posla sa dobrim načelnikom. Gdje god je bio dobar načelnik, radili smo sa dobrim timom njegovih saradnika. Tamo gdje nije bilo dobrog načelnika, rijetko smo zatekli dobar tim, a veoma teško ostvarili pravi rezultat. Vremenom smo sve više i sve bolje razumijevali osnovno, veoma jednostavno pravilo: na lokalnom nivou, u opštinama i gradovima, priča o uspjehu ili neuspjehu je u stvari priča o prvom čovjeku, njegovom kalibru, aspiracijama i inspiracijama. Naprosto, praksa pokazuje da je veza između ostvarenog napretka u lokalnoj zajednici i kvaliteta prvog čovjeka te zajednice znatno jača nego što to pretpostavljaju istraživači, obrazlaže teorija i uvažavaju kreatori javnih politika. Jedini koji to nepogrešivo vide i cijene su građani, koji to pokazuju na izborima, bezrezervnom podrškom onome koga su prepoznali kao *pravog*.

Mi, koji smo cijelu stvar sa ovim istraživačkim projektom i ovom knjigom prvo smislili, onda i uradili, čudna smo, da ne kažem kentauriska, kombinacija konsultanata-praktičara i istraživača. Kao konsultanti-praktičari, bez oklijevanja koristimo dobitnu kombinaciju sa pravim lokalnim liderima. Radimo s njima, pomno pratimo šta rade i kako misle, promovišemo i mi njih i oni nas. Kao istraživači, moramo da zastanemo i da se ogradimo: *ovih dvanaest istraživačkih priča o uspješnim lokalnim liderima na zapadnom Balkanu ne treba smatrati dokazom, već ilustracijom glavne ideje o presudnoj vezi između kvaliteta lidera i kvaliteta rezultata u lokalnoj zajednici.*

ni nalik jedni drugima

Mnogi se neće složiti s našim izborom. I sami znamo da nismo uključili sve gradonačelnike i gradonačelnice koji spadaju u prvu klasu. Važnija od obuhvata i od broja, bila nam je raznovrsnost. Htjeli smo pokazati da je najvažnija ličnost i njena predanost sredini, a da je partijska boja samo dio neizbježnog političkog kolorita. Zato sa podjednakim respektom i znatiželjom pratimo zapise o onima i sa ljevice i sa desnice i iz centra. Ni traga bilo kakvoj primisli o bogomdanom liderskom narodu: uz neizbježne Srbe, Hrvate i Bošnjake, u ovom balkanskom izboru su i dvojica Makedonaca i jedan Mađar. Htjeli smo pokazati da za prave lokalne lidere ne važe podjele na mlade, zrele i stare. Zato ova reprezentacija, uz tridestogodišnjake (najmlađi po svim kriterijumima spada u klasu *funky* lidera 21. vijeka), sadrži i one u najboljoj dobi, između 40 i 50 godina, i one koji imaju već preko 50, ali i još uvijek energičnog i neumornog šezdesetpetogodišnjaka. Naročita raznolikost je u pogledu stručnih profila: od očekivanih pravnika i ekonomista, preko građevinskih inženjera, geodeta, inženjera stočarstva i veterinarara, do socijalnog radnika. Jedina žena u ovom izboru upravo je socijalna radnica. A jedina je zato što je inače malo žena u balkanskim izborima za javne poslove.

Raznovrsne su i sredine iz kojih dolaze: dva-tri veća grada, jedna centralna gradska opština, nekoliko opština prosječnih po prostornim i demografskim obilježjima a različitih po geo-strateškoj lokaciji, nekoliko pretežno ruralnih i slabije naseljenih sredina. Svaka od ovih sredina ima svoje probleme i jedinstvene izazove. Htjeli smo da pokažemo da svaka sredina ima svoju šansu, ako ima neko ko će tu šansu prepoznati i iskoristiti.

Pažljivijim čitanjem i proučavanjem uočavamo cijelu galeriju likova: od majstora krupnih poteza do majstora sitnica, od izuzetnih individualaca do savršenih

timskih igrača. Vidimo kako i majstori sitnica imaju jasnu i izazovnu viziju, kako se vremenom i majstori krupnica priuče filigranskom bavljenju sitnicama; kako tipični individualci postaju vođe timova koji pobjeđuju i kako tipični timski igrači preuzimaju na sebe teret i rizik donošenja teških i važnih odluka.

Kada se malo izmaknemo od individualnih priča-slika, uviđamo kako različito savladavaju neizbježne otpore: od onih koji bukvalno lome otpore, spremni da bez oklijevanja *progutaju žabu, i to prvo najveću*, kako je govorio Zoran Đinđić, do onih koji polako krckaju otpore i *krckaju žabe na tihoj vatri*. Kao u drevnoj priči o tamnom vilajetu, gdje su se pokajali i oni koji u neznanju iz pećine nisu ponijeli drago kamenje – zato što nisu – i oni koji su ponijeli – zato što nisu više – i ovdje naposljetku zažale načelnici: jedni što to ipak nisu malo lakše i manje bolno izveli, a drugi što nisu odmah prelomili i tako skratili vrijeme zastoja i usporavanja, makar ih to koštalo nerava i nepopularnosti.

samonikli

Dobri lokalni lideri na Balkanu nisu plod stalne društvene brige, systemske javne politike i organizovanih napora. Oni su samonikli, plod srećnog demokratskog slućaja. Dese nam se u ovom haosu koji sebe naziva sistemom. Dese se uprkos prvobitnom otporu sredina koje preobraćavaju i u inat partijskim, politićkim i mafijaškim vrhuškama koje bi da ih zauzdaju, prevaspitaju, prilagode i iskoriste za svoje sitne i krupne interese. A kad se već dese i kad pokažu šta sve mogu da promijene i naprave, ni partije, ni politike, ni društvo u cjelini ne pokazuju ni gram volje da ih iskoriste kako treba, prućajuci im priliku na velikom, državnom i entitetskom terenu, gdje se skoro svaki dan zabije poneki autogol i skoro svaki mjesec izgubi poneka važna utakmica, jer nema pravih igrača.

i stručnjaci i radoholićari

Ne znam otkud se u debele i teške knjige o liderstvu ušuljala obmana o liderima kao o univerzalnim nezalicama, svaštarima koji nisu stručni ni za šta, ljudima bez zavićajnog zanimanja, majstorima bez zanata, bezdisciplinarnim eksper-tima... Kad pročitate ove zapise, naprosto bode u oći činjenica koliko se ovdje radi o ljudima koji su se već dokazali kao stručnjaci, svako u svojoj oblasti. Ono što nije tako oćigledno, ali je posebno zanimljivo, jeste da najbolje iz svoje struke i iz svog prethodnog, nerijetko sportskog ili umjetnićkog iskustva, majstorski i

kreativno koriste u svom novom poslu. Tako načelnik-geodeta uvodi vrlo efikasan sistem upravljanja dokumentacijom, načelnik-pravnik prvi uvodi sistem upravljanja kvalitetom, načelnik-ekonomista ostvaruje najpovoljniji odnos koristi i troškova, načelnik-književnik umjetnički preoblikuje grad, načelnica-socijalni radnik iskrenom, otvorenom i brižnom komunikacijom lako rješava teške probleme, itd.

Još mi je manje jasno otkud se u običnom narodu uvriježilo mišljenje kako lideri malo rade. Kad pročitate prethodne stranice, jasno vam je *kò dan* da pravi lideri rade mnogo, rade stalno i rade kad niko drugi ne radi. Jedan na posao dolazi skoro prije pekara i tramvajdžija, drugi radi toliko da se saradnicima čini da radi 24 sata dnevno, treći prelazi stotine hiljada kilometara vozeći sam automobil koji, uz saobraćajnu, može već imati i ličnu kartu, i tako redom. Jedni su askete, drugi estete, a svi su radoholičari. Samo veliki rad, i to rad prvih ljudi, koje onda i drugi slijede, može da dovede do ovih rezultata, koji su za naše prilike više nego veliki, a ne bi bili mali ni u znatno većim, razvijenijim i sretnijim sredinama.

bez akademskih rukavica

Tek kad čovjek pročita ove zapise, shvati koliko su akademski isprazne i vještačke neke od aktuelnih dilema među stručnjacima i kreatorima javnih politika. Jedna je da li načelnici opština i lokalna samouprava uopšte treba da se bave lokalnim ekonomskim razvojem, ili to treba da bude „briga“ višeg nivoa vlasti, pošto su ključni instrumenti kojima se regulišu pitanja ekonomskog razvoja u rukama onih gore. Pravi odgovor je: a ko će pokrenuti, dovesti, dovući... ako neće načelnik! Pogledajte samo kakvo je ekonomsko čudo stvorio najmlađi načelnik u ovom izboru i na Balkanu, čiju je opštinu početkom ove godine *Fajnenšel tajms* svrstao među 25 najpoželjnijih destinacija za investitore u Evropi!

Po cijenu da se zamjerimo kolegama u akademskoj i stručnoj zajednici, moramo da se upitamo: koliko svi mi, i svako od nas, svojim istraživačkim radom i stručnim autoritetom doprinosimo lokalnom kvalitetu života – da bude što više što boljih načelnika i što više što zadovoljnijih građana? Koliko uopšte radimo svoj posao i ostvarujemo svoju istraživački misiju? Premalo, ako se odvažimo da se uporedimo sa liderima iz našeg izbora.

umjetnici transformacije

Lideri iz našeg izbora nemaju problema sa razumijevanjem i ostvarivanjem svoje misije. Kad su odlučivali da se prihvate tog posla, znali su da biti lider u oskudnom vremenu i tranzicionim uslovima predstavlja poseban izazov koji traži izuzetne odgovore. Znali su da to znači ući otvorenih očiju u ambijent koji je depresivan, i fizički i psihički i socijalno; uhvatiti se u koštac sa propadanjem, pesimizmom i nepovjerenjem; čistiti, obnavljati i graditi u isti mah.

Oni od početka znaju da je njihov glavni zadatak promjena nabolje, bukvalno transformacija sredine u svim njenim važnim aspektima: od fizičke obnove i izgradnje, preko psihičkog stvaranja osjećaja nove energije i optimizma, do socijalne izgradnje međusobnog povjerenja i povjerenja u vlast i institucije. Ne okolišaju, već udaraju *in medias res*, u srce problema, i tako olakšavaju i ubrzavaju najvažnije promjene. Jedni grade skoro od vazduha, jer se za drugo šta teško mogu uhvatiti. Drugi mijenjaju karakter grada: od grada gdje se nekad samo radilo, a nije baš moralo da se misli, do grada koji *misli*, i to *misli drugačije*. A svi pri tome brižno čuvaju i dograđuju jedinstven identitet svog mjesta. Zato su umjetnici transformacije.

nema recepta

Ovo, pomalo opušteno, istraživanje i ova zbirka priča pokazuju da nema recepta za dobro vođenje opština i gradova na Balkanu. Pokazuju da nije stvar u receptu. Čak ni u kulinarsvu se ne radi o tome. Stvar je, opet, u ljudima: ima li ili nema pravih ljudi. U stvari, ova zbirka dobrih vijesti pokazuje da pravih ljudi ima svugdje, i u velikim gradovima i u malim seoskim sredinama bačenim mimo važnih puteva. Nije, dakle, stvar ni u tome ima li pravih ljudi (ima, svugdje!), već u tome jesmo li izabrali pravog čovjeka na pravo mjesto. Pravo mjesto da se stvari u jednoj sredini promijene nabolje jeste mjesto načelnika opštine ili gradonačelnika. To je, iz ovih priloga, više nego jasno. Sada je do partija (još je prerano za prave efekte sistema neposrednog izbora načelnika) i do građana. I jedni i drugi treba da prepoznaju prave ljude, partije da predlože, a građani da izaberu. Da li je to baš tako teško, kao što na prvi pogled izgleda?

Treba ponovo prelistati ovu zbirku dobrih vijesti. Potražiti ono što je svim ovim ljudima zajedničko. Svi su predani svom poslu, svi su radoholičari, svi su neizlječivo zaljubljeni u svoje mjesto. Svako od njih ima jasnu i izazovnu viziju,

natprosječne aspiracije i inspiracije. Svako stvara svoj pobjednički tim. Svako sklapa plodonosan savez sa građanima i obnavlja razrušeni i rastureni socijalni kapital u svojoj sredini...

Ipak, najvažnija preporuka za dobar izbor mogla bi da glasi ovako: kandidujte i birajte *one koji su se u prethodnim poslovima dokazali boljim od drugih*, da parafraziramo jednog od naših lidera. Između svih koji obećavaju izaberite *one koji su već pokazali da znaju praviti rezultat, biti bolji od drugih, takmičiti se i pobjeđivati*, bilo da se radi o sportu, administraciji, biznisu, umjetnosti, javnom, privatnom ili nevladinom sektoru. To je, izgleda, jedini *recept* za uspjeh, za napredak.

o opštinama

Kneževi Vinogradi

Kneževi Vinogradi su tek jedna od baranjskih općina, mahom poljoprivredni kraj, poznat po dobrom vinu, o čemu svjedoči i ime. Prvi su vinogradi, prema rimskim zapisima, zasađeni još u doba Rimskoga carstva, a zanimljivo je i to da naziv Baranja na mađarskom jeziku znači „vinska majka“. Površinom od 246 km² Vinogradi su jedna od većih općina, njihova površina iznosi čak 22% područja Baranje.

Specifičnog položaja u sjeveroistočnom dijelu Baranje, Općina Kneževi Vinogradi smještena je uz Dunav i Baranjsku planinu, a dio njezina područja je i s druge strane Dunava. Kada je riječ o prirodnim resursima, na području je općine čak 16.000 hektara prvoklasne oranice. Općina se prostire i na južne padine Baranjske planine, obiluje voćnjacima i dobrim vinom. Blizina Kopačkog rita, jedne od očuvanih oaza raznolikosti biljnog i životinjskog svijeta, nudi bezbroj mogućnosti.

U zapisima još iz 1775. godine spominje se da naselje Kneževi Vinogradi broji preko 200 domaćinstava. U novije vrijeme, prema popisu iz 2001. godine, na području cijele općine živi 5.090 stanovnika, što je znatno manje u odnosu na 1991. godinu kada je stanovnika bilo 6.848. Prema nacionalnoj strukturi stanovništvo čini 41% Mađara, 31% Hrvata, 20% Srba i 8% ostalih nacionalnosti.

U općini koju čine ukupno sedam naselja, radi tek desetak posto stanovnika. Brine i to što je gotovo dvije stotine korisnika raznih vidova socijalne pomoći. Poljoprivreda, vinova loza, dijelom voćarstvo i tek u novije vrijeme turizam, lovni i „vinski“, osnova su egzistencije ljudi na ovim prostorima.

Proračun općine je u konstantnom porastu. U 2006. iznosio je 9.090.739 kn (1.245.300 EUR), a u 2007. godini čak 22.085.570 kn (3.025.420 EUR), uglavnom zahvaljujući porastu kapitalnih potpora iz državnog proračuna.

Zenica

Zenica je grad koji nije „ni previše velik da zaguši bliskost među ljudima, ni odveć malen da bi se umanjila različitost i šanse izbora“, kaže načelnik Smajlović.

Zenica ima 150.000 stanovnika te je četvrti grad po veličini u Bosni i Hercegovini. Centar je Zeničko-dobojskog kantona. Smještena je u srednjem dijelu toka rijeke Bosne, centralnom dijelu, „zjenici oka“ Bosne i Hercegovine, pa je po tome, kako legenda kaže, dobila svoje ime.

Zeničani su emotivno vezani za utvrdu Vranduk, sjedište srednjovjekovnih bosanskih kraljeva. Tokom Smajlovićevog mandata ovaj kompleks je proglašen kulturnim blagom od posebnog značaja za općinu, restauriran i obogaćen sadržajima tradicionalno ambijentalnog karaktera i danas predstavlja interesantnu turističku destinaciju.

Posebno važan period za razvoj Zenice jeste dolazak Austrougarske, početkom 19. vijeka. Tada su počeli da se grade kapitalni objekti koji će oblikovati život i sudbinu grada: željeznička pruga Bosanski Brod – Zenica, rudnik uglja, fabrika papira i željezara.

Nakon Drugog svjetskog rata Zenica je bila jedan od najvažnijih centara bivše Jugoslavije u oblasti proizvodnje čelika i metaloprerađivačke industrije. U uvodu publikacije *Novo lice Zenice* Smajlović kaže da je ona „grad laboratorija u zemlji vječitih eksperimenata. Prenapregnuta ljupkost krajolika unižena industrijom, što je u zamjenu za ljepotu i zdravlje pružala sigurnost rada i opstanka“.

Londonski *Financial Times*, tj. njegov magazin *Foreign Direct Investment* proglašio je regiju centralna Bosna, čiji je Zenica privredni, administrativni i kulturni centar, evropskom regijom budućnosti za 2004/2005. godinu, u konkurenciji

regija iz južne, istočne i centralne Evrope. Zenica ima izuzetnu geografsku poziciju, u blizini je glavnog grada i ima dobru putnu i željezničku komunikaciju sa ostatkom zemlje, Jadranskim morem i zemljama centralne Evrope, a preko aerodroma u Sarajevu i vezu sa čitavim svijetom. Prvi autoput u Bosni i Hercegovini, Koridor C5, trebalo bi uskoro da prođe kroz ovu regiju. Prednost Zenice je i ta što posjeduje značajnu fizičku infrastrukturu industrije, razvijane u bivšoj Jugoslaviji, koja može biti upotrijebljena za razvoj malih i srednjih preduzeća. Zenica ima i univerzitet koji je jedan od većih u Bosni i Hercegovini.

Centar Sarajevo

Opština Centar Sarajevo je sastavna opština Sarajeva, te kulturno, političko, privredno, trgovačko i zdravstveno središte grada. Zahrata zapadnu polovinu isto-rijskog dijela Sarajeva, uključujući Ciglane, Koševo, Marijin dvor i Skenderiju. Graniči sa opštinom Ilijaš na sjeveru, Stari grad na istoku, Novo Sarajevo na jugu, te sa opštinama Novi grad i Vogošća na zapadu. Opština je površine 33 km² na kojoj, prema procjenama iz 2002. godine, živi oko 68.000 ljudi.

Šire područje na kome se danas nalazi opština Centar Sarajevo je u 15. vijeku bilo raskrsnica rimskih puteva i na tom području udareni su temelji grada Sarajeva. Intenzivni razvoj zanatstva i trgovine su od ovog područja stvorili bogat grad, raskrsnicu religija i kultura, trgovačkih puteva i putnika.

Kao dio Sarajeva, opština Centar se nalazi u samom geografskom središtu Bosne i Hercegovine. Smještena je u Sarajevskoj kotlini koja se pruža od istoka prema zapadu, uglavnom u nizini Sarajevskog polja. Opštinom Centar od istoka prema zapadu protiče rijeka Miljacka, koja nastaje od nekoliko vrela u podnožju planina Romanije i Jahorine. Centar Sarajeva se nalazi na nadmorskoj visini od 511 metara iznad površine mora. Ovo područje okružuju olimpijske planine jedinstvene ljepote koje dosežu i 2.000 metara visine: Bjelašnica, Jahorina, Igman, Treskavica i Trebević.

Opština Centar Sarajevo dobitnik je dvadeset tri prestižne međunarodne nagrade za kvalitet usluga građanima, među kojima su:

- Nagrada za vrijednost kvaliteta *Century International Quality Era Award*, dodijeljena od BID *Business Initiative Directions* (Direkcija poslovne inicijative) iz Madrida;

- Nagrada za kvalitet usluga *Worldwide Quality Award XXI Century*, dodijeljena od direktora međunarodne organizacije *Worldwide Marketing Organization* iz Meksika;
- Asocijacija *Otherways Management & Consulting Paris – France* odlučila je da za 2007. godinu opštini Centar dodijeli nagradu *Diamond Eye Award for Quality Commitment & Excellence*;
- Dvije nagrade za komercijalni prestiž – *Novi milenijum* za 2001. i 2002. godinu – *International Award For Commercial Prestige (Next Millenium Award)*, dodijeljene od španske izdavačke kuće *Trade Leaders Club* i časopisa *Mercando* iz Madrida;
- *Actuelidad 21. Century* – za izvrstan poslovni menadžment, kvalitet i prestiž u pružanju usluga za 2003. i 2004. godinu (dva puta) i još 18 drugih međunarodnih nagrada.

Šibenik

Povijesni izvori ne svjedoče o preciznom vremenu nastanka dalmatinske utvrde iz koje je izrastao Grad Šibenik, no ocjenjuje se da je riječ o 9. stoljeću. Godine 1298. ukazom pape Šibenik dobiva status grada. Turci u više navrata u 16. i 17. stoljeću pokušavaju osvojiti grad, no bez uspjeha. Koncem 18. stoljeća, po propasti Venecije, Šibenik je pod austrijskom, odnosno francuskom upravom, ali i tada zadržava status općinskog i kotarskog središta, ima općinsku upravu i načelnika. Grad raste i razvija se, godine 1879. dobiva vodovod, 1883. bolnicu, 1895. hidrocentralu na rijeci Krki. Godine 1900. ima već 10.000 stanovnika. U razdoblju između dva svjetska rata jača njegova uloga kao lučkog, tranzitnog centra te postaje jedno od bitnih središta industrijske proizvodnje i velika luka Jadrana.

Danas je sjedište Šibensko-kninske županije i prema popisu iz 2001. broji 51.553 stanovnika. Prosječna starosna dob je ispod 40 godina. Ima status velikoga grada s posebnim/posebnijim ovlastima. U njegovom je sastavu 29 što gradskih, što prigradskih naselja, dok uže gradsko područje ima oko 37.000 stanovnika. Razlika je to u odnosu na broj stanovnika bivše Općine Šibenik koja je postojala do 1992. godine i brojila 82.000 stanovnika. Nacionalni je sastav šibenskog stanovništva vrlo homogen, čak je 94,02% Hrvata, dok ostalih nacionalnosti ima manje od 6%. Područje Grada podijeljeno je na 16 gradskih četvrti i 27 mjesnih odbora s određenim stupnjem autonomije i definiranim djelokrugom poslova.

Proračun Grada u porastu je iz godine u godinu, i to kada govorimo o izvornim prihodima koje Grad uspijeva uprihodovati od poreznih obveznika. Porast proračuna, od 96.590.000 kn (13.231.500 EUR) u 2004. godini, do 146.132.000 kn (20.018.082 EUR) u 2007. godini, između ostaloga, rezultat je pozitivnih trendova u gospodarstvu, ali i porasta prosječnih osobnih dohodaka građana. Krajem rujna 2007. u Hrvatskome zavodu za zapošljavanje, Područna služba Šibenik, evidentirano je ukupno 3.086 nezaposlenih osoba, što znači da je u odnosu na rujna 2006. broj nezaposlenih u Šibeniku manji za čak 19%.

Tuzla

Tuzla je treći po veličini grad u Bosni i Hercegovini, sa preko 160.000 stanovnika. Smještena je 110 km sjeverno od Sarajeva, u sjeveroistočnom dijelu Bosne i Hercegovine.

Tokom proteklog stoljeća Tuzla je izrasla u administrativni, poslovni, obrazovni, kulturni i religijski centar Tuzlanskog kantona. Sjedište je Vlade Tuzlanskog kantona, Tuzlanskog muftijstva, Tuzlansko-zvorničke eparhije, koja je 1992. privremeno izmještena u Bijeljinu. Franjevački samostan u Tuzli aktivan je još od 17. vijeka.

Grad ima jedan od najstarijih i najvećih bosanskohercegovačkih univerziteta i jednu od najboljih zdravstvenih institucija u jugoistočnoj Evropi. Univerzitetski klinički centar Tuzla danas je vodeći centar u Bosni i Hercegovini u oblasti kardiohirurgije, kadaverične transplatacije bubrega, jetre i koštane srži. U Tuzli se nalazi sjedište Donorske mreže Bosne i Hercegovine, a uskoro će Tuzla biti i dom najsavremenije, prve privatne klinike za srce i bolesti poremećaja metabolizma na Balkanu.

Grad baštini historiju dugu skoro 7.000 godina, satkanu od tragova koje su sa sobom ostavljali razni narodi i civilizacije u potrazi za svojim „zrnom soli“. So i ugalj bili su presudni da se u proteklom stoljeću Tuzli dodijeli uloga industrijskog centra u kome su razvijane velike kompanije u oblasti rudarstvu, proizvodnje električne energije i bazne hemijske industrije. Novi poslovi dovodili su nove ljude a sa njima dolazili su novi običaji, navike, ideje i kulture. Grad ih je prihvaćao i njegovao kao dio svog bogatstva.

Brojni naučnici, umjetnici, revolucionari, privrednici, diplomate rođeni su ili su odrasli u ovom gradu: Uskufije, Đorđe Mihajlović, Haim Pinta, Meša Selimović, Derviš Sušić, Ismet Mujezinović, Mirza Delibašić, Emir Hadžihafizbegović, Selim Bešlagić, Razija Mujanović, Svjetlana Kitić. Svi su oni učestvovali u stvaranju bosanskohercegovačke duhovnosti i internacionalne prepoznatljivosti.

Berkovići

Opština Berkovići je opština u južnom dijelu Republike Srpske i Bosne i Hercegovine. Ona obuhvata nerazvijeni dio predratne opštine Stolac koji je pripao Republici Srpskoj. Sjedište opštine jeste naselje Berkovići. Površina opštine Berkovići je 256 km², nadmorske visine od 500 m do 1.000 m. Graniči se sa opštinama Nevesinje, Bileća, Ljubinje i Istočni Mostar u Republici Srpskoj i Stolac u Federaciji Bosne i Hercegovine.

Naseljava je 4.000 stanovnika, odnosno 15,6 po km². Opština Berkovići obuhvata naseljena mjesta: Berkovići, Bitunja, Brštanik, Dabrica, Hatelji, Ljubljnica, Ljuti Do, Meća, Predolje, Strupići, Suzina, Šćepan Krst, Trusina i Žegulja, ali i dijelove naseljenih mjesta: Burmazi, Do, Hodovo, Hrgud i Poplat.

Opština Berkovići ima jednu osmogodišnju školu i istureno odjeljenje srednje ekonomske škole iz Trebinja. U sklopu osmogodišnje škole nalazi se i sedam područnih škola do četiri razreda. U opštini se nalazi Dom zdravlja koji prostorno pruža mogućnost za dalji razvoj medicinskih usluga. Od kadrova na raspolaganju je jedan ljekar opšte prakse, specijalista medicine rada i jedan stomatolog.

Berkovići sa svojom okolinom obiluju nizom značajnih kulturno-istorijskih spomenika. Pored ostalih, tu su ostaci crkve Sv. Ilije koji potiču iz 14. ili 15. vijeka. Tu je i stari grad Koštun (od lat. Kostrum – logor), izgrađen najkasnije u 10. vijeku, što ga ubraja u najstarije gradove na području Republike Srpske i Bosne i Hercegovine. Veoma interesantne su i nekropole stećaka kojih ima dosta na terenu opštine. Neke od većih se nalaze u Dabrici (Crkvine), Hateljima, Predolju, Potkomu, Ljubljanci, Dolu, Koritniku, Bračićima, Blacima, Ljutom Dolu, Suzini.

Privreda u opštini Berkovići se nalazi na relativno niskom nivou razvijenosti. Tome je doprinijela činjenica da je ova opština prije rata bila jedna od mjesnih zajednica opštine Stolac, te su sve važnije fabrike ostale u dijelu opštine Stolac koji je pripao Federaciji BiH.

Veles

Veles se nalazi u centru Makedonije, oko 50 km južno od glavnog grada Skoplja, smješten je na raskrsnici drumskih i željezničkih transportnih koridora važnih za domaći i međunarodni saobraćaj. Povezuje Evropu sa Bliskim istokom, odnosno, sjevernom Afrikom.

Opština Veles se sastoji od 29 naseljenih mjesta i površine je 427 km² na kojoj živi 55.108 žitelja, odnosno, 16.959 domaćinstava. Grad Veles je administrativni centar i opštine, ali i Vardarskog regiona. Stanovništvo čine uglavnom Makedonci (84,86%) sa manjom zastupljenošću Bošnjaka (4,37%), Albanaca (4,17%), Turaka (3,13%) i Roma (1,45%). U opštini ima ukupno 16.688 nezaposlenih.

Najznačajniji sektori sa ekonomskog aspekta su industrija, poljoprivreda i trgovina. Industrija obuhvata 50% iz sveukupne dodatne vrijednosti a prednjače industrija nemetala, prehrambena, metaloprerađivačka i industrija građevinskih materijala. Zadnjih godina, proizvodnja obojenih metala i hemijskih đubriva se ne realizuje zbog problema u očuvanju životne sredine. Poljoprivrednim zemljištem smatra se 34,5% od ukupne površine opštine. Glavni nosioci poljoprivredne i stočarske proizvodnje su individualna poljoprivredna gazdinstva ranijih dijelova agrokombinata „Lozar“. U opštini Veles ima dosta i nemetalnih mineralnih sirovina.

Tomislavgrad

Tomislavgrad, prijašnje Duvno, relativno je mali grad u jugozapadnom dijelu Herceg-bosanske županije. Nalazi se uz samu granicu sa Republikom Hrvatskom i u dalmatinskom zaleđu, sa četiri granična prijelaza sa Hrvatskom. Procjenjuje se da ima oko 28.000 stanovnika, uglavnom Hrvata (preko 95%) i dijelom Bošnjaka. Broj stanovnika je u opadanju, jer je 1992. godine općina imala 32.000 stanovnika. Gustina naseljenosti iznosi 32 stanovnika po jednom km², što je čini jednom od najrjeđe naseljenih u Bosni i Hercegovini. Takođe, najveći problem općine predstavlja velika migracija stanovništva – oko 1.500 radnika ponedjeljkom ide na rad u Hrvatsku. Povratak visokoobrazovanih kadrova, uglavnom sa univerziteta u Splitu i Zagrebu, zanemariv je.

Tomislavgrad je brdsko-planinska općina, nadmorske visine do 1.200 m. Ona predstavlja geografsku vezu između Bosne, Hercegovine i Dalmacije i ujedno je

čvorište puteva Mostar – Banja Luka i Split–Sarajevo. Preko graničnog prijelaza Kamensko sa Hrvatskom za manje od sat vremena se stiže na jadranski autoput, kojim se dalje ostvaruje direktna veza sa zemljama zapadne Evrope.

Na teritoriji općine nalazi se jezero Buško blato, površinski najveća akumulacija u Evropi. U bivšoj Jugoslaviji vlade Bosne i Hercegovine i Hrvatske izgradile su hidrocentralu Orlovac u Rudu. Na osnovu nadoknade za ovu elektranu općina Tomislavgrad dobija oko 1.500.000 KM godišnje, a ukupni budžet općine iznosi 3.000.000 KM.

Nekada je duvanjski kraj bio jedan od glavnih opskrbljivača dalmatinsko-hercegovačkih krajeva poljoprivrednim proizvodima, dok danas većina stanovništva živi od rada po zapadnoevropskim zemljama. Općina ima najveći broj stranih penzionera po glavi stanovnika u BiH.

Ekonomsku osnovu općine čine stočarstvo i poljoprivreda, servisno-zanatski sektor i mala i srednja preduzeća, koja uglavnom proizvode za lokalno tržište. Najveći proizvodni pogon je fabrika kablova Kapis, sa 280 zaposlenih. Potencijalni sektori za razvoj općine su: proizvodnja zdrave hrane i autohtonog ljekobilja, eko-etnički i vjerski turizam, energetske resursi uglja, vode i vjetra. Uticaj općine na dinamiku izgradnje energetskih objekata je zanemariv. Razvojna šansa je i povoljan položaj prema Dalmaciji.

Kočani

Kočani se nalaze u istočnom dijelu Makedonije, na oko 120 km od Skoplja. Grad se nalazi na raskrsnici nekoliko regionalnih puteva. Povezan je sa susjednim gradovima, regionalnim centrima, Štipom i Strumicom, a povezan je i sa glavnim gradom preko glavnog magistralnog puta Veles–Štip–Kočani i željezničkom prugom Kočani–Štip–Skoplje. Opština je drugi regionalni centar u istočnom dijelu zemlje sa 38.092* stanovnika. Stanovnici su uglavnom Makedonci (93,12%) i Romi (5,12%).

Opština Kočani se sastoji od 28 naseljenih mjesta koja su raspoređena na površini od 382 km², a grad Kočani je administrativni centar. Proteže se Kočanskom dolinom, u podnožju Osogovske planine. Oko 80% teritorije je prostranstvo planinskog predjela, a samo 20% je ravnica gdje je smješten grad.

* Popis 2002, Državni zavod za statistiku, Republika Makedonija

Veći dio obradivog zemljišta se navodnjava i u najvećoj mjeri se koristi za uzgajanje najznačajnijeg poljoprivrednog proizvoda u regionu – riže. Tradicionalno, kroz nekoliko vijekova, kvalitet kočanske riže je potvrđen različitim nagradama. Od drugih industrijskih grana je prisutna i tekstilna industrija kao i drveno-prerađivačka i građevinska industrija. Najveći dio industrijsko-proizvodnih kapaciteta u Kočanima smješten je u dvije industrijske zone: novu i staru. Po površini, te dvije zone su najveće u Bregalničkom regionu.

Opština ima dvije banje sa termalno-mineralnim izvorima. Voda ovih izvora se upotrebljava za zagrijavanje u industriji, za poljoprivrednu proizvodnju ispod plastenika i u medicinske svrhe, zbog svog korisnog hemijskog sastava. I pored djelimičnog iskorištavanja termalnih izvora, još uvijek ima prostora za razvoj banjaskih centara.

Gradsko zelenilo, a naročito riječno korito i obale Kočanske rijeke su ponos Kočana. Urednost i čistoća grada su na visokom nivou zbog čega, već godinama unazad, Kočani nose epitet jednog od najčistijih gradova u Makedoniji.

Mrkonjić Grad

Mrkonjić Grad se nalazi u zapadnom dijelu Bosne i Hercegovine, odnosno u jugozapadnom dijelu Republike Srpske. Ime je nastalo u znak sjećanja na Petra I Karađorđevića, koji je kao Petar Mrkonjić na tom prostoru boravio u toku Bosanskohercegovačkog ustanka 1875. godine. Prema najstarijim sačuvanim zapisima ovo područje su prvobitno naselili Varcareva i Majdana. Međutim, u 17. i 18. vijeku, vremenu obimnih migracionih procesa na zapadnom Balkanu, doseljava se značajan broj novih stanovnika.

Prema popisu stanovništva iz 1991. godine, opština Mrkonjić Grad je imala 27.395 stanovnika, raspoređenih u 38 naselja. Sam grad je imao 11.225 stanovnika što je 40,97% od ukupnog broja. Jedan dio opštine je, prema *Dejtonskom sporazumu*, pripojen opštini Jajce.

Područje opštine obuhvata 68.455 hektara površine i nalazi se prosječno na 591 m nadmorske visine. Danas, ovdje živi oko 21.000 stanovnika. Ono što se još veže za ovu opštinu jeste Prvo zasjedanje ZAVNOBiH-a 25. novembra 1943. godine. Grad je poznat i po kosama „varcarkama“ i čuvenim mrkonjićkim koscima.

Najveći dio mrkonjičke opštine je brdsko-planinski sa planinama: Lisina (1.467 m), Dimitor (1.483 m), Manjača (1.239 m) i Čemernica (1.338 m). Između planina se nalaze visoravni Podraško polje i Podovi, dok su dolinska područja relativno mala i nalaze se uz vodotoke rijeka Vrbas, Crna rijeka, Korona i dr. Ovaj kraj je ispresijecan brojnim, manjim i većim vodenim tokovima. Generalno, razlikuju se dvije hidrografske cjeline: prva, čije vode gravitiraju oko vodotoka rijeke Vrbas (oko 85%) i druga, čije vode gravitiraju oko vodotoka rijeke Sane (oko 15%). Manji vodotoci, naročito brojni na padinama Dimitora i Lisine, predstavljaju značajne vodene resurse u lokalnim okvirima.

Područje opštine Mrkonjić Grad karakteriše umjereno-kontinentalna klima sa mikroklimatskim karakteristikama planinskog područja. Klima ovog područja odlikuje se hladnim zimama, umjereno toplim ljetima, jasno izraženim prelaznim godišnjim dobima i redovnom pojavom snijega u zimskim mjesecima. Mrkonjić Grad, takođe, karakteriše veliko bogatstvo i raznovrsnost biljnog i životinjskog svijeta.

Čoka

Opština Čoka (na mađarskom Csóka) nalazi se u severnom Banatu, u Autonomnoj Pokrajini Vojvodini i zauzima 321 km². Dok Čoka kao naselje ima oko 4.700 stanovnika, cela opština sastoji se od sedam sela** i ima nešto manje od 14.000 stanovnika. Po poslednjem popisu, iz 2002. godine, u opštini žive Mađari (51,56%), Srbi (37,63%), Romi (2,43%), Jugosloveni (1,64%), Slovaci (1,45%) i drugi. U pet od osam naselja (Čoka, Padej, Jazovo, Banatski Monoštor i Vrbica), većinsko stanovništvo čine Mađari. Iako se Čokani voze u automobilima sa kikindanskim tablicama, ovo mesto prirodno gravitira oko severnobačkog centra, Subotice, dok mu je geografski najbliži aglomerat Senta od koje ga deli jedino reka Tisa.

Stari naziv mesta je Čaka, što je najverovatnije lično ime koje je tek kasnije pretvoreno u Čoka. U pisanim dokumentima Čoka se prvi put pominje 1247. godine.

Područje Čoke je naseljavano od davnina, što potvrđuju i ostaci materijalne kulture iz vremena pre naše ere. Zahvaljujući najpoznatijem lokalitetu Kremenjaku u arheologiji je poznata takozvana čokanska kultura.

** Padej (mađarski Padé), Jazovo (Hódegyháza), Banatski Monoštor (Kanizsamonoštor), Vrbica (Egyházaskér), Crna Bara (Feketető), Sanad i Ostojićevo.

Čoka je 1753. označena kao srpsko naselje, i tada je imala 192 evidentirana doma. Kada je u Beču rešena prodaja državnih dobara, Čoku je na javnoj dražbi 1782. godine kupio Marcibanji Lerinc koji je ovamo doveo Mađare – radnike. Čoka je 1797. godine sebi izdejstvovala naziv varošice sa odgovarajućim trgovinskim privilegijama. Početkom XIX veka, u Čoku se doseljavaju, preko Dunava, mađarske i slovačke porodice.

Od 1945. godine Čoka se ubrzano razvija. Formira se državno poljoprivredno dobro Čoka od imanja koje je nekada pripadalo porodici Lederer, a naselje Čoka postaje sedište opštine.

Indija

Opština Indija se nalazi u Sremu, na južnim obroncima Fruške gore. Smeštena je na pola puta između Beograda i Novog Sada, na mestu gde se ukrštaju dva značajna evropska koridora, koridori 10 (autoput E-75) i 7 (reka Dunav).

Opština Indija zauzima površinu od 384 km² i čini je 11 naselja: Indija (27.389 stanovnika po popisu iz 2002. godine), Beška, Novi Slankamen, Novi Karlovci, Krčedin, Čortanovci, Maradik, Ljukovo, Stari Slankamen, Jarkovci i Slankamenački Vinogradi, u kojima danas živi oko 53.000 stanovnika različitih nacionalnosti (po popisu iz 2002. godine evidentirano je 51.455 stanovnika).

Mnogobrojni kulturno-istorijski spomenici, od praistorije do novijeg vremena, svedoče o burnoj prošlosti ovog područja. Iako naseljenost teritorije opštine datira iz praistorije, prvi pisani podaci o samom naselju Indija potiču iz sredine XV veka. Ostaci rimskih i srednjovekovnih utvrđenja i spomenik Slankamenačkoj bici^{***} govore o strateškom značaju ovog područja uz Dunav, koji je kroz istoriju predstavljao granicu različitih imperija.

Dunav protiče kroz teritoriju opštine u dužini od 27 kilometara podsecajući obronke Fruške gore i stvarajući živopisnu obalu. Obalom Dunava od Čortanova, preko Beške i Krčedina, sve do ušća Tise u Dunav kod Starog Slankamena, u ekološki očuvanom okruženju živopisne ruralne sredine, nižu se prelepe plaže, riblje čarde, vikend naselja, peščane ade i atraktivni pejzaži koji privlače ljubitelje reke, prirode, nautičkog, ribolovnog i eko-turizma.

^{***} Bitka kod Slankamena ili Slankamenička bitka je znamenita bitka između Svetog Rimskog carstva (Austrija i Baden) i Turske iz 1691. godine kojom je okončan Veliki turski rat.

Naselje Indija je centar jedne od najrazvijenijih i najuređenijih opština u zemlji, čije vođstvo svojim razvojnim opredeljenjima stvara imidž grada po meri savremenog evropskog čoveka.

Dominantne privredne grane u opštini Indija danas su poljoprivreda, industrija, mala privreda (proizvodno i uslužno zanatstvo), trgovina i turizam.

Podaci koji se mogu pročitati na sajtu indijske opštine ilustruju posvećenost idejama modernizma: osnivanje poštanske službe 1800. godine, dolazak željeznice 1883, uvođenje telegrafa 1850, započinjanje poštanskih transfera novca 1886. godine, otvaranje prve banke 1897, prve elektrane 1911, prvog modernog puta u Srbiji (Novi Sad – Beograd) koji prolazi kroz Indiju 1939. godine, itd.

CIP – Каталогизација у публикацији
Народна и универзитетска библиотека
Републике Српске , Бања Лука

352 . 07 : 005 . 6(497 . 6)

БУКВАР доброг лидерства

Bukvar dobrog liderstva : dobro je dobro
voditi / [urednik Ivan Jevđović] . - Banja Luka :
Agencija za razvoj preduzeća Eda , 2008 (Banja
Luka : NIGD "DNN") . - 126 , 153 str . ; 29 cm

Tekst štampan u međusobno suprotnim smjerovima . -
Tiraž 1 . 500 . - Str. 155 - 160 : Zbirka dobrih vijesti
: neobično istraživanje / Zdravko Miović . -
Biografije lidera : str . 121 - 126 .

ISBN 978-99955-602-0- 1

COBISS . BH- ID 673560