

STRATEŠKE SMERNICE ZDRUŽENJA ZA MANAGEMENT MESTNIH SREDIŠČ

Naročnik: Občina Jesenice, Cesta Železarjev 6, 4720 Jesenice



Izvajalca:



Prof. dr. Adriana Rejc Buhovac, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani



Mag. Nenad Savič, Unikatum

Ljubljana, oktober 2014



Naložba v vašo prihodnost
Operacijo delno financira Evropska unija
Evropski sklad za regionalni razvoj



Investition in Ihre Zukunft
Operation teilfinanziert von der Europäischen Union
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung



Vsebina dokumenta je zaščitena z avtorskimi pravicami Centra za poslovno odličnost Ekonomske fakultete (CPOEF) in podjetja Unikatium. Vsebine dokumenta ni dovoljeno v nobeni obliki uporabiti ali posredovati tretjim osebam v komercialne namene brez predhodnega pisnega dovoljenja CPOEF in podjetja Unikatium.

1. UVOD	1
2. METODOLOŠKA IN VSEBINSKA POJASNILA PROCESA IZDELAVE STRATEŠKIH SMERNIC ZDRUŽENJA ZA MANAGEMENT MESTNIH SREDIŠČ	1
3. OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV	3
4. ČLANICE DELOVNE SKUPINE - OBČINE CELJE, JESENICE, KOPER, KRANJ, LJUBLJANA, NAKLO IN VELENJE TER GZS-PTZ	4
5. TEMELJNI NAMEN IN DOLGOROČNA VIZIJA ZDRUŽENJA	5
6. KRATKOROČNA VIZIJA STRATEŠKEGA USPEHA ZDRUŽENJA	6
7. STRATEGIJA ZDRUŽENJA	9
8. KLJUČNI PROJEKTI IN UKREPI PO POSAMEZNIH STRATEŠKIH PODROČJIH --	13
9. PREDSTAVITEV IZBRANIH SINERGIJSKIH PROJEKTOV	18

1. UVOD

Prvi nameni in razmišljanje o potrebah in pomenu vzpostavitve managementa mestnih središč (angl. *Town Centre Management*, v nadaljevanju TCM) v slovenskih mestih segajo že v leto 2009/2010, ko je Gospodarska zbornica Slovenije - Podjetniško trgovska zbornica (v nadaljevanju GZS-PTZ) povabila občine k sodelovanju in pripravi strateških dokumentov za razvoj TCM na lokalni ravni. Povabilu so se odzvale Mestne občine Ljubljana, Celje in Koper, hkrati sta se v pripravo projekta in iskanje virov financiranja vključili tudi Mestna občina Velenje in Občina Jesenice, in sicer s prijavo projekta City Impulses.

Na podlagi aktivnosti projekta City Impulses se je oblikovala **delovna skupina** predstavnic in predstavnikov občin Celje, Jesenice, Koper, Kranj, Ljubljana, Naklo, Velenje in GZS-PTZ, da bi oblikovala enoten načrt za vzpostavitev in strateške smernice za delovanje interesnega združenja občin za management mestnih središč. Združenje naj bi imelo fleksibilno, a formalno obliko organiziranosti, ki bi omogočala pretok in izmenjavo znanja, informacij in inovacij. Spodbujala naj bi povezovanje organizacij različnih oblik in z različnih ravni ter omogočala kapitalizacijo sredstev in virov sredstev, ki bi ne bila mogoča, če bi vsak deloval izolirano. V okviru takega združenja bi razvijali nacionalne projekte in aktivnosti za razvoj mestnih središč, hkrati pa spodbujali in pospeševali lokalne iniciative ter ekonomski in socialni razvoj občin.

Metoda delovne skupine je partnersko sodelovanje in delitev dobrih izkušenj na področju managementa mestnih središč, od pomladi 2014 dalje **ob vodstvu dveh zunanjih strokovnjakov**, prof. dr. Adriane Rejc Buhovac, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, in mag. Nenada Saviča, Unikaturn. V ta namen smo si zadali razviti poslanstvo oziroma temeljni namen združenja, kratkoročno vizijo uspeha, strateške cilje in opredeliti ključne strateške projekte za realizacijo teh strateških ciljev. Tako izdelane strateške smernice delovanja bodo podlaga za izdelavo izvedbenih načrtov za realizacijo vsakega od strateških ciljev, in sicer na ravni združenja in/ali na ravni posamezne občine.

2. METODOLOŠKA IN VSEBINSKA POJASNILA PROCESA IZDELAVE STRATEŠKIH SMERNIC ZDRUŽENJA ZA MANAGEMENT MESTNIH SREDIŠČ

Strateške smernice združenja za management mestnih središč smo izdelali za obdobje 2015-2020. Vsebinsko se navezujejo na ustanovitev združenja in prva leta njegovega delovanja. Pri izdelavi osnutka strateških smernic smo upoštevali **koncept strateškega razmišljanja**, ki gradi na sposobnosti predvidevanja, razvijanju skupne vizije, njenem uresničevanju in učenju. Je nadgradnja konvencionalnega strateškega

načrtovanja, ki je bolj analitično in formalno, temelječe na podatkih, gotovosti in strukturi. S strateškim razmišljanjem v proces razvijanja strategije vključimo fleksibilnost, ustvarjalnost, intuicijo, želje in moč volje vseh sodelujočih.

Kot metodo za strukturirano strateško razmišljanje smo izbrali t.i. **uravnoteženi sistem kazalcev 3. generacije** (*Balanced Scorecard 3. generacije, v nadaljevanju BSC 3. generacije*), ki ga je razvilo podjetje 2gc Active Management (www.2gc.eu). BSC je uveljavljena metodologija razvijanja strategije, ki jo po vsem svetu uspešno uporablja na tisoče podjetij in drugih združb.

V procesu razvijanja strateških smernic združenja so bili izvedeni **intervjuji** z vsemi udeleženci na projektu in **tri strateške delavnice** (glej *Tabelo 1*).

Tabela 1: Ključne aktivnosti za pripravo strateških smernic združenja za management mestnih središč

Datum	Vsebina aktivnosti	Udeleženci	Rezultati
14. – 23. april 2014	Intervjuji	Mojca Konobelj, Marko Mravlja, Petra Polak, Karla Sitar in Marko Govek, Tadeja Falnoga, Jana Tolja, Irena Razpotnik, Polona Mežan, prof. dr. Adriana Rejc Buhovac, mag. Nenad Savič	Predstavitev individualnih problemskih in prednostnih stanj ter izzivov na področju managementa mestnih središč
13. maj 2014	1. strateška delavnica za izdelavo strateških smernic združenja za management mestnih središč	Mojca Konobelj, Marko Mravlja, Petra Polak, Karla Sitar, Tadeja Falnoga, Jana Tolja, Irena Razpotnik, Polona Mežan, prof. dr. Adriana Rejc Buhovac, mag. Nenad Savič	Temeljni namen (poslanstvo) in kratkoročna vizija uspeha združenja
30. maj 2014	2. strateška delavnica za izdelavo strateških smernic združenja za management mestnih središč	Mojca Konobelj, gdč. Mravlja, Petra Polak, Karla Sitar, Tadeja Falnoga, Jana Tolja, Irena Razpotnik, Polona Mežan, prof. dr. Adriana Rejc Buhovac, mag. Nenad Savič	Določitev ključnih strateških aktivnosti združenja
24. september 2014	3. strateška delavnica za izdelavo strateških smernic združenja za management mestnih središč ter razprava o pravnem statusu združenja	Aleksandra Orel, Vera Djurić-Drozdek, Petra Polak, Irena Razpotnik, Polona Mežan, prof. dr. Adriana Rejc Buhovac, mag. Nenad Savič, prof. dr. Branko Korže	Potrditev delovnega osnutka strateških smernic združenja za management mestnih središč ter izbor pravnega statusa združenja

S predstavniki občin, odgovornimi za management mestnih središč, smo tako zbrali široke in raznovrstne poglede na zeleni uspeh združenja in sodelujočih občin z vidika razvitosti mestnih središč, hkrati pa skušali zagotoviti, da se skozi njihovo aktivno sodelovanje pri snovanju vizije in strategije vzpostavi visoka raven zavzetosti za njuno uresničevanje.

Strategijo združenja smo razvili na podlagi izbranih analiz in z njimi usklajenega, a jasno zapisanega in poenotenega videnja strateškega uspeha združenja in občin ob koncu leta 2015 (angl. *Destination Statement*). Takšno videnje strateškega uspeha pogosto imenujemo kar kratkoročna vizija in je bila v tem konkretnem primeru izhodišče za strategijo, pot v prihodnjo uspešnost združenja. Poenoteno videnje strateškega uspeha smo opisali z raznolikimi izjavami v štirih vidikih: vidiku pričakovanj ključnih deležnikov, vidiku zunanjih razmerij, vidiku procesov in organizacijske strukture ter vidiku resursov in zmožnosti. Strategijo smo nato razvijali z bolj jasno predstavo in jo izrisali v obliki strateškega diagrama (angl. *strategy map*), ki prikazuje ključne strateške aktivnosti, združene v strateška področja, in strateške rezultate. Vzročno-posledične povezave med njimi ponazarjajo logično pot proti dolgoročni viziji združenja. Če bo strategija združenja uspešno uresničena, obeta občinam razviti edinstvene identitete v mednarodnem in domačem okolju ter uspešen razvoj mestnih središč.

3. OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV

TCM (angl. *Town Centre Management*) bomo v tem dokumentu prevajali z izrazom **management mestnih središč**, ki je vsebinsko in jezikovno najprimernejši. *Tabela 1* v *Prilogi* ponuja pregled relevantnih angleških izrazov in njihovih najprimernejših, dopustnih in nedopustnih prevodov v slovenski jezik z zadevnega področja.

Beseda **upravljanje** ni primeren prevod pojma management, čeprav se v praksi zmotno tako uporablja. Upravljanje je namreč organizacijska funkcija, ki je opredeljena družbeno ekonomsko in ki podrobneje določa družbeni način gospodarjenja v združbi. Je vir vse oblasti (in s tem tudi odgovornosti) v združbi, določa oziroma dovoljuje članstvo v združbi, še zlasti zaposlovanje najvišjih nosilcev funkcije managementa, predvsem pa zastopa, varuje, uveljavlja in razvija interese nosilca upravljanja, torej lastnika. Gre torej za lastniško (in ne managersko) funkcijo.

Tudi **vodenje** ni primeren prevod pojma management, saj je vsebinsko ožji. Management je namreč proces, ki vsebuje tri zaporedne faze: planiranje, uresničevanje in kontrolo. Skozi vse te faze pa poteka vodenje, komuniciranje, delegiranje in motiviranje.

Management je vsebinsko tudi širši pojem od *marketinga*, ki pomeni trženje, torej opredeljevanje in raziskovanje ciljnih trgov in uporabnikov ter vzpostavljanje koristnih odnosov z njimi, pri čemer se opira na ustrezno promocijo, cenovno politiko, izbiro prodajnih poti in identiteto izdelka. V tem oziru tudi pojem mestni marketing ni primeren, saj se povezuje s trženjem mesta kot celote.

Mestni management je širši pojem od managementa mestnih središč, ker pokriva razvojne izzive celotnega mesta, ne le mestnega jedra.

Management mestnih središč je tako najprimernejši prevod za TCM. Vsebinsko predstavlja prejetje nalog in oblasti za izvedbo nalog od nosilcev upravljanja v občinah (ustanoviteljicah in članicah združenja), katerega izvršilni in zaupniški organ je. Managerji mestnih središč bodo svoje naloge opravljali s pomočjo drugih zaposlenecv skozi procese načrtovanja, uresničevanja in kontrole, začeti v upravljanju. Naloga teh managerjev je zagotavljanje, da porazdeljene naloge posameznih članov ekipe ostanejo člani enotnega procesa razvijanja mestnih središč v interesu občin.

4. ČLANICE DELOVNE SKUPINE - OBČINE CELJE, JESENICE, KOPER, KRANJ, LJUBLJANA, NAKLO IN VELENJE TER GZS-PTZ

Tabela 2 prikazuje nekaj temeljnih informacij o članih delovne skupine, in sicer z vidika, kako je TCM umeščen v sodelujočih občinah in v GZS-PTZ, kolikšna so finančna sredstva, s katerimi razpolagajo, in drugi resursi, na katere projekte so najbolj ponosni ter kateri projekt bi si želeli najprej uresničiti pod okriljem združenja management mestnih središč. To je bilo poleg intervjujev s člani delovne skupine pomembno izhodišče za načrtovaje strateških smernic.

Tabela 2: Temeljne značilnosti članic delovne skupine

	Umestitev TCM	Sredstva	Ponosni na:	Ciljni projekti	Zapiski:
Jesenice	TIC, javni zavodi, službe na občini, Razvojna agencija	Igre na srečo (200.000 €), projekti, ga. Konobelj	Železarstvo, hale (infrastruktura)	Zgodovinska mestna transverzala	Izobraževanja, krepitev ponosa, ocvetličanje mesta
Koper	Turistična organizacija, Zavod KP Otok	8.000 € (podpora malemu gosp.), sofinanciranje občine, ga. Tolja	Združenje trgovcev, info točka + brošura, nižje najemnine, izobraževanje trgovcev	Mestna kartica ugodnosti	Umetniška četrt
Naklo	Prostovoljci, župan	10.000 € in več, župan	Na vasi se dogaja	Naravni turizem	
Ljubljana	Mestni manager, Odd. za gosp. dejavnosti in turizem, Zavod za turizem, Združenje trgovcev mesta Ljubljana	12.000 € (del proračuna), igre na srečo, drugo, ga. Razpotnik	Veseli december, Razvajaj se v mestu, enotna podoba trgovcev	Mestna kartica	
Celje	Mestni marketing v okviru občine, Zavod Celeia, Celjski mladinski center, občinske službe	30.000 €, ga. Falnoga	Pravljično Celje, umetniška četrt	Mestna kartica	Ocvetličanje mesta, kmečka tržnica
Kranj	Koordinator za mestno jedro, delovna skupina, Zavod za turizem	3.000 € za izobraževanje, 20.000 € za razpis za najemnine, Zavod: 34.000 €, 300.000 € prireditve, ga. Polak	Teden mladih, Razvajaj se v mestu	Mestna kartica, Razvajaj se v mestu, izobraževanja	Združenje
Velenje	Kabinet župana, TIC, projektna skupina, Festival Velenje, uradi	200.000 € City Impulses, 55.000 € za olepšanje mesta, 40.000 € za najemnine, ga. Sitar in projektna skupina	Kmečka tržnica, Atrium (evropska arhitekturna pot), Razvajaj se v mestu, Byci	Mestna kartica, drugi projekti	
GZS - PTZ	Polona (20 %), sodelovanje z drugimi	Ga. Mežan	Povezava občin	Mestna kartica	

Vir: 1. delavnica delovne skupine, 13. maj 2014.

5. TEMELJNI NAMEN IN DOLGOROČNA VIZIJA ZDRUŽENJA

Temeljni namen združenja za management mestnih središč je povezovati, svetovati in usmerjati občine pri pripravi lokalnih strategij za razvoj mestnih središč, razvijati projekte različnih subjektov, ki sodelujejo pri tem razvoju, spremljati širšo politiko razvoja mest in se aktivno vključevati v spremembe na državni ravni. Združenje je glavni generator novih pobud na področju managementa mestnih središč, se aktivno vključuje v njihovo uresničevanje ter sodeluje pri pridobivanju vseh možnih podpor managementu mestnih središč na lokalni in nacionalni ravni. S svojim delovanjem krepi pogajalsko pomoč občin članic, ki si prizadevajo (1) za spremembo zakonodaje na državni ravni in (2) soodločanje pri vsebini in ponudbi v mestnih središčih na lokalni ravni.

Na prvi delavnici smo o tej vsebini razpravljali in dopisali **ključne dejavnosti** združenja:

- vzpostavitev standardov managementa mestnih središč na nacionalni ravni,
- razvijanje in usklajeno vodenje skupnih, trajajočih projektov,
- soustvarjanje sinergij med javnim in zasebnim sektorjem,
- spodbujanje zdravega tekmovanja med občinami,
- vzdrževanje skupne baze podatkov o managementu mestnih središč in povezanih vsebinah po občinah,
- sodelovanje z evropskim združenjem za management mestnih središč,
- organizacija skupnih izobraževanj, konferenc, izmenjav dobrih (svetovnih) praks,
- enotno uveljavljanje in dvig prepoznavnosti managementa mestnih središč v Sloveniji,
- promocija mest v Sloveniji in izven meja (preobrazba) in
- krepitev domoljubja.

Poslanstvo združenja bi zapisali takole: »Združenje za management mestnih središč pospešuje dinamičen, a skladen razvoj mestnih središč v Sloveniji in pomaga občinam razvijati edinstvene ter gospodarsko in družbeno uspešne identitete.«

Dolgoročna vizija združenja 2020: »Združenje za management mestnih središč je osrednjo slovensko stičišče vseh strokovnih prizadevanj za nenehen razvoj starih in novih jeder mest in krajev.«

6. KRATKOROČNA VIZIJA STRATEŠKEGA USPEHA ZDRUŽENJA

Na osnovi temeljnega namena, dejavnosti, zapisanega poslanstva in dolgoročne vizije združenja, predvsem pa upošteva problematiko mestnih središč oziroma razvoja občin članic delovne skupine smo skladno z metodologijo BSC 3. generacije zapisali videnje strateškega uspeha združenja za 31. 12. 2015 (angl. *Destination Statement*). Videnje strateškega uspeha smo zapisali v štirih vidikih:

- vidik pričakovanj ključnih deležnikov,
- vidik zunanjih razmerij,
- vidik procesov in organizacijske strukture ter
- vidik resursov in zmožnosti.

S štirimi vidiki uspešnosti prikažemo, kolikšne resurse (ljudi, materialne resurse, finančna sredstva) in zmožnosti (organizacijsko kulturo, sodelovanje idr.), potrebujemo, da bomo lahko razvili potrebne procese in organiziranost (vidik procesov in organizacijske strukture), ki bodo združenju omogočali razvijanje in vzdrževanje kakovostnih zunanjih partnerstev (vidik zunanjih razmerij), preko teh pa doseganje zelenih pričakovanj županov in svetnikov občin, podjetnikov in obrtnikov

v občinah, ter občanov, obiskovalcev in turistov (vidik ključnih deležnikov). V vsakem vidiku smo po skrbnem razmisleku (glej ideje viharjenja možganov v *Tabeli 2 v Prilogi 2*) zapisali po več izjav (glej *Tabelo 3*):

Tabela 3: Zapis kratkoročne vizije strateškega uspeha združenja za 31. 12. 2015

VIDIK PRIČAKOVANJ KLJUČNIH DELEŽNIKOV (KD)	
ŠIFRA	IZJAVA
KD1	Zaradi aktivne vloge občin kot osnovnega generatorja razvoja v povezovanju s kulturnimi institucijami in ustanovami, ki delujejo v javnem interesu, so bili ustvarjeni pogoji za učinkovito delovanje TCM pri pridobivanju dodatnih sredstev na nacionalnih in mednarodnih razpisih v višini 1,5 mio €.
KD2	Zaradi učinkovitega delovanja TCM na lokalni in nacionalni ravni so podjetniki in obrtniki izredno zadovoljni z ekonomskim učinkom svojih dejavnosti, saj raziskave kažejo, da se je promet v zadnjem letu v starih mestnih jedrih povečal za 30 %.
KD3	Delovanje TCM je v ljudeh vzbudilo zavest o možnostih, ki jih stara mestna jedra ponujajo meščanom, obiskovalcem in turistom. S svojimi promocijskimi akcijami se je opazno povečal obisk mestnih središč med vikendi. Vedno več je domačinov, ki med vikendi ostajajo v mestnih središčih. Po zadnjih statističnih podatkih se je obisk povečal za 20 %.
VIDIK ZUNANJIH RAZMERIJ (ZR)	
ŠIFRA	IZJAVA
ZR1	Občina kot eden ključnih partnerjev in soustanoviteljev TCM-ja finančno in strokovno pomaga pri uresničevanju politike TCM-ja. TCM pa kot pospeševalec gospodarskega razvoja v mestnih središčih ustvarja idealne pogoje za sodelovanje med javno in zasebno sfero.
ZR2	Na uresničevanje pričakovanj ključnih deležnikov lahko pomembno vplivajo zunanji partnerji kot npr. banke, podjetniki v mestu, turizem, kultura, prebivalci ter regionalne razvojne agencije.
ZR3	TCM je povezovalni člen v ustvarjanju medsebojnih odnosov med različnimi institucijami in posamezniki. Pri uresničevanju pričakovanj deležnikov sodeluje s priznanimi strokovnjaki s področja marketinga, financiranja, oglaševanja, ek. In zagotavlja verodostojnost vseh institucij, s katerimi sodeluje.
ZR4	V mestnem središču je zapolnjenih 30 % praznih prostorov več kot 31. 12. 2015

nadaljevanje Tabele 3

VIDIK PROCESOV IN ORGANIZACIJSKE STRUKTURE (PO)	
ŠIFRA	IZJAVA
PO1a	TCM opravlja vlogi povezovalca in koordinatorja med 30 občinami/člani združenja.
PO1b	TCM izvaja izobraževanja deležnikov in članov združenja, organizira delavnice in seminarje.
PO1c	Izvedeni sta 2 konferenci na nacionalni ravni.
PO1d	TCM opravlja oz. sodeluje z inštitucijami glede upravnih postopkov, s katerim se srečujejo podjetniki in obrtniki.
PO1e	TCM ima sprejet plan dela in pravila delovanja.
PO2a	TCM ima sklenjena članstva z 20 občinami, GZS ter ostalimi zainteresiranimi organizacijami.
PO2b	TCM združenje je vključeno v najmanj 1 tujo nacionalno združenje.
PO2c	TCM ima vzpostavljen sistem za pridobivanje novih članov in je odprt za sodelovanje.
PO2d	Pripravljeni so 4 projekti.
PO3a	TCM ima obliko zavoda zasebnega prava in uspešno deluje.
VIDIK RESURSOV IN ZMOŽNOSTI (RZ)	
ŠIFRA	IZJAVA
RZ1a	Vzpostavljena je platforma/baza potrebnih strokovnjakov doma in v tujini.
RZ1b	Oblikovana je mreža potencialnih partnerjev za projekte.
RZ1c	Vzpostavljeni so kontakti z lobisti.
RZ2a	V vsaki občini je imenovan en koordinator za TCM (30 skupaj), ki se redno sestajajo 1x mesečno.
RZ2b	V združenju sta zaposlena 2 zaposlena, ki imata ustrezna znanja in kompetence ter pozitiven in nebirokratski način dela.
RZ3a	TCM ima zagotovljena finančna sredstva za 2 zaposlena, za promocijo in oglaševanje in delovanje (50.000-70.000 € na leto).
RZ3b	TCM ima sistem članarine.
RZ3c	Pridobljena nepovratna sredstva (država in EU) v višini 100.000 €.

nadaljevanje Tabele 3

RZ4a	Župani vključenih občin so glavni promotorji TCM.
RZ4b	Združenje ima delujoč in ažuriran spletni portal ter izdelano celostno grafično podobo.
RZ4c	TCM izdaja svoj časopis (e ali print) v nakladi 10.000 (oziroma gre na 10.000 naslovov članov združenja in drugih zainteresiranih javnosti).
RZ4d	TCM vzgaja zainteresirano javnost v smislu dviganja pripadnosti mestu.

Vir: 1. delavnica delovne skupine, 13. maj 2014.

Poenoteno videnje strateškega uspeha združenja ob koncu leta 2015 je bilo izhodišče za strateško razmišljanje o tem, kaj so prioritete in katerim strateškim področjem je treba v planskem obdobju 2015-2020 nameniti največ pozornosti.

7. STRATEGIJA ZDRUŽENJA

Vse izjave smo temeljito premislili in ovrednotili z vidika tega, kako nove in kako zahtevne so z vidika potrebne angažiranosti (zlasti vodstva in nosilcev ključnih funkcij v združenju in na občinah, članicah delovne skupine). **Prioritetne izjave** so prikazane v *Tabeli 4*. Izjave, ki niso prejele dovolj točk, da bi bile uvrščene v skupino prioriternih izjav, imenujemo preostale pomembne izjave in bodo prav tako upoštevane v strategiji.

Na osnovi prioriternih izjav smo razmišljali, katere strateške aktivnosti so potrebne, da stanja, zapisana v prioriternih izjavah tudi uresničimo. Ideje o različnih strateških aktivnostih smo smiselno povezali v **strateška področja** in zanje predvideli pričakovane učinke – **strateške rezultate**. Strateški rezultati se bodo uresničili, če bodo projekti oziroma strateške aktivnosti v strateških področjih dobro izpeljani. **Strateška področja in strateški rezultati skupaj predstavljajo strateške cilje.**

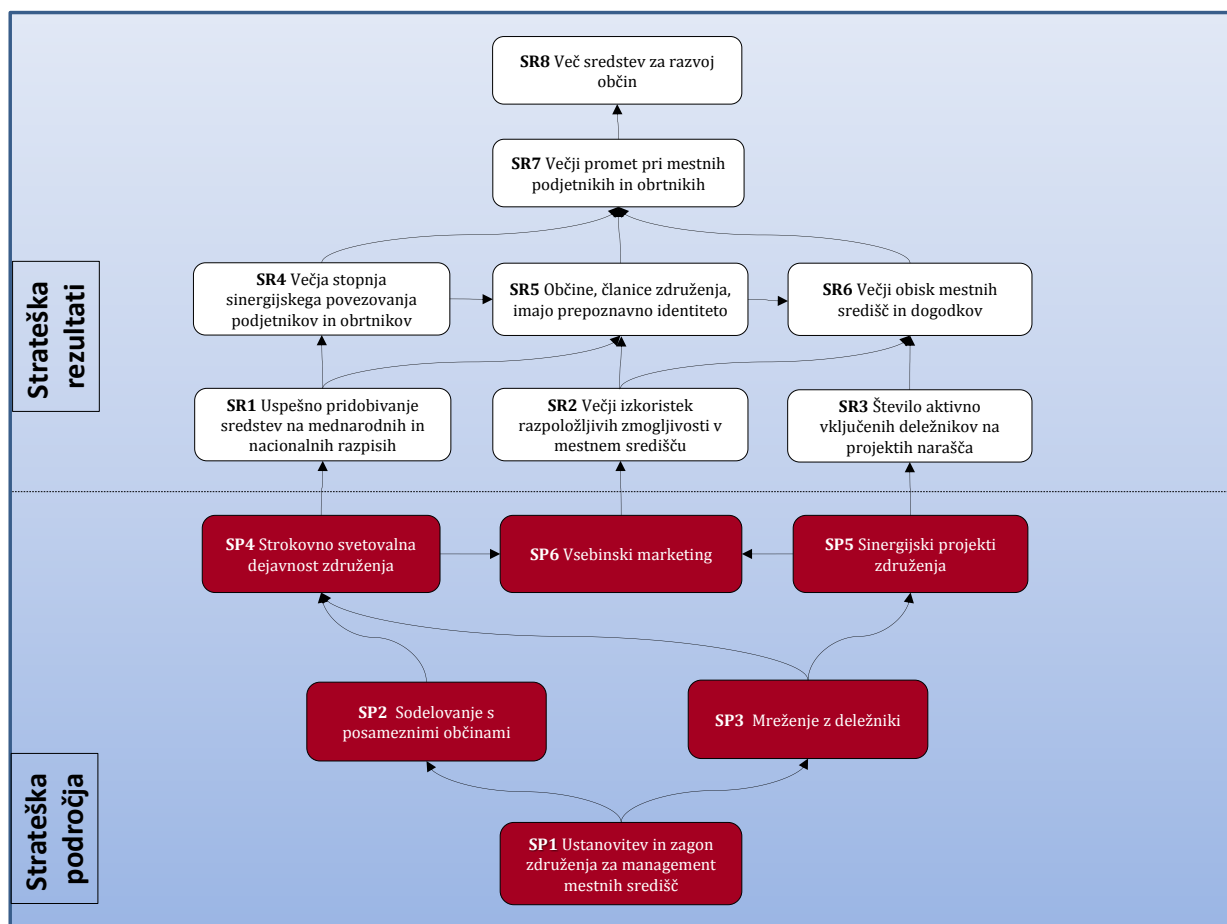
Tabela 4: Prioritetne izjave iz kratkoročnega videnja strateškega uspeha združenja

Šifra	Ime izjave	Št. točk
KD4	Lokalni deležniki so aktivni promotorji svojih krajev/mest	10
ZR4	Lastniki zasebnih prostorov imajo interes za sodelovanje pri požitvi mestnih in krajevnih središč	8
PO1d	Združenje ima vpliv na državo glede vsebin TCM in upravnih postopkov	6
RZ4a	Vsi župani vključenih občin so glavni promotorji TCM	6
RZ1a	Vzpostavljena je platforma/baza in mreža TCM strokovnjakov, inštitucij in potencialnih partnerjev na projektih doma in v tujini	5
PO2d	Vzpostavljeni so 4 povezovalni projekti	5
ZR1b	TCM kot pospeševalec gospodarskega razvoja v lokalnih okoljih ustvarja idealne pogoje za sodelovanje med javno in zasebno sfero	4
ZR3	Združenje je povezovalni člen v ustvarjanju medsebojnih odnosov z različnimi inštitucijami in posamezniki	4
RZ3a	Združenje ima zagotovljena finančna sredstva za 2 zaposlena za promocijo in oglaševanje in delovanje	4
ZR1	Občina pomaga finančno in strokovno pri uresničevanju politike TCM	4
RZ4b	Združenje ima vzpostavljen delujoče in ažuriran spletni portal ter izdelano CGP	4
RZ1c	Vzpostavljeni so kontakti z lobisti	4
KD2	Podjetnikom in obrtnikom v mestnih in krajevnih središčih se je povečal promet	4

Vir: 2. delavnica delovne skupine, 30. maj 2014.

Nato smo oblikovali t.i. strateški diagram (angl. *Strategy map*), ki predstavlja poenoteno mentalno sliko strategije. **Strateški diagram** združenja za obdobje 2015-2020 (glej *Slika 1*) grafično prikazuje ključna strateška področja (v *Sliki 1* so označena z oznakami od SP1 do SP6), strateške rezultate (v *Sliki 1* so označeni z oznakami od SR1 do SR8) in njihove medsebojne vzročno-posledične povezave. **Vzročno-posledične povezave med strateškimi področji in strateškimi rezultati prikazujejo zgolj strateško najpomembnejše medsebojne vplive**, o katerih smo se poenotili in v katere verjamemo. S tem je prikazana pot, po kateri bomo uresničili dolgoročno vizijo združenja.

Slika 1: Strateški diagram združenja 2015–2020



Izhodiščno strateško področje v strateškem diagramu združenja 2015–2020 je **ustanovitev in zagon združenja za management mestnih središč (SP1)**. Vključuje razvoj vzpostavitev organizacijskih in programskim podlag delovanja ter senzibiliziranje javnosti, predvsem občinskih uprav potencialnih ustanoviteljic, glede koristnosti delovanja združenja. Ključno v tej fazi je pridobiti sodelovanje strokovnjakov za posamezna vsebinska področja ter pripraviti podlage (Statut združenja, Program oz smernice delovanja združenja, Operativni načrt za leto 2015) za izvedbo ustanovne skupščine združenja. Potrjene smernice delovanja ter organi združenja nato prevzamejo vlogo za aktiviranje delovanja in skladno s statutom zagotovijo sredstva za delovanje (ustanovni kapital ter enoletne članarine ustanovnih članov).

Zagon združenja bo omogočil razvoj drugih strateških področij. Razvijati se bo pričelo **sodelovanje s posameznimi občinami (SP2)** (ustanoviteljicami in drugimi, ki bodo članice združenja) in **mreženje z različnimi deležniki (SP3)**. Vzajemno sodelovanje združenja z občinskimi upravami je temeljnega pomena za njegovo delovanje in razvoj programov za oživljanje mestnih središč. Združenje bo občinam nudilo pomoč pri zasnovi specifičnih projektov, pri zasnovi povezovalnih projektov ter tudi pri

pridobivanju sredstev za njihov izvedbo. Združenje bo pomagalo tudi pri odpravi normativnih ovir na občinski in na državni ravni. Mreženje z deležniki bo združenju omogočilo prepoznati in vzpostaviti pogoje za sodelovanje in sinergijsko prepletanje vsebin ter zagotavljanje sredstev za izvedbo projektov oživljanja mestnih (in krajevnih) središč. Z deležniki bo vzpostavljeno odprto in povezovalno sodelovanje ter izmenjava informacij.

Združenje bo skupaj z mrežo zainteresiranih deležnikov članom združenja nudilo **strokovno svetovalno pomoč pri zasnovi ali izvedbi aktivnosti (SP4)**. Pomoč bo tekla v obliki neposrednega širjenja dobrih praks in izobraževanj, tudi preko konference, v obliki vključevanja v projekte kot enakopraven partner in z zagotavljanjem on-line baze podatkov, kjer si člani sami izberejo sebi potrebne informacije, znanja in izkušnje.

Osrednji del strategije združenja predstavljajo **sinergijski projekti (SP5)**, to je projekti z enako vsebino v vseh članicah združenja, ki so usmerjeni v oživitev mestnih (krajevnih) središč. Med ključne sinergijske projekte, kjer bodo aktivno sodelovali partnerji združenja, so 'Razvajaj se v mestu', mestna kartica, zgodovinska mestna transverzala, gurmansko kulinarična transverzala, 'Na vasi se dogaja', enotna estetska podoba mest ob tematskih dogodkih, tematske mobilne četrti v mestih, oživitev tržnic (domača tržnica, Vas pride v mesto), športne mestne lige in vključitev naravnega turizma v mestna (krajevna) jedra. Združenje bo s takimi projekti povezovalo in aktiviralo večino članov združenja, saj imajo projekti »nacionalen« interes. Pri uporabnikih (obiskovalci mestnih in krajevnih središč) in sodelujočih (ponudniki izdelkov in storitev) bo to razvilo zavedanje, da so sodelujoča mesta sicer po eni strani povezana, po drugi strani pa razvijajo svojo lastno identiteto.

Sinergijske projekte ter strokovno svetovalno dejavnost bo združenje promoviralo z **vsebinskim marketingom (SP5)** in tako ciljno vzpostavljalo inovativno »podobo« mestnih (krajevnih) središč. Namen vsebinskega marketinga je spodbuditi željo za aktivno soustvarjanje podobe mestnega središča s strani uporabnikov (obiskovalci mestnih središč) in sodelujočih (ponudniki izdelkov in storitev).

Strateška področja so med seboj logično povezana. So kot osmerek—vsi veslači morajo zamahovati enakomerno in dinamično. Tempo ne sme upasti. Zato se bodo morali angažirati prav vsi, vsak na kakem področju. Uspeh bo videti v **strateških rezultatih**, ki so v strateškem diagramu združeni v osem vsebin. Združenje bo občinam članicam pomagalo **uspešno pridobivati sredstva na mednarodnih in nacionalnih razpisih (SR1)**, in če bodo ta smotrno investirana, bodo vplivala na bolj dinamičen razvoj in **več sinergijskega sodelovanja med podjetniki in obrtniki (SR4)**. To bo krepilo **oblikovanje prepoznavnih identitet občin (SR5)** ter vplivalo na **večji promet pri mestnih podjetnikih in obrtnikih (SR7)**. S skrbno zasnovanimi sinergijskimi projekti združenja po občinah bo **naraslo število aktivno vključenih**

deležnikov na teh projektih (SR3), kar bo zagotavljalo večji obisk mestnih središč in dogodkov (SR6). Na večji obisk mestnih središč in dogodkov v njih bo vplivala tudi vse bolj prepoznavna identiteta mest in krajev ter—in to je pogojena s kakovostnim vsebinskim marketingom—večji izkoristek razpoložljivih zmogljivosti v mestnem središču (SR 2). Kot skupno posledico vseh teh rezultatov je pričakovati večji promet pri mestnih podjetnikih in obrtnikih (SR7), s tem tudi več delovnih mest, preko obeh učinkov pa posredno tudi več davčnih prihodkov in s tem več sredstev za razvoj občin (SR8).

Posamezna strateška področja podrobneje predstavljamo v naslednjem poglavju.

8. KLJUČNI PROJEKTI IN UKREPI PO POSAMEZNIH STRATEŠKIH PODROČJIH

Za strateška področja smo zapisali tudi specifične ukrepe in projekte, ki jih je potrebno začeti izvajati in zaključiti v prvih 18 mesecih strateškega obdobja 2015-2020. Spodnji prikazi (glej *Tabelo 5*) vsebujejo opise strateških področij, predlagane projekte in ukrepe, pričakovana tveganja ter rezultate, če bodo projekti in ukrepi ustrezno izvedeni. *Tabela 5* še ne vključuje akcijskih izvedbenih načrtov z nosilci in roki.

Tabela 5: Ključni projekti/ukrepi po strateških področjih

Ime strateškega področja	USTANOVITEV IN ZAGON ZDRUŽENJA ZA MANAGEMENT MESTNIH SREDIŠČ
Opis strateškega področja	Temeljni aktivnosti združenja v nastajanju sta (1) vzpostavitev organizacijskih in programskih podlag delovanja ter (2) senzibiliziranje javnosti, predvsem občinskih uprav potencialnih ustanoviteljic, glede koristnosti delovanja združenja. Ključno v tej fazi je pridobiti sodelovanje strokovnjakov za posamezna vsebinska področja ter pripraviti podlage (Statut združenja, Program oz smernice delovanja združenja, Operativni načrt za leto 2015) za izvedbo ustanovne skupščine združenja. Potrjene smernice delovanja ter organi združenja nato prevzamejo vlogo za aktiviranje delovanja in skladno s statutom zagotovijo sredstva za delovanje (ustanovni kapital ter enoletne članarine ustanovnih članov).
Projekti in ukrepi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konferenca ustanoviteljev združenja in podpis pisma o nameri 2. Priprava potrebne dokumentacije za ustanovitev Združenja 3. Sprejem dokumentacije pri ustreznih organih na občinskem nivoju

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Registracija Združenja 5. Zagotovitev sredstev 6. Ustanovna skupščina 7. Izdelava letnega programa Združenja 8. Vzpostavitev seznama dokumentov na nacionalni in lokalni ravni, ki rabijo vsebinske spremembe zaradi oživitve managementa mestnih središč 9. Prepričati druge občine, da najdejo interes v sodelovanju in sofinanciranju Združenja 10. Določiti merila za članarino 11. Izbor zaposlenih 12. Vzpostavitev kontaktov različnih inštitucij in izdelava „imenikov“ 13. Enoten mehanizem za skupen razvoj idej 14. Izdelava baze članov
Tveganja	<ul style="list-style-type: none"> - Nezmožnost poenotenja o najprimernejši pravni obliki za Združenje, - nestrinjanje občine (župana, sveta) z vstopom v Združenje, - vprašanje ustrezne višine ustanovnih vložkov ustanoviteljev, - počasno odvijanje drugih aktivnosti ob ustanovitvi Združenja, - odprto vprašanje vodilne, povezovalne osebe Združenja, - neustrezna razdelitev profesionalnih in drugih vlog ter odgovornosti v Združenju, - birokratizacija.
Pričakovani rezultat	Ustanovitev Združenja in zagon delovanja 1. 3. 2015

Ime strateškega področja	MREŽENJE Z DELEŽNIKI
Opis strateškega področja	Temeljni namen vzpostavitve mreženja z deležniki je prepoznati in vzpostaviti pogoje za sodelovanje in sinergijsko prepletanje vsebin ter zagotavljanje sredstev za izvedbo projektov oživljanja mestnih središč. Združenje bo zato z deležniki vzpostavilo je odprto in povezovalno sodelovanje ter izmenjavo informacij.

Projekti in ukrepi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Povezovanje s ključnimi zavodi (turizem, šport, kultura, idr.) 2. Sodelovanje z lokalnimi razvojnimi agencijami 3. Povezovanje s podjetniki in obrtniki 4. Sodelovanje s tujimi TCM združenji 5. Vključevanje neodvisnih strokovnjakov s povezanih področij 6. Pridobiti seznam lobistov po lokacijah
	<ul style="list-style-type: none"> - Neuspešno povezovanje s tujimi TCM združenji - Nepripravljenost različnih slovenskih deležnikov na sodelovanje: <ol style="list-style-type: none"> 1- zaradi nerazumevanja namena in ciljev Združenja različnih deležnikov, 2- zaradi občutka, da bo vložek večji od koristi, 3- zaradi strahu pred izmenjavo informacij.
Pričakovani rezultat	Do konca leta 2015 je izveden vsaj en sinergijski projekt, ki povezuje vse občine, vključene v Združenje, in vsaj dve strokovno svetovalni dejavnosti.

Ime strateškega področja	SODELOVANJE S POSAMEZNIMI OBČINAMI
Opis strateškega področja	Vzajemno sodelovanje združenja z občinskimi upravami je temeljnega pomena za njegovo delovanje in razvoj programov za oživljanje mestnih središč. Združenje bo občinam nudilo pomoč pri zasnovi specifičnih projektov, pri zasnovi povezovalnih projektov ter tudi pri pridobivanju sredstev za njihov izvedbo. Zaradi določenih normativnih omejitev bo združenje pomagalo tudi pri odpravi normativnih ovir, tako na občinskem kakor tu na državnem nivoju.
Projekti in ukrepi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Srečanja in predstavitve županom 2. Sodelovati z občinami pri pripravi letnih razvojnih načrtov za management mestnih središč 3. Obveščanje vseh strokovnih služb občin o delovanju Združenja 4. Zastopanje interesov občin
Tveganja	<ul style="list-style-type: none"> - Nezainteresiranost novih mestnih oblasti (po volitvah 2014) za sodelovanje z Združenjem, - rigidnost občinskih postopkov pri spreminjanju predpisov, - neuspešnost Združenja na evropskih in slovenskih razpisih, - neuspešno lobiranje Združenja na državni ravni.

Pričakovani rezultat	Vse občine, ki sodelujejo z Združenjem, imajo v svojih razvojnih programih predvidene aktivnosti, sredstva in odgovorne osebe za management mestnih središč.
----------------------	--

Ime strateškega področja	STROKOVNO SVETOVALNA DEJAVNOST ZDRUŽENJA
Opis strateškega področja	Združenje bo skupaj z mrežo zainteresiranih deležnikov članom združenja nudilo strokovno pomoč pri zasnovi ali izvedbi aktivnosti. Pomoč bo razvita v treh oblikah. Prva oblika predstavlja neposredno širjenje dobrih praks in izobraževanje, drugo obliko predstavlja neposredno vključevanje v projekte kakor enakopraven partner in tretja oblika je zagotovitev on-line baze podatkov, kjer si člani sami izberejo sebi potrebne podatke iz baze znanj in izkušenj.
Projekti in ukrepi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Izobraževanje lokalnih deležnikov 2. Svetovanje 3. Izmenjava dobrih praks 4. Pomoč pri prijavih na javne razpise (evropske in nacionalne) s področja managementa mestnih središč 5. Pomoč pri privabljanju novih investicijskih dejavnosti 6. Pomoč pri vzpostavitvi sistema spodbud in sankcij (kot so, denimo, višji davki na prazne poslovne prostore) za podjetnike /obrtnike 7. Konferenca o managementu mestnih središč 8. Razvoj inštrumentov za merjenje zadovoljstva uporabnikov
Tveganja	<ul style="list-style-type: none"> - Netransparentno sodelovanje s partnerskimi izvajalci storitev Združenja, - pojavljanje 'pasivnih' partnerjev, ki imajo interes le po promociji - slaba kakovost izvedbe storitev, - ni prilagajanja storitev pričakovanjem naročnikov, - nefunkcionalna spletna stran Združenja.
Pričakovani rezultat	<ul style="list-style-type: none"> - Višja stopnja uspešnosti prijavljenih občin na razpisih - Več kot 70 % uporabnikov je zelo zadovoljnih s storitvami Združenja (6-stopenjska ocenjevalna lestvica, zelo zadovoljni so tisti, ki obkrožijo 5 ali 6)

Ime strateškega področja	SINERGIJSKI PROJEKTI ZDRUŽENJA
Opis strateškega področja	Zmožnost izvedbe sinergijskih projektov, to je projektov z enako vsebino v vseh članicah združenja, ki so usmerjeni v oživitev mestnih središč, je temeljnega pomena za delovanje združenja. V interesu združenja je, da s takimi projekti povežemo in aktiviramo čim več članov združenja, saj imajo projekti »nacionalen« interes. Pri uporabnikih (obiskovalci mestnih središč) in sodelujočih (ponudniki proizvodov in storitev) vzbudijo vtis, da so sodelujoča mesta sicer po eni strani povezana, po drugi strani pa razvijajo svojo lastno identiteto.
Projekti in ukrepi	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>'Razvajaj se v mestu'</i> 2. <i>Mestna kartica</i> 3. <i>Zgodovinska mestna transverzala</i> 4. <i>Gurmansko kulinarična transverzala</i> 5. <i>'Na vasi se dogaja'</i> 6. <i>Enotna estetska podoba mest ob tematskih dogodkih</i> 7. <i>Tematske mobilne četrti v mestih</i> 8. <i>Oživitev tržnic (domača tržnica, Vas pride v mesto)</i> 9. <i>Športne mestne lige</i> 10. <i>Naravni turizem (turizem v sozvočju z naravo)</i>
Tveganja	<ul style="list-style-type: none"> - Neprimeren vrstni red sinergijskih projektov z vidika potrebne angažiranosti in finančnih sredstev (od lažjega k težjemu), - v mestnih in občinskih svetih ni podpore izbranim sinergijskim projektom, - nekakovostni ponudniki storitev in izdelkov na projektih, - slab odziv obiskovalcev zaradi neustreznega razporeda dogodkov v letu in slabe promocije - prostorske in druge omejitve pri izvedbi projektov
Pričakovani rezultat	Večji obisk mestnih središč

Ime strateškega področja	VSEBINSKI MARKETING
Opis strateškega področja	Združenje bo z vsebinskim marketingom (angl. <i>content marketing</i>) vzpostavilo inovativno »podobo« mestnih središč in spodbudilo željo za aktivno soustvarjanje podobe mestnega središča s strani uporabnikov (obiskovalci mestnih središč) in sodelujočih (ponudniki izdelkov in storitev).
Projekti in ukrepi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vzpostavitev spletne strani 2. Redna komunikacija z različnimi javnostmi (vključno z društvi, šolami in potencialnimi vlagatelji) 3. Spremljanje projektov in vzajemno delovanje 4. Razvoj inštrumentov za merjenje uspešnosti projektov in občin na področju managementa mestnih središč (npr. identiteta) 5. Nagrajevanje najuspešnejših članov pri posameznih projektih
Tveganja	<ul style="list-style-type: none"> - Združenje ne uporablja in ne spodbuja uporabe sodobnih IKT orodij, - občine ne obvladujejo uspešno vseh dejavnikov, ki vplivajo na njihovo identiteto, - drugi deležniki (ponudniki izdelkov in storitev v občinah) ne sodelujejo pri oblikovanju enotne identitete, - metodološko neustrezna merjenja identitete.
Pričakovani rezultat	Občine članice združenja imajo prepoznavno identiteto.

9. PREDSTAVITEV IZBRANIH SINERGIJSKIH PROJEKTOV

ZGODOVINSKA MESTNA TRANSVERZALA

IDEJA NA KRATKO

Spodbujati želimo obiske različnih slovenskih zgodovinskih mest 'z razlogom', ne po naključju--kot želimo osvojiti verigo vrhov slovenskih gora, tako želimo spoznati zgodovino mestnih središč, ki jih nekaj povezuje. Da smo lahko ponosni pričevalci slovenske zgodovine, moramo vedeti več o njej: o njeni zgodovini in o vpetosti slovenskih mest v širši evropski prostor. Le tako bomo lahko o njej pripovedovali drugim. Ideja je ne le videti in doživeti, temveč biti tudi sposoben nekomu o doživetju sistematično

pripovedovati. Tuji gosti bodo z zgodovinsko mestno transverzalo dobili neko pot, sled, ki obeta doživetja iz slovenske zgodovine. Med domačimi obiskovalci so tudi šolarji.

METODA RAZVIJANJA PROJEKTA

Vzpostavili bi tekmovanje različnih 'pripovedovalcev', kot so strokovnjaki iz muzejev, šolarji, taborniki, skavti, župljani, prostovoljci. Kakšno zgodbo lahko pove en, kakšno drugi? Sodelujoči kratko posnamejo del svoje pripovedi, ki je na voljo spletnim obiskovalcem. Ti potem izbirajo, čigavo predstavitev bi želeli doživeti oziroma skozi čigave oči bi radi raziskovali mestno zgodovino. Ljudje danes želijo, da jim kraj predstavi nekdo, ki je avtentičen, ki tam živi.

Zgodovinskih mestnih transverzal je več, in sicer glede na zgodovinska obdobja, družinske povezave (rodove) idr., zato niso omejene samo na Slovenijo. Spletna aplikacija obiskovalcem omogoča izbiro transverzale. Spletno stran bi v okviru projektnih nalog izdelali študenti.

Zgodovinska mestna transverzala ima na vseh točkah žige, s katerimi obiskovalci obeležijo svoje obiske. Določeno število žigov obiskovalcu prinese nagrado združenja (v sodelovanju z občinami).

KORISTI ZA OBČINE

Zgodovinska mestna transverzala se sinergijsko povezuje z drugimi projekti—tržnicami, kulinariko, dogodki. Na ta način je še večji obisk slovenskih in tujih turistov, šolarjev. Večja je prepoznavnost krajev, vsak meščan, krajan bo spodbujen, da bo tudi 'zgodovinar'.

9.2 GURMANSKO KULINARIČNA TRANSVERZALA

IDEJA NA KRATKO

Ne gre le za vrhunsko kuhinjo, spodbujati želimo tudi pripravo in strežbo hrane na prostem—da je dostopnejša v fizičnem smislu (poulična kulinarika) in tudi cenovno. Hrano moramo videti, jo vonjati. Gurmansko kulinarična transverzala kljub lokalni raznolikosti ponuja nekaj slovenskih jedi, kot je goveja juha, kranjska klobasa, pražen krompir, idrijski žlikrofi, domač slovenski kruh ipd., seveda s posebnostmi ponudnika. Na ta način premaknemo Slovence iz tradicionalnega obedovanja doma v poulična doživetja, tujce pa navdušimo z avtentično slovensko hrano.

METODA RAZVIJANJA PROJEKTA

Povezovanje z gostilnami (kot je Marinšek v Naklem, od koder izvira kranjska klobasa) in drugimi ponudniki hrane, društvi (kot je Društvo ljubiteljev praženega krompirja) idr.

KORISTI ZA OBČINE

Gurmansko kulinarčna transversala se sinergijsko povezuje z drugimi projekti—tržnicami, dogodki, ogledi, degustacije.

9.3 TEMATSKE MOBILNE ČETRTE V MESTIH

IDEJA NA KRATKO

Obrtniki in podjetniki in drugi ponudniki storitev in izdelkov v mestnih središčih imajo delavnike prilagojene svojim zmogljivostim, ne obiskovalcem mestnih središč. Z ekonomskega stališča se redkim splača obratovati celoten vikend, saj turistov in domačih povpraševalcev ni dovolj. Z aktiviranjem centralizirane ponudbe po izbranih delih mest (krajeh) ob izbranih vikendih bi obiskovalce središč osredotočili na dogajanje, večji obisk na teh izbranih krajih pa bi upravičil daljše odpiralne čase ponudnikov znotraj teh aktiviranih četrti. Vsi ponudniki v določeni četrti bi torej sodelovali z odpiralnimi časi skozi celoten dan dogajanja, druge dni (vikende) v mesecu pa bi delavnik lahko upravljali sami. Tematsko bi izbirali vsebine, ki bi ne bile vezane na specifične lokacije, temveč bi se lahko mobilno gibale po mestih (t.i. flash mobbing), npr. prodaja domačih testenin, obisk ponudnikov dobrot in izdelkov iz drugega kraja (idrijski žlinkrofi in čipke, sicilijanska kulinarika), odprta kuharska tekmovanja, umetniki ipd.

METODA RAZVIJANJA PROJEKTA

Ključno je sodelovanje z lokalnimi ponudniki (podjetniki in obrtniki)—da so pripravljene podaljšati delavnice v času, ko v njihovi četrti poteka tematski dan (vikend). Sicer pa so v načrtovanje tematskih četrti vključene sodelujoče občine, druga zainteresirana mesta in kraji, društva in posamezniki.

KORISTI ZA OBČINE

Tematske mobilne četrti bodo postopoma pomagale oživiti trgovsko, podjetniško in obrtno dejavnost v mestih (krajih), tako da bodo sčasoma lahko tudi brez tematskih četrti uspele uspešno obratovati s podaljšanimi delavniki.

PRILOGE

PRILOGA 1: Pregled izrazov v angleškem in slovenskem jeziku

Tabela 1: Pregled angleških ter priporočenih, dopustnih in neprimernih izrazov

Zap. št.	Izraz v angleščini	Priporočeni slovenski izrazi	Dopustni slovenski izrazi	Neprimerni slovenski izrazi
1.	governance	upravljanje		vladanje
2.	govern	upravljati		vladati
3.	corporate governance	upravljanje združb, upravljanje delniških družb	upravljanje korporacij, korporacijsko upravljanje	korporativno upravljanje
4.	Management	ravnateljstvo, ravnanje s/z	management, menedžment	upravljanje, vodenje
5.	manage	ravnateljstvo ravnateljvati ravnati s/z		
6.	Manager	ravnatelj	manager, menedžer	
7.	Executing	izvrševanje	poslovođenje	
8.	Leadership	vodenje, vodstvo		voditeljstvo
9.	Control	kontrola, lahko tudi nadzorovanje (če v istem sestavku ni uporabljen tudi pojem kontrola), obvladovanje	kontroliranje	
10.	Supervision	nadzorovanje	kontroliranje (če v istem sestavku ni uporabljen tudi pojem nadzorovanje),	
11.	manager (top)	ravnatelj (vrhovni, glavni)		

Vir: M. Mihelčič, *Interno gradivo Sekcije za izrazje Društva slovenska akademija za management, 2012.*

PRILOGA 2: Oblikovanje kratkoročnega videnja uspeha združenja

Tabela 2: Primeri idej viharjenja možganov, ki so bile podlaga za oblikovanje izjav v kratkoročni viziji

VIDIK PRIČAKOVANJ KLJUČNIH DELEŽNIKOV		
Šifra	Izjava	Ideje za oblikovanje posamezne izjave
KD1	<p>Občina, javne inštitucije, kulturne ustanove:</p> <p>Prav zaradi aktivne vloge občin kot osnovnega generatorja razvoja v povezovanju s kulturnimi institucijami in ustanovami, ki delujejo v javnem interesu, so bili ustvarjeni pogoji za učinkovito delovanje TCM pri pridobivanju dodatnih sredstev na mednarodnih razpisih v višini 1,5 mio €.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturne inštitucije in ustanove. • Občina kot središče javne uprave. • Občina je generator razvoja istočasno pa tudi iz tega razvoja črpa sredstva za nadaljnji razvoj ,ustvarja pogoje za dobro življenje in dobro počutje v mestu. • Javni zavodi aktivno sodelujejo pri pripravi projektov, so člani združenj na lokalni ravni. • Občina je prijavljena z vsaj 4 projekti na raznih razpisih. • Ključni deležniki združenja si občine, GZS, PTZ, in zunanji sodelavci (podjetja) kot outsourcing operativnega delovanja. • Vsaka občina je prepoznana po TCM, da sodeluje v TCM. • Ključni deležniki so podjetniki, obrtniki, obiskovalci, prebivalci, občinska uprava, javni zavodi, TIC. • Ključni deležniki (podjetniki, obrtniki, občani in turisti) se prepoznajo preko slogana združenja (izdelano v letu 2015). • Deležniki pričakujejo, da se bodo akcije, ki so se začele odvijati v zadnjem letu in pol, nadaljevale tudi v bodoče in s tem povečali prihodke. • Deležniki so zadovoljni, da so se začeli premiki pri pridobivanju finančnih sredstev iz EU, ki omogočajo skupne akcije združenja. • Javni zavodi so aktivno vključeni v pripravo dogodkov v centru in s tem krepijo svojo prepoznavnost. • Kulturne institucije in ustanove z razvojem TCM pridobivajo kvalitetno publiko, ki poleg mestnega jedra obiskujejo tudi muzeje, gledališča, galerije. Dvigujemo kvaliteto življenja.