

STRATEGIJA RAZVOJA OSJEČKO-BARANJSKE ŽUPANIJE

Od vizije do primjene, od primjene do nove vizije

Sadržaj

Uvodne napomene	2
Razlozi za studiju	4
Kratki vodič kroz studiju	5
Gdje smo sada	5
Što brojke kažu?	5
Što ljudi osjećaju?	6
...a gdje bi htjeli biti?	10
Što je potrebno za ostvarenje vizije o "regionalnom tigru"?	11
Obilježja budućnosti u koju ulazimo	14
Globalizacija nas ne mimoilazi	14
Znanje je sve	15
Ljudi su najvažniji resurs	16
Tehnologija je drugi najvažniji resurs	17
Konkurentnost i suradnja	18
Lokacija - još uvijek važna, ali na novi način	19
Strateški izbor je u našim rukama	20
Izbor je moguć	20
Izbor je neizbježan	21
Strateške opcije	23
Od strategije do primjene i praćenja	29
Liderstvo	30
Ljudi sa znanjem i emotivnom zainteresiranošću	32
Organiziranost i snaga lokalne/područne samouprave, temeljeno na znanju	32
Novci	33
Praćenje procesa	34
Popis kratica	36

Uvodne napomene

Strategije su osmišljavanje dostizanja neke željene vizije, budućnosti. Oblikovanje strategije razvoja zahtijeva sposobnost dugoročnog gledanja, sposobnost prepoznavanja dinamike dijelova i cjeline i njihove isprepletenosti, te spremnost za poduzimanje akcija. Strategije nisu recepture, nisu instrukcije. Strategije su rezultat izbora između različitih vizija i mogućih načina njihovog ostvarenja. Strategije povezuju viziju i akciju. Strategije ujedinjuju sve zainteresirane i odgovorne u procesu ostvarivanja vizije, ali svim zainteresiranim i odgovornim sudionicima procesa ostvarenja vizije daju mogućnost kreativnog, inovativnog i poduzetničkog oblikovanja konkretnih akcija.

Metodološki pristup izradi studije "Strategija razvoja Osječko-baranjske županije" temelji se na pretpostavkama usuglašenosti u sljedećim stavovima:

1. razvoj počiva na složenoj mreži socijalnih, političkih i ekonomskih poticaja;
2. razvoj se temelji na sposobnosti učenja: vrednovanju onoga što je bilo; sposobnosti izvlačenja zaključaka o dinamici i posljedicama onoga što se činilo u prošlosti; svijesti da su poboljšanja uvijek moguća, da je uvijek moguće činiti više, brže, bolje;
3. razvoj zahtijeva socijalni konsenzus svih onih koji će osjećati efekte strategije ili biti uključeni u njezinu provedbu;
4. razvoj, koji uvijek znači promjenu, moguć je samo ako koristimo strukture i procese koje sudionici promjena prihvaćaju kao svoje, a ne nametnute.

U koncipiranju i izradi studije "Strategija razvoja Osječko-baranjske županije" sudjelovao je tim eksperata sa Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, strani konzultanti te vanjski suradnici:

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku:

Slavica Singer, voditeljica tima

Ante Lauc

Đula Borozan

Sanja Pfeifer

Nataša Šarlija

Stipan Penavin

Vladimir Cini

Vlasta Piližota

Sunčica Oberman Peterka

Magdalena Babić

Željko Požega

Strani konzultanti (za primjenu softvera Innovator):

Jon Steinar Ostgard, Business Innovation Program, Norveška

Bjorn Reite, Business Innovation Program, Norveška

Vanjski suradnici:

Mario Bogdanović, Varaždin

Boris Lauc, Centar za poduzetništvo, Osijek

Ljubo Milović, ECBRD, Srbija i Crna Gora

U raspravi o koncipiranju projektnog pristupa sudjelovali su eksperti Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku:

Goran Marijanović

Anka Mašek

Drago Ružić

Ivan Štefanić.

Izražavanjem svojih stavova i mišljenja, na temelju kojih su oblikovani najvažniji dijelovi studije, a to su struktura razvojnih problema i razvojnih alternativa, u izradi studije sudjelovalo je i 511 građana Osječko-baranjske županije (496 kroz rasprave popraćene anketnim upitnicima, 15 samo kroz sudjelovanje u raspravi).

Dobra i efikasna suradnja ostvarena je s Martom Pavičić, voditeljicom i Vericom Andraković iz Odsjeka za statistiku Službe za gospodarstvo, Ureda državne uprave u Osječko-baranjskoj županiji; Davorom Brunčićem, tajnikom Osječko-baranjske županije i Kornelom Miling, voditeljicom Odjela za statistiku Hrvatske gospodarske komore, Županijske komore Osijek.

Grafičku i tehničku obradu teksta obavili su:

Boris Lauc

Sunčica Oberman Peterka.

U izradi studije korištena je participatorna metodologija, temeljena na sistemskom pristupu u analizi (sve je međusobno povezano, efekti odluka su višeslojni, multiplicirajući, ali nikada izolirani) i u traženju rješenja (povezanost odluka omogućava povećanje efekata)¹, te na očekivanju da će oni koji su sudjelovali u izražavanju svojih stavova i mišljenja, biti i u prvoj liniji bitke za promjene kojima se mogu ostvariti očekivanja i ciljevi. Primijenjena participatorna metodologija koristila se anketiranjem radi prikupljanja stavova i mišljenja mladih, predstavnika lokalne/područne samouprave i gospodarstvenika, o uzrocima zaostajanja i mogućim strateškim odgovorima. Softverski paket Innovator korišten je za rangiranje problema te za izbor i rangiranje rješenja.²

Kao oslonac u razmišljanju o rješenjima korištena su iskustva nekih drugih sredina (New Castle, Velika Britanija; Turku, Finska; Arizona, SAD; Connecticut, SAD) u kojima je partnerstvo zainteresiranih aktera društvenog i ekonomskog razvoja doprinijelo izazovno koncipiranim studijama o vizijama i ciljevima lokalnog/regionalnog razvoja i njihovoj učinkovitoj primjeni radi postizanja očekivanih promjena. Jedan rijetki primjer primjene participatorne metodologije u Hrvatskoj dogodio se prilikom izrade okvira za viziju regionalnog razvoja u Šibensko-kninskoj i Zadarskoj županiji.³

Radi osiguranja potrebnih informacija za izradu plana akcije i *logframe-a*, u ožujku 2005. godine organizirana je serija okruglih stolova fokusiranih na najvažnija područja strateškog djelovanja za ostvarivanje vizije i ciljeva razvoja:

- Znanjem do razvoja, nositelj Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 9. ožujka 2005.
- Novcem do razvoja, nositelj Slavenska banka d.d. Osijek, 14. ožujka 2005.
- Uloga potpornih institucija u ostvarivanju razvojne vizije, nositelj istraživački tim, 16. ožujka 2005.
- Transferom tehnologije do razvojne vizije (komercijalizacija intelektualnog vlasništva Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku), nositelj Tehnologijsko-razvojni centar u Osijeku d.o.o., 22. ožujka 2005.
- Uloga infrastrukturnih kapaciteta u povezivanju tržišta (zračna luka, riječna luka, željeznica, cestovna mreža), nositelj Agencija za razvoj Osječko-baranjske županije, 29. ožujka 2005.
- Uloga lokalne i područne samouprave u ostvarivanju razvojne vizije, nositelj Hrvatski institut za lokalnu samoupravu, 29. ožujka 2005.

Sudjelujući u ovim raspravama o najvažnijim područjima strateškog djelovanja više od 60 čelnih ljudi sveučilišta, banaka i infrastrukturnih institucija podržalo je viziju, ciljeve i preporuke razvoja Osječko-baranjske županije sa sugestijama proširenja nositelja pojedinih preporuka i naglašavanja prioriteta među preporukama, što je i učinjeno.

¹ Prilikom formuliranja metodološkog pristupa naročito su korišteni: Future Search: An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities, 1995; Project Cycle Handbook, Terre des homes, 2001.

² Primjenu softvera Innovator omogućili su norveški eksperti Jon Steinar Ostgard i Bjorn Reite, suradnici na projektu Strategija razvoja Osječko-baranjske županije.

³ Participatorna metodologija korištena je u izradi studije Framework for Regional Development Vision (okvir za viziju regionalnog razvoja) za Šibensko-kninsku i Zadarsku županiju, koju je u 2002. godini izradio ekspertski tim Svjetske banke.

Detaljniji opis korištene metodologije je u *prilogu 1: Metodološka osnovica istraživanja*.

U izradi studije "Strategija razvoja Osječko-baranjske županije" konzultirana je i vrlo bogata dokumentacijska baza raznih parcijalnih ili okvirnih studija, prvenstveno studija o korištenju prostora.

Detaljni pregled studija, relevantnih za razumijevanje stanja, razvojnih mogućnosti i prepoznatih prepreka za područje koje pokriva Osječko-baranjska županija, nalazi se u *prilogu 2a: Pregled dokumentacijske osnove o razvoju, 1970-2004.* i u *prilogu 2b: Pregled stavova o razvojnim problemima Osječko-baranjske županije i pravcima razvoja, iz Prostornog plana Osječko-baranjske županije.*

Razlozi za studiju

Rat i tranzicijski proces (iz rata u mir, promjena političkog i ekonomskog sistema zemlje, privatizacijski procesi) rezultirali su dramatičnim zaostajanjem istočne Hrvatske i pojačavanjem regionalne razvojne neravnoteže u Hrvatskoj.⁴ Iznadprosječna nezaposlenost u Osječko-baranjskoj županiji i više uzdržavanog stanovništva od prosjeka zemlje, više nego su dovoljni razlozi za traženje općeg dogovora o viziji regionalnog razvoja. Rad na "Strategiji razvoja Osječko-baranjske županije" ujedno je i poziv na suradnju susjednim županijama za izradu zajedničke vizije regionalnog razvoja istočne Hrvatske.

Oko nas događaju se promjene, od čijih utjecaja se ne možemo izolirati, ali se možemo pripremiti tako da ih ugradimo u vlastite razvojne ciljeve, ili kao izazov ili kao prijetnju. Najlošija strategija je ignoriranje promjena jer one neće nestati samo zato što ih ne želimo vidjeti ili što nismo spremni pa ne znamo što ćemo s njima. Ako promjene ne prepoznamo na vrijeme, one će zavladati nama a tada nećemo moći koristiti svoje znanje i ovladati promjenama u korist boljeg života svih nas.

Tri su temeljna procesa koja zahvaćaju sve oko nas, pa i nas:

- Globalizacija (sve je povezano, nema izoliranih događaja, konkurentnost ne može biti mjerena lokalno);
- Demokratizacija (pravo na izbor na razini pojedinca i interesne skupine, supsidijarnost u odlučivanju, uključenost svih u procese odlučivanja);
- Ekonomija temeljena na znanju (konkurentnost ovisi o znanju, ne o raspoloživosti prirodnih resursa).

Osnovno pitanje studije je u kojoj mjeri Osječko-baranjska županija koristi te procese, ugrađuje ih u svoje razvojne programe, odnosno u kojoj mjeri su ti procesi opasnost za Županiju. Ciljevi studije su povećanje razumijevanja svih stanovnika Županije i onih koji su direktno odgovorni za odlučivanje o tim procesima, te o tome s kakvim opredjeljenjima se moramo suočiti kako bi poslovni sektor, stanovnici i lokalna uprava mogli sudjelovati u procesima koji se događaju u svijetu i naravno imati koristi od njih. Intenzitet promjena upozorava da se uspjeh ne može ostvariti bez promjena vlastitih stavova, bez novog znanja i bez novog individualnog i institucionalnog ponašanja. Vlastito iskustvo više nije dovoljno, treba učiti i od onih koji su brži i bolji u prepoznavanju prilika, u pretvaranju slabosti u jakosti.

⁴ Filipić, P. I P. Šimunović: Regionalna ravnoteža u prostoru Hrvatske, Zavod za istraživačko razvojne usluge d.o.o., Split, ožujak 1995.

Kratki vodič kroz studiju

Studija je namijenjena stanovnicima Osječko-baranjske županije kojih se prvenstveno tiče u kakvoj Županiji žele živjeti. Uz tu najširu bazu zainteresiranih, studija je namijenjena svim bitnim akterima društvenog i ekonomskog razvoja na lokalnoj i državnoj razini: od nevladinih organizacija, preko institucija lokalne, županijske i državne razine, do poslovne i akademske zajednice.

Studijom se želi probuditi i interes aktera razvoja u drugim županijama jer bi partnerskim naporima mnoga razvojna pitanja bila efikasnije riješena, posebno u području decentralizacije, boljeg korištenja resursa, privlačenja investicija i zajedničkog oblikovanja projekata za sudjelovanje u predpristupnim fondovima Europske unije.

Radi boljeg uočavanja strateških od analitičkih dijelova, studija je strukturirana u dva dijela:

Dio 1:

Opisuje cjelinu studije, s naglaskom na budućnost.

Ovaj dio je pisan na način da može predstavljati samostalnu cjelinu. Za detaljniji uvid u metodologiju istraživanja, analizu postojećeg stanja u gospodarstvu te rezultate anketiranja mogu se konzultirati prilozi iz dijela 2.

Dio 2:

Sadržava priloge u kojima je detaljno opisan metodološki dio, analiza sadašnjeg stanja u gospodarstvu, izvještaji obavljenog anketiranja mladih, gospodarstvenika, nastavnika i lokalne/područne samouprave, izvještaj o rangiranju ponuđenih strateških opcija u lokalnoj/područnoj samoupravi korištenjem softvera Innovator, te konceptualni okvir za razumijevanje razvoja ljudskih i organizacijskih resursa.

Gdje smo sada, ...

Uvid u karakteristike razvojnih procesa na lokalnim razinama znatno je otežan zbog siromašne informacijske osnove i centraliziranog statističkog praćenja tih procesa. Zbog toga je ocjenu sadašnjeg stanja i razvojnih tendencija za Osječko-baranjsku županiju moguće izvesti samo korištenjem nekoliko ključnih indikatora, te kombiniranjem informacija o različitim aspektima razvoja, dopunjenih mišljenjima stanovnika ove Županije. Analiza sadašnjeg stanja obavljena je korištenjem pokazatelja za razdoblje 2001. - 2003., a u nekim slučajevima potkrijepljena je dužim nizovima pokazatelja. Nekoliko ključnih indikatora razvoja aktualizirano je pokazateljima iz 2004. godine, nakon završetka studije u siječnju 2005. godine. Mišljenje stanovnika Osječko-baranjske županije prikupljeno je anketama u razdoblju od lipnja do rujna 2004. godine. Sve prikupljene informacije međusobno se potvrđuju u upozoravanju na ozbiljno razvojno zaostajanje Osječko-baranjske županije, ne samo u odnosu na vlastite prirodne resurse, nego i na promjene koje se događaju u Hrvatskoj.

Što brojke kažu?

Osječko-baranjska županija je po raspoloživosti i kvaliteti važnih prirodnih resursa (zemljište, voda, šume, klima...) iznadprosječno bogata Županija, ali po mnogim pokazateljima razvojno zaostaje, uspoređujući se s prosjekom Hrvatske:

- Veća nezaposlenost (2001. godina - iz popisa stanovništva)
24,2%, a u Hrvatskoj 20,4% (najniža: Međimurska županija 12,1%)

- Više ekonomski neaktivnog stanovništva (2001. godina - iz popisa stanovništva) 58,1%, a u Hrvatskoj 55,8% (najmanje: Međimurska županija, 48,0%)
- Značajno manje aktivnog poljoprivrednog stanovništva (2001. godina - iz popisa stanovništva) 60%, a u Hrvatskoj 67% (najviše: Međimurska županija 80%)
- Manje zaposlenih osoba s prihodom iz stalnog radnog odnosa (2001. godina - iz popisa stanovništva) 30%, a u Hrvatskoj 34% (najviše: Grad Zagreb 41% i Međimurska županija 40%)
- Manje visokoobrazovanih ljudi (2003. godina) 6,2%, a u Hrvatskoj 7,8% (najviše: Grad Zagreb 16,6% i Primorsko-goranska županija 9,8%)
- Više neobrazovanih ljudi (2003. godina) 20,8%, a u Hrvatskoj 18,6% (najmanje: Grad Zagreb 8,6% i Primorsko-goranska županija 11,5%)
- Niži indeks korištenja intelektualnog kapitala - mjereno ICE pokazateljem⁵ (2003. godina) 1,92, a u Hrvatskoj 2,28 (najbolji: Ličko-senjska županija 2,72; Istarska županija 2,63)
- Niža poduzetnička aktivnost - mjerena TEA indeksom⁶ (2003. godina) TEA 1 za pet istočnohrvatskih županija, a u Hrvatskoj TEA 2,56 (najbolja regija: Zagreb TEA 4,3 i Istra TEA 3,1)
- Niži bruto domaći proizvod po stanovniku (2003. godina) 3.074 USD, a u Hrvatskoj 6.385 USD (najbolji: Grad Zagreb 18.843 USD; Istarska županija 8.659 USD)

Detaljnija analiza postojećeg stanja i tendencija promjena u razdoblju 2000.-2003. godine data je u *prilogu 3: Gospodarstvo Osječko-baranjske županije, prošlost i sadašnjost.*

Što ljudi osjećaju?

U cilju prikupljanja i analiziranja mišljenja ljudi o problemima Osječko-baranjske županije anketirane su četiri skupine ljudi (ukupno 496 sudionika):

- mladi (311 sudionika)
- lokalna/područna samouprava: gradska poglavarstva i županijsko poglavarstvo (76 sudionika)
- gospodarstvenici (20 sudionika)
- srednjoškolski nastavnici (89 sudionika).

⁵ Efikasnost intelektualnog kapitala (Intellectual Capital Efficiency - ICE) pokazuje koliko dodane vrijednosti stvara jedna uložena novčana jedinica u zaposlene. Što je vrijednost ICE-a veća, to intelektualni kapital (zaposlenih) efikasnije stvara vrijednost.

⁶ U okviru međunarodnog projekta Global Entrepreneurship Monitor (www.gemconsortium.org), u kojem Hrvatska sudjeluje od 2002. godine, koristi se Total Entrepreneurial Activity (TEA) Index kao temeljni indikator za utvrđivanje razine poduzetničke aktivnosti. TEA indeks se izračunava kao odnos novopokrenutih poslovnih pothvata, ne starijih od 42 mjeseca, na 100 odraslih stanovnika 18-64 godina starosti.

Percepcija mladih, funkcioniranje lokalne uprave i gospodarstvenika o tome kakvo je gospodarsko stanje Slavonije i Baranje nije tako jako različito u onom pesimističkom dijelu, ali su gospodarstvenici dvostruko (a u odnosu na nastavnike čak i četverostruko) češće optimističniji u svojim procjenama (možda zbog toga što brže osjete rezultate stvaranja nove vrijednosti nego drugi). Nastavnici su najpesimističniji (i po tome što najmanje osjećaju poboljšanja i po tome što značajnije češće misle da je situacija lošija):

Tablica 1.

Gospodarsko stanje u 2003. u odnosu na 2002. godinu - % anketiranih

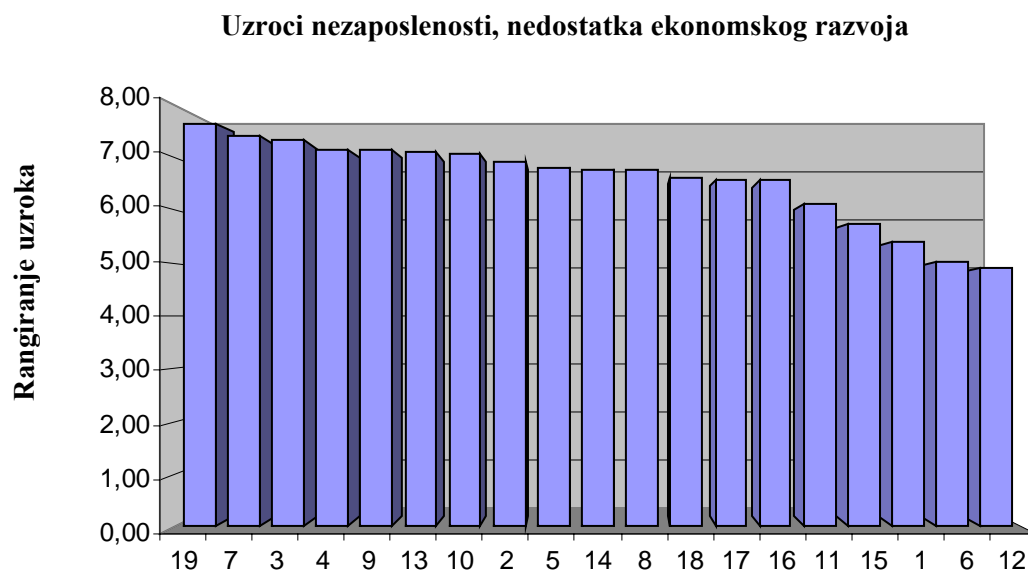
Odgovori	Mladi	Gospodarstvenici	Nastavnici	Lokalna/područna samouprava
Bolje	20,6	40,0	10,3	22,4
Jednako	54,8	40,0	55,2	51,3
Lošije	24,6	20,0	34,5	25,0
Bez odgovora				1,3
Ukupno	100,0	100,0	100,0	100,0

Izvor: Prilog 4a, 4b, 4c, a za nastavnike obrađeni upitnici

Iz dugačkog popisa uzroka gospodarskog zaostajanja i nezaposlenosti koje su izrazili mladi, gospodarstvenici, nastavnici i predstavnici lokalne/područne samouprave, napravljen je izbor 19 najčešće izraženih problema. Primjenom softvera Innovator, predstavnici lokalne/područne samouprave su ih rangirali na sljedeći način:

Slika 1.

Rang uzroka nezaposlenosti i gospodarskog zaostajanja Osječko-baranjske županije



Rang	Broj	Uzrok	Prosjeak	Stand. dev.	Broj glasova
1	19	Centralizacija (novac odlazi u Zagreb, siromašna lokalna/područna samouprava)	7,67	2,08	82
2	7	Nedostatak investicija	7,41	1,72	82
3	3	Vlada ne obraća dovoljno pažnje ovoj regiji	7,34	2,07	82
4	4	Bez vizije, bez razvojne strategije	7,17	1,73	82
5	9	Nekompetentni management	7,17	1,64	82
6	13	Nedostatak strategije u korištenju poljoprivrednih resursa	7,10	1,87	82
7	10	Previše birokracije	7,07	1,90	82
8	2	Ratna razaranja	6,93	1,84	82
9	5	Netransparentna privatizacija	6,80	2,04	82
10	14	Nedostatak vladavine prava	6,79	2,05	82
11	8	Niska razina poduzetničke aktivnosti	6,78	1,81	82
12	18	Politički utjecaj na gospodarstvo	6,63	2,12	82
13	17	Odlazak sposobnih menagera	6,60	2,01	82
14	16	Nekompetentni političari	6,57	2,19	82
15	11	Neefikasna poljoprivreda	6,13	2,04	82
16	15	Neadekvatno obrazovanje	5,76	1,93	82
17	1	Loš pristup infrastrukturi (ceste, aerodrom ...)	5,40	2,19	82
18	6	Otpor prema promjenama lokalnih ljudi	5,02	2,43	82
19	12	Problem nesredjenog katastra	4,90	2,69	82

Vrlo su indikativne razlike u percepciji uzroka zaostajanja između pojedinih poglavarstava, o čemu treba razmišljati prilikom dizajniranja različitih razvojnih programa:

Tablica 2.

Razlike u percepciji uzroka nezaposlenosti i gospodarskog zaostajanja Slavonije i Baranje (ocjena 1 = nema značaja, ocjena 9 = najveći značaj) - prosječna ocjena

Sumarno rang	Uzrok	Predstavnici lokalne/područne samouprave							
		Sumarno	Osječko-baranjska županija	Beli Manastir	Belišće/Valpovo	Donji Miholjac	Đakovo	Našice	Osijek
1	Centralizacija (novac odlazi u Zagreb)	7,67	4,88	7,21	7,85	8,60	7,82	7,89	8,42
2	Nedostatak investicija	7,41	7,38	7,00	7,85	8,47	7,36	6,78	6,67
3	Vlada ne obraća dovoljno pažnje ovoj regiji	7,34	4,00	7,71	7,85	7,13	7,64	7,44	8,50
4	Bez vizije, bez razvojne strategije	7,17	6,38	7,86	7,62	6,67	6,64	8,00	6,92
5	Nekompetentni management	7,17	7,13	6,86	7,85	6,87	6,82	6,89	7,75
6	Nedostatak strategije u korištenju poljoprivrednih resursa	7,10	6,25	7,29	7,62	6,73	7,45	7,33	6,83
7	Previše birokracije	7,07	6,63	6,14	7,31	7,67	6,82	7,56	7,33
8	Ratna razaranja	6,93	8,00	7,14	7,00	6,80	6,18	6,67	6,92

9	Netransparentna privatizacija	6,80	5,50	7,36	6,54	6,20	7,55	7,22	7,08
10	Nedostatak vladavine prava	6,79	5,13	5,64	7,00	7,00	6,73	7,89	8,00
11	Niska razina poduzetničke aktivnosti	6,78	6,38	6,29	7,69	6,47	6,45	6,33	7,67
12	Politički utjecaj na gospodarstvo	6,63	4,13	7,00	6,54	6,40	6,73	8,00	7,17
13	Odlazak sposobnih menagera	6,60	6,13	6,64	7,54	6,53	6,73	5,78	6,42
14	Nekompetentni političari	6,57	4,38	5,93	6,92	7,00	7,00	7,78	6,58
15	Neefikasna poljoprivreda	6,13	7,13	5,36	6,77	5,40	6,45	6,00	6,42
16	Neadekvatno obrazovanje	5,76	4,75	4,64	7,15	6,00	5,55	5,89	6,00
17	Loš pristup infrastrukturi	5,40	5,25	6,07	4,54	6,33	5,36	5,33	4,58
18	Otpor prema promjenama lokalnih ljudi	5,02	5,75	3,36	6,38	5,73	5,91	3,78	4,25
19	Problem nesređenog katastra	4,90	6,00	2,9	5,62	3,00	7,27	5,44	5,50

Tablica 3.

Relativne razlike u ocjenama značaja uzroka nezaposlenosti i ekonomskog zaostajanja Slavonije i Baranje - indeksi

Sumarno rang	Uzrok	Predstavници lokalne/područne samouprave							
		Sumarno	Osječko-baranjska županija	Beli Manastir	Belišće/Valpovo	Donji Miholjac	Đakovo	Našice	Osijek
1	Centralizacija (novac odlazi u Zagreb)	1,00	0,64	0,94	1,02	1,12	1,02	1,03	1,10
2	Nedostatak investicija	1,00	1,00	0,94	1,06	1,14	0,99	0,91	0,90
3	Vlada ne obraća dovoljno pažnje ovoj regiji	1,00	0,54	1,05	1,07	0,97	1,04	1,01	1,16
4	Bez vizije, bez razvojne strategije	1,00	0,89	1,10	1,06	0,93	0,93	1,12	0,97
5	Nekompetentni management	1,00	0,99	0,96	1,09	0,96	0,95	0,96	1,08
6	Nedostatak strategije u korištenju poljoprivrednih resursa	1,00	0,88	1,03	1,07	0,95	1,05	1,03	0,96
7	Previše birokracije	1,00	0,94	0,87	1,03	1,08	0,96	1,07	1,04
8	Ratna razaranja	1,00	1,15	1,03	1,01	0,98	0,89	0,96	1,00
9	Netransparentna privatizacija	1,00	0,81	1,08	0,96	0,91	1,11	1,06	1,04
10	Nedostatak vladavine prava	1,00	0,76	0,83	1,03	1,03	0,99	1,16	1,18
11	Niska razina poduzetničke aktivnosti	1,00	0,94	0,93	1,13	0,95	0,95	0,93	1,13
12	Politički utjecaj na gospodarstvo	1,00	0,62	1,06	0,99	0,97	1,02	1,21	1,08
13	Odlazak sposobnih menagera	1,00	0,93	1,01	1,14	0,99	1,02	0,88	0,97
14	Nekompetentni političari	1,00	0,67	0,90	1,05	1,07	1,07	1,18	1,00
15	Neefikasna poljoprivreda	1,00	1,16	0,87	1,10	0,88	1,05	0,98	1,05
16	Neadekvatno obrazovanje	1,00	0,82	0,81	1,24	1,04	0,96	1,02	1,04
17	Loš pristup infrastrukturi	1,00	0,97	1,12	0,84	1,17	0,99	0,99	0,85
18	Otpor prema promjenama lokalnih ljudi	1,00	1,15	0,67	1,27	1,14	1,18	0,75	0,85
19	Problem nesređenog katastra	1,00	1,22	0,59	1,15	0,61	1,48	1,11	1,12

Ako se sumarne ocjene svakog pojedinog uzroka označe s vrijednošću 1, indeksi veći od 1 ukazuju na značajniju/veću prisutnost tih uzroka u nekoj lokalnoj/područnoj samoupravi, nego ako je indeks manji od 1. Percepcija uzroka nezaposlenosti i nedostatka gospodarskog razvoja Slavonije i Baranje vrlo je homogena među gradskim poglavarstvima Osječko-baranjske županije - varijacije označavaju konkretnu situaciju (npr. problem katastra). Međutim, ako lokalne i područna samouprava trebaju surađivati na rješavanju razvojnih problema, tada je nužno analizirati razloge za bitna odstupanja u procjeni značaja pojedinih uzroka zaostajanja između županijskog poglavarstva i gradskih poglavarstava. Za razliku od anketiranih gradskih poglavarstava, anketirani članovi Županijskog poglavarstva znatno blaže ocjenjuju ulogu sljedećih pet uzroka ekonomskog zaostajanja Slavonije i Baranje:

- centralizacija
- vlada ne obraća dovoljno pažnje ovoj regiji
- politički utjecaj na gospodarstvo
- nedostatak vladavine prava
- nekompetentni političari,

a ujedno daju znatno veći značaj

- posljedicama ratnih razaranja i
- neefikasnoj poljoprivredi.

Razlike u percepciji uzroka unutar lokalne/područne samouprave mogu predstavljati dodatni uzrok zaostajanja jer otežavaju suradnju na lokalnoj razini.

Uz izraženo mišljenje o uzrocima zaostajanja, izuzetno su važna očekivanja, čak i važnija, jer očekivanja stvaraju pokretačku, motivacijsku snagu za promjenu:

Tablica 4.

Očekivanja o gospodarskom stanju u Slavoniji i Baranji do 2010. godine - % anketiranih

Odgovori	Mladi	Gospodarstvenici	Nastavnici	Lokalna/područna samouprava
Bolje	56,1	75,0	44,8	71,1
Jednako	29,0	20,0	40,2	18,4
Lošije	14,9	5,0	14,9	7,9
Bez odgovora				2,6
Ukupno	100,0	100,0	100,0	100,0

Izvor: Prilog 4a, 4b, 4c, a za nastavnike obrađeni upitnici

Optimizam da će biti bolje, gospodarstvenici uglavnom objašnjavaju pripremanjem za ulazak u Europsku uniju, jačanjem uloge znanja i razvojem malih i srednjih poduzeća. Predstavnici lokalne/područne samouprave također ističu približavanje Europskoj uniji kao najvažniji poticaj poboljšanju gospodarskog stanja, ali ističu i početak radova na koridoru V/c. Iako znatno skeptičniji, oni mladi koji očekuju da će situacija biti bolja, ističu kao najvažniji razlog svog optimizma proces približavanja Europskoj uniji, ali i razvoj poduzetničkog duha. Ipak, ponekad optimizam proizlazi i iz izjava "Ne može biti lošije!".

... a gdje bi htjeli biti?

Vizija

- Slavonija i Baranja - hrvatska regija s najvišom stopom rasta bruto domaćeg proizvoda do 2010. godine, hrvatski "regionalni tigar".

Ciljevi

- Povećati kvalitetu življenja u Osječko-baranjskoj županiji, povećanjem bruto domaćeg proizvoda po stanovniku sa 2.500 EUR (2003.) na 10.000 EUR do 2015. godine
- Smanjiti nezaposlenost u Osječko-baranjskoj županiji, sa 27,5% (2003.) na 10% do 2015. godine
- Povećati poduzetničku aktivnost u Osječko-baranjskoj županiji, sa TEA 1 (2003.)⁷ na 10 TEA u 2010. godini
- Povećati efikasnost korištenja intelektualnog kapitala u Osječko-baranjskoj županiji, sa ICE 1,92 (2003.) na ICE 4,0 u 2010. godini.

Što je potrebno za ostvarenje vizije o "regionalnom tigru"?

Potrebno je mnogo, ali najvažnije je pobijediti malodušnost, neznanje i neorganiziranost te ojačati institucije.

Potencijal društva za razvoj ocjenjuje se u odnosu na zahtjevnost ciljeva: ako su ciljevi nisko postavljeni, potencijal će dobiti visoku ocjenu, a ako su postavljeni zahtjevniji ciljevi, potencijal će dobiti nisku ocjenu. Većina dosadašnjih analiza gospodarskog i društvenog razvoja Hrvatske ovo zaboravlja i daje prevelike ocjene potencijalu društva. Zbog toga je u ovom istraživanju korištena participatorna metodologija kojom različite skupine ljudi procjenjuju potencijal za razvoj: od mladih, koji su budućnost svakog društva, preko gospodarstvenika, nastavnika do članova poglavarstava lokalne/područne samouprave. Dobiveni rezultati u velikoj mjeri sukladni su istraživanjima koja provodi istraživački tim Ante Lauca (detaljnije u Prilogu 6). Pri interpretiranju skeptičnih odgovora ne treba zaboraviti da je potencijal promjenjiv i da se povećava racionalnom strategijom. Osim toga, nedovoljno je prepoznato da novostvoreni potencijali ubrzavaju razvoj, te da početni uvjeti nisu jedini koji određuju kapacitet postizanja ciljeva, nego politička volja i znanje potrebno za promjenu početnih uvjeta. To je bitna komponenta društva i izostavljajući je iz analize dobivamo pogrešan zaključak da smo osuđeni na male stope razvoja.

Od nevjerovanja do samopouzdanja

Očekivanja da će stanje u gospodarstvu Slavonije i Baranje do 2010. godine biti bolje, iako prisutna kod svih ispitanika, ipak nisu dovoljna za podržavanje vizije o Slavoniji i Baranji kao regiji s najvećom stopom rasta BDP-a u Hrvatskoj do 2010. godine. To je važna informacija za sve koji ili žive na području istočne Hrvatske, ili su politički odgovorni za razvoj Hrvatske i njezinih dijelova:

Tablica 5.

Slavonija i Baranja - najbogatija hrvatska regija do 2010. godine? - % odgovora

Anketirani	Slavonija i Baranja - najbogatija hrvatska Regija do 2010. godine		
	Da	Ne	Ne znam
Mladi	33	49	18
Gospodarstvenici	20	75	5
Nastavnici	22	61	17
Lokalna/područna samouprava	38*	53*	5*

* zbroj nije 100, jer nedostaje 4% onih koji nisu odgovorili na ovo pitanje

Izvor: prilog 4a, 4b, 4c

⁷ Odnosi se na pet istočno-hrvatskih županija: Osječko-baranjsku, Vukovarsko-srijemsku, Požeško-slavonsku, Brodsko-posavsku i Virovitičko-podravsku.

Razlozi nevjerovanju da Slavonija i Baranja, usprkos svojim prirodnim bogatstvima, može postati regija s najvećom stopom rasta BDP-a u Hrvatskoj, su u nepoznavanju vlastitih snaga ("Zagreb ne vodi računa o nama"), neodgovarajućem znanju (ispodprosječna obrazovna struktura u odnosu na prosjek Hrvatske) i neodgovarajućoj motivaciji ("dominacija politike u svemu").

Identificirane tri grupe uzroka malodušnosti o razvojnim mogućnostima Slavonije i Baranje dobro su polazište za pokretanje niza aktivnosti na njihovom otklanjanju:

- podržavanje/zahtijevanje decentralizacije, od fiskalne, statističke do javne uprave
- inzistiranje na prioritetu ulaganja u obrazovanje u Slavoniji i Baranji
- inzistiranje na profesionalnim a ne političkim kriterijima u različitim segmentima društvenog i ekonomskog života
- eliminiranje percepcije o politizaciji gospodarstva.

Oslonjenost na razvoj potpomognut stranim kapitalom jako je izražena: čak 75% anketiranih gospodarstvenika i 55% predstavnika lokalne/područne samouprave smatraju da gospodarski razvoj Slavonije i Baranje nije moguć bez stranog kapitala. Strani kapital je važan, ali nije vidljiva povezanost između vlastitih snaga i dolaska stranog kapitala: strani kapital privlače obrazovani ljudi, funkcioniranje pravnog sustava, jednostavni administrativni okvir poslovanja, raspoloživost i efikasnost potpornih institucija (komore, centri za poduzetništvo, agencije za razvoj).

Zbog toga je izuzetno važno razviti upravo te atraktore, a zatim i povjerenje u vlastite snage. Pri tome je potrebno preispitati uloge pojedinih institucija u realizaciji strateških aktivnosti za ostvarivanje vizije i ciljeva. U odgovorima anketiranih uočene su značajne razlike u razumijevanju uloge pojedinih institucija: na primjer, sudionici iz lokalne/područne samouprave smatraju da su do sada imali najveću ulogu u razvoju Slavonije i Baranje, te da će takvu ulogu i zadržati, odmah iza malih i srednjih poduzeća. Međutim, do sada ulogu lokalne/područne samouprave ostali sudionici, posebno gospodarstvenici ocjenjuju vrlo nisko, ali svi smatraju da lokalna/područna samouprava treba imati veću ulogu nego do sada, ali ne i najveću. Gospodarstvenici i mladi se slažu da vodeću ulogu treba imati Sveučilište, ali imaju potpuno različito mišljenje o ulozi Vlade: mladi očekuju da Vlada treba imati vodeću ulogu (odmah uz Vladu vide i sveučilište), dok gospodarstvenici kao da su odustali od očekivanja da Vlada nešto može napraviti za regionalni razvoj. Oči svih, osim mladih, su uprte u mala i srednja poduzeća, od velikih poduzeća se ne očekuje ništa. Poduzetničke infrastrukturne institucije se tek razvijaju te je njihova uloga još uvijek nedovoljno vidljiva. Najveća suglasnost svih je u beznačajnoj ulozi komora u regionalnom razvoju. S aspekta efikasnosti upravljanja razvojem potrebno je učiniti transparentnim djelovanje pojedinih institucija, relevantnih za razvoj regije i tek tada će biti moguće osigurati njihovu suradnju na realizaciji vizije i ciljeva razvoja.

Tablica 6.

Rang značaja pojedinih institucija za gospodarski razvoj Slavonije i Baranje (rang 1 - najutjecajnija, rang 8 - najmanje utjecajna)

Institucija	Mladi		Gospodarstvenici		Nastavnici		Lokalna/područna samouprava	
	Do sada	Očekivanje	Do sada	Očekivanje	Do sada	Očekivanje	Do sada	Očekivanje
Vlada s ministarstvima	5	1	1	7	1	5	2	3
Lokalna/područna samouprava	4	3	7	3	5	2	1	2
Sveučilište s fakultetima	7	2	4	1	8	5	6	4
Banke i druge financijske institucije	2	7	7	5	3	5	3	5

Mala i srednja poduzeća	3	5	3	2	4	1	5	1
Velika poduzeća	1	4	2	8	2	8	4	8
Komore (obrtnička, gospodarska)	8	8	5	6	6	7	7	7
Poduzetničke infrastrukturne organizacije	6	6	8	4	7	3	8	6

Od želje za odlaskom do želje za ostankom

Ako želimo privući strani kapital, onda je važno da i sami vidimo ovaj dio Hrvatske atraktivnim. Na pitanja o tome, može li Osijek, kao najveći grad istočne Hrvatske, postati najprivlačnijim gradom za življenje i za pokretanje poslovnih pothvata, sudionici istraživanja odgovaraju skepticizmom:

Tablica 7.

Osijek - najprivlačniji grad za življenje do 2010. godine? - % odgovora

Anketirani	Osijek - najprivlačniji grad za življenje do 2010. godine		
	Da	Ne	Ne znam
Mladi	29	42	29
Gospodarstvenici	40	50	10
Nastavnici	24	54	22
Lokalna/područna samouprava	41*	42*	11*

* zbroj nije 100, jer nedostaje 6% onih koji nisu odgovorili na ovo pitanje

Izvor: prilog 4a, 4b, 4c

Tablica 8.

Osijek - najprivlačniji grad za poslovanje do 2010. godine? - % odgovora

Anketirani	Osijek - najprivlačniji grad za poslovanje do 2010. godine		
	Da	Ne	Ne znam
Mladi	40	27	33
Gospodarstvenici	80	10	10
Nastavnici	35	39	26
Lokalna/područna samouprava	59*	20*	13*

* zbroj nije 100, jer nedostaje 8% onih koji nisu odgovorili na ovo pitanje

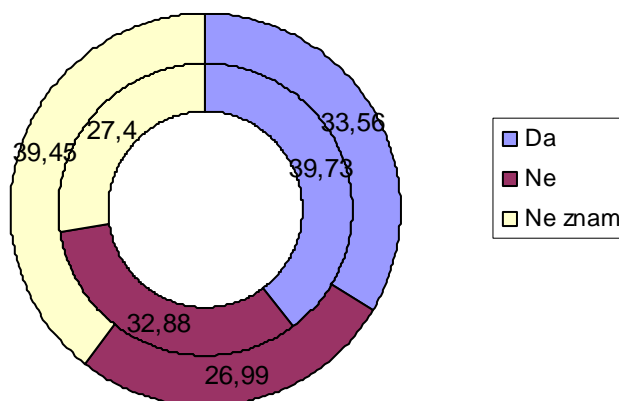
Izvor: prilog 4a, 4b, 4c

Za ostvarivanje vizije i ciljeva, pored snage znanja, potrebna je i snaga volje i predanosti, i to svih, od mladih do političara, od gospodarstvenika do profesora. Niska uvjerenost da Osijek, kao najveći grad istočne Hrvatske može postati najprivlačnijim gradom za življenje i poslovanje mora pokrenuti lavinu razgovora o razlozima takvog stanja i mjerama za promjenu. Bez mladih ljudi nema budućnosti, bez ljudi sa znanjem nema budućnosti.

Upozoravajuće je mišljenje anketiranih mladih o tome gdje vide svoj život: samo jedna trećina se vidi u Slavoniji i Baranji, čak 40% želi živjeti izvan Slavonije i Baranje, 27% još ne zna gdje bi živjelo.

Slika 2.

Postotni udjeli ispitanika koji bi željeli živjeti izvan Slavonije i Baranje (unutrašnji prsten) ili da njihova djeca žive izvan (vanjski prsten)



Unatoč percipiranim problemima, najviše mladih ispitanika iz Osijeka (srednjoškolci 50%, studenti 42,06%) želi i dalje živjeti u Slavoniji i Baranji; u Đakovu 25,64%, u Belom Manastiru 19,12%, a u Donjem Miholjcu svega 17,14%.

Pretvoriti želje za odlaskom u želju za ostankom zahtijeva stvaranje prvoklasnih obrazovnih mogućnosti. U tome je najvažnija uloga Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku koja mora biti podržana i osnažena kroz suradnju s gospodarstvom, a financijski potpomognuta od Vlade i lokalne/područne samouprave. Mladi s vrhunskim obrazovanjem bit će glavni atraktor za ulaganja te će i njihova odluka za ostankom biti vjerojatnija.

Detaljnije o stavovima i mišljenjima ljudi o razvojnim problemima i mogućnostima u **prilogu 4: Rezultati anketnog ispitivanja percepcije o stanju gospodarstva i o razvojnim očekivanjima.**

Obilježja budućnosti u koju ulazimo

Promjene u okolini uvijek mogu biti izvor prijetnji ili izvor razvojnih šansi. Bez njihovog poznavanja, odlučivanje o viziji i ciljevima je ili kockanje s neizvjesnošću ili zamišljanje da svijet oko nas ne postoji. U oba slučaja, to je gubitnička pozicija. Potpuna izvjesnost naravno se ne može nikada postići, ali poznavanje promjena koje oblikuju budućnost može povećati dobitničku šansu. Procesi koji snažno oblikuju promjene u okolini su:

- Globalizacija
- Razvoj znanja
- Ljudski kapital
- Razvoj tehnologije
- Konkurentnost
- Procesi povezivanja.

Na pitanje kako promjene u okolini iskoristiti u korist ostvarivanja vizije i ciljeva, moguće je odgovoriti predloženim preporukama.

Globalizacija nas ne mimoilazi

Globalizacija se događa, agresivno ili puzajuće - ulazi na velika i mala vrata u privatni, u poslovni i u politički život. Vrijednosti na koje smo navikli mijenjaju se (društvena odgovornost zamjenjuje usko

tumačenje odgovornosti za profit u poslovnim sustavima), metode rada se mijenjaju (promjenjivi timovi zamjenjuju fiksna radna mjesta), brže se razmjenjuju informacije (internetizacija ruši klasično poimanje značaja lokacije).

Više se ne radi o pitanju hoćemo li prihvatiti ili ne globalizaciju. Pitanje je kako upravljati efektima globalizacijskih procesa i kako u njima vidjeti "prozor za hvatanje prilika" u stvaranju novih vrijednosti. Još važnije od toga je da se to pitanje ne ostavlja tamo nekim "višim strukturama" jer je globalizacija prilika za sve.

UČENJE OD DRUGIH

Ministarstvo gospodarstva u Finskoj ima ured za istraživanje Kine. Zanima ih što se tamo događa, zašto Njemačka otvara firme u Kini.

Gospodarska komora u Pforzheimu već godinama priprema svoje gospodarstvenike za poslovanje s Kinom.

Ima razloga za to:

"Ne samo zato što je Kina veliko tržište, više zbog toga što u Kinu dolaze svi glavni svjetski "poslovni igrači". Kina je najveći primatelj izravnih inozemnih ulaganja u svijetu (u 2002. godini u Kinu je ušlo oko 50 milijardi USD izravnih inozemnih ulaganja)! Kina zna kako kombinirati svoje znanje s tuđim: iz kineske vanjskotrgovinske statistike izgleda kao da je Kina uvoznik elektronskih komponenti. To je točno, ali nakon ugradnje u njihove proizvode, tako finalizirani proizvodi izvoze se i to uglavnom u SAD, EU i Japan!

Što mi znamo o Kini?

Osječko-baranjska županija u globalnom svijetu trgovine predstavljena je s vrlo ograničenim brojem proizvoda i svi su iz grupe djelatnosti niske tehnološke razine. U 2003. godini, 73% izvoza ostvareno je izvozom iz pet grupa proizvoda: pleteni i kačkani (34%), papir, karton i njihovi proizvodi (13%), šećer i šećerni proizvodi (9%), odjeća (9%), proizvodi od osnovnih metala (8%). Iz kineskog iskustva se vidi da veliki uvoz ne mora ništa loše značiti ako će doprinijeti izvozu proizvoda s dodanom vrijednošću.

Preporuka 1

Po uzoru na njemačko iskustvo, a u skladu s interesima lokalnog gospodarstva, Hrvatska gospodarska komora, Županijska komora u Osijeku bi mogla organizirati sustavno praćenje određenih tržišta koja potencijalno mogu postati zanimljiva za gospodarstvo istočne Hrvatske. Eurocentar koji je pokrenut u travnju 2005. godine treba popratiti jakom kampanjom, kako bi se poduzetnici ohrabрили za korištenje usluga koje ih mogu pripremiti za poslovanje s Europskom unijom.

Preporuka 2

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, u suradnji s Hrvatskom gospodarskom komorom, Županijskom komorom u Osijeku, centrima za poduzetništvo i uz pomoć veleposlanstava pojedinih zemalja, moglo bi organizirati kratke seminare za poduzetnike o mogućnostima poslovne suradnje s pojedinim tržištima.

Znanje je sve

Društvo temeljeno na znanju, gospodarstvo temeljeno na znanju - iza tih krilatica, prije nego što su postale političke poruke današnjice, "stoje brda" istraživanja o povezanosti znanja i kvalitete života. Europska unija je postavila Lisabonskom deklaracijom cilj da do 2010. godine postane najkonkurentnije i najdinamičnije gospodarstvo temeljeno na znanju. Kreiranje, diseminacija i korištenje znanja uz razvoj ljudskih resursa najvažniji su faktori o kojima ovisi ekonomski i društveni rast i razvoj. Bez ulaganja u istraživanja i razvoj neće se stvarati nova znanja, bez ulaganja u

obrazovanje neće se dogoditi diseminacija znanja, neće se osposobiti ljudi za korištenje znanja. I tada je to zatvoreni gubitnički krug iz kojeg je izlaz moguć samo ako se otklone mitovi o tome da si ulaganje u obrazovanje i inovacije mogu priuštiti samo bogati.

UČENJE OD DRUGIH

Irska svoje razvojno "čudo" zahvaljuje, u velikoj mjeri, iako ne isključivo, dugogodišnjoj političkoj suglasnosti o prioritetu ulaganja u obrazovanje. Od 1987. do 2003. godine Irska je od siromašne zemlje sa BDP po stanovniku od 69% prosjeka "stare" EU (s 15 članica) postala bogata zemlja sa BDP po stanovniku od 136% EU prosjeka. Kao siromašna zemlja, Irska je donijela odluke o jakom ulaganju u obrazovanje, posebno tehničkih struka. I to je urodilo plodom, jer strana ulaganja prvenstveno su došla zbog visokoobrazovanih ljudi.

Hrvatska nema veliki bruto domaći proizvod i kada dolazi do rasprave o rasporedu proračunskih sredstava, istraživanju i obrazovanju ne pripadne mnogo:

- Za istraživanje i razvoj, država izdvaja 1,25% od BDP-a (što nije malo, čak više od Slovenije i Češke, puno više od ostalih tranzicijskih zemalja, iako manje od 2% koliko je u "staroj" EU - s 15 članica, uz Švedsku koja ulaže čak 4,3%). Ali po ulaganjima poslovnog sektora u istraživanja i razvoj od 0,43% vrijednosti BDP-a, Hrvatska je tek malo ispred Rumunjske, a daleko iza drugih tranzicijskih zemalja.⁸
- Za obrazovanje, država izdvaja premalo: samo 4% od BDP-a, a privatno ulaganje još uvijek je neznatno.

Preporuka 3

Nije li vrijeme da se i na nižim razinama, na regionalnoj i inter-regionalnoj razini ostvari efikasnija suradnja između Sveučilišta, "konzorcija" županijskih poglavarstava istočne Hrvatske i predstavnika gospodarstva u stvaranju regije čiji razvoj se temelji na znanju? Političkim zagovaranjem mogu se ubrzati procesi fiskalne decentralizacije, koja bi takvu suradnju i financijski osnažila na regionalnoj razini.

Ljudi su najvažniji resurs

U modernoj ekonomiji niti jedan resurs nije tako važan kao ljudi sa svojim znanjima i vještinama koje ih čine kompetentnim u upravljanju promjenama. Jaz između bogatih i siromašnih zemalja više nije određen prirodnim resursima, nego kvalitetom ljudskog resursa. Europska unija zaostaje u konkurentnosti za SAD oko 30%, a činjenica da se taj jaz ne smanjuje nego povećava, pokrenulo je lavinu istraživanja o uzrocima. Glavnim uzrocima proglašena su niža ulaganja u istraživanje i razvoj (1,93% od BDP, a u SAD 2,69%, u Japanu 2,98%) i nedostatak poduzetničkog obrazovanja. Dva osnovna zaključka proizlaze iz velikog broja empirijskih istraživanja o povezanosti formalnog obrazovanja i tržišta radne snage: više obrazovanje omogućava dobivanje kvalitetnijih poslova, pa prema tome i većih plaća i manje je vjerojatno da će ljudi s takvim obrazovanjem biti nezaposleni.⁹ Na takvim spoznajama EU je definirala strategiju i politiku razvoja ljudskog resursa u kojima se posebno naglašava da njihova uspješnost ovisi o tome koliko su dobro prepoznate regionalne, specifične potrebe (raspoloživost i kvaliteta ljudskog resursa, struktura gospodarstva, vizija i sl.).

U Osječko-baranjskoj županiji je razina obrazovanosti niža od hrvatskog prosjeka, a u strukturi gospodarstva dominiraju djelatnosti niske tehnološke razine. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku mora odigrati odlučnu ulogu u promjeni tog stanja.

⁸ 55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske, Nacionalno vijeće za konkurentnost, Zagreb, 2004, str. 28

⁹ de la Fuente, A. and A. Ciccone: Human capital in a global and knowledge-based economy, Final Report, European Commission, May 2002

Preporuka 4

Izvršiti temeljit uvid u raspoloživost i kvalitetu ljudskog kapitala u istočnoj Hrvatskoj, kao zajednički projekt pet istočnohrvatskih županija i Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Imajući u vidu viziju i ciljeve definirane ovom studijom, rezultate istraživanja koristiti za intenziviranje rasprave sa Sveučilištem Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku radi definiranja njegovog doprinosa razvoju regije, te posebno podržati napore Sveučilišta u primjeni Bolonjske deklaracije, te projekte koji intenziviraju inovativni i poduzetnički kapacitet mladih i ostalih stanovnika regije, kao što su projekti Tehnološkog parka i Međunarodnog centra za poduzetničke studije.

Tehnologija je drugi najvažniji resurs

Kada se govori o promjenama, obično ljudi prvo pomisle na tehnologiju, nove tehnološke mogućnosti, naročito podržane informatičkom tehnologijom. Međutim, razvoj nove tehnologije je samo dio procesa promjena; **primjena** novih tehnologija mnogo je sporiji i teži proces. Brojni su primjeri iz poslovnog svijeta iz kojih možemo naučiti da tehnologija nije sama sebi cilj, nego sredstvo za povećanje produktivnosti, povećanje prihoda i boljeg povezivanja. Zbog toga, tehnologiju treba promatrati kao važnu komponentu stvaranja opće konkurentnosti, od osobne do institucionalne razine. Michael Porter, poznat po svojim radovima o konkurentnosti, kaže da nema nisko-tehnoloških industrija, ima samo nisko-tehnoloških poduzeća ("Today there is no such thing as a low-tech industry. There are only low-tech companies.").¹⁰ To znači da svako poduzeće u svakoj industriji može biti produktivnije, a kroz to naravno i konkurentnije ako zna primjenjivati tehnologiju. Ali, primjena tehnologije dat će veće rezultate ako se događa u sredini koja ima viši tehnološki standard, jer se tada ostvaruje tzv. umreženi efekt, koji je rezultat povezivanja mogućnosti koje pruža tehnologija.

Hrvatska tehnološki zaostaje: razina korištenja Interneta Hrvatsku ne svrstava u digitalna gospodarstva. Iz strukture županijskog gospodarstva vidljivo je da ne postoje visoko-tehnološke djelatnosti u kojima se koncentrira zapošljavanje. Tehnološki intenzivnija poduzeća u pravilu više inoviraju, produktivnije koriste resurse i ulaze na nova tržišta, a njihov razvoj pozitivno utječe i na ostale djelatnosti. OECD¹¹ klasificira industrijske grane prema tehnološkoj razini:

1. visoka tehnološka razina
 - a. proizvodnja uredskih strojeva i računala,
 - b. proizvodnja radiotelevizijskih i komunikacijskih aparata i opreme,
2. viša srednja tehnološka razina
 - a. proizvodnja kemikalija i kemijskih proizvoda,
 - b. proizvodnja strojeva i uređaja,
 - c. proizvodnja električnih strojeva i aparata,
 - d. proizvodnja medicinskih, preciznih i optičkih instrumenata te satova,
 - e. proizvodnja motornih vozila, prikolica i poluprikolica,
 - f. proizvodnja ostalih prijevoznih sredstava
3. niža srednja tehnološka razina
 - a. proizvodnja koksa, naftnih derivata i nuklearnog goriva
 - b. proizvodnja proizvoda od gume i plastike
 - c. proizvodnja ostalih nemetalnih mineralnih proizvoda
 - d. proizvodnja metala
 - e. proizvodnja proizvoda od metala, osim strojeva i opreme
 - f. proizvodnja namještaja, ostala prerađivačka industrija
4. niža tehnološka razina
 - a. proizvodnja hrane i pića
 - b. proizvodnja duhanskih proizvoda

¹⁰ Porter, M.E.: "Clusters and the New Economics of Competition", Harvard Business Review, November/December 1998

¹¹ "Revision of the High-Technology Sector and Product Classification", OECD, 1997, iz studije "Inovacije u hrvatskim poduzećima 2001-2003", Ekonomski institut, Zagreb, 2004.

- c. proizvodnja tekstila
- d. proizvodnja odjeće; dorada i bojenje krzna
- e. štavljenje i obrada kože; proizvodnja kovčega i torbi, ručnih torbica, sedlarskih i remenarskih proizvoda i obuće
- f. prerada drva, proizvodnja proizvoda od drva i pluta, osim namještaja; proizvodnja predmeta od slame i pletarskih materijala
- g. proizvodnja celuloze, papira i proizvoda od papira
- h. izdavačka i tiskarska djelatnost, te umnožavanje snimljenih zapisa.

Gospodarstvo Osječko-baranjske županije karakterizirano je industrijskim granama niske tehnološke razine, a u izvozu je čak 73 % proizvoda (2003.) iz takvih djelatnosti. (Prilog 3).

Preporuka 5

Iskustvo rane informatizacije velikih poduzeća u istočnoj Hrvatskoj još uvijek nije izgubljeno. Osječko-baranjska županija bi trebala razviti, u suradnji sa Sveučilištem Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Hrvatskom gospodarskom komorom i susjednim županijama poseban program intenzivne primjene informatičke tehnologije u sektoru malih i srednjih poduzeća, obrazovanju, te jedinicama lokalne/područne samouprave.

Preporuka 6

U cilju povećanja komercijalizacije znanja koncentriranog u Sveučilištu te povezivanja sveučilišnih istraživanja s problemima prakse radi povećanja tehnološke razine gospodarstva, snažnije podržati aktivnosti Tehnologijsko-razvojnog centra Osijek d.o.o.

Konkurentnost i suradnja

Pojam konkurentnosti se dramatično promijenio u zadnjih nekoliko godina. Ono što se smatralo lokalnim tržištem, uglavnom je nestalo. Mrkva iz Nizozemske, dječja odjeća iz Kine, osiguravajući zavodi iz cijelog svijeta, svi su u Osijeku. Broj konkurenata raste i ne može se nitko osigurati od takvog pritiska pa čak niti najveći: na primjer IBM je 1965. godine imao 2.500 konkurenata na svim svojim tržištima, 1992. godine imao je 50.000 konkurenata!¹² Osječko-baranjska županija ne može se sakriti od konkurencije; ako se sa svojim proizvodima i znanjem i ne usudi izaći izvan svojih "granica", drugi će doći ovdje - svjetski trgovački lanci već su ovdje. Za sada uglavnom dolaze proizvodi, ali doći će i ljudi s novim znanjima, koji će biti konkurencija svima nama. Potrebno je osmisliti načine kako se tome suprotstaviti - zatvaranjem ne, nego znanjem i vještinama koje je svjetski konkurentno.

Hrvatska gubi na konkurentnosti jer drugi svoju konkurentnost jačaju brže nego mi. Po oba pokazatelja konkurentnosti, Hrvatska se u 2004. godini pomaknula na niže u odnosu na 2003. godinu.¹³

- Indeks konkurentnosti rasta (koji uključuje tehnološku sposobnost, kvalitetu javnih institucija i djelotvornost makroekonomske okoline), sa 53. mjesta (2003.) na 61. mjesto (2004.)
- Indeks mikroekonomske konkurentnosti (održive razine produktivnosti poduzeća), sa 62. mjesta (2003.) na 67. mjesto (2004.).

Preporuke za povećanje konkurentnosti¹⁴ upozoravaju na 7 ključnih područja u kojima Hrvatska treba učiniti promjene kako bi počela "brže trčati" za onima koji to čine još brže:

¹² Atkinson, R.D. and R. H. Court: The New Economy Index: Understanding America's Transformation, Progressive Policy Institute, Washington, D.C., 1998

¹³ Konkurentnost Hrvatske 2004, Rezultati Izvješća o globalnoj konkurentnosti, Nacionalno vijeće za konkurentnost, izlaganje prezentirano 13. prosinca 2004.

¹⁴ 55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske, Nacionalno vijeće za konkurentnost, Zagreb, 2004.

- Obrazovanje za rast i razvoj
- Pravna država sukladna EU
- Troškovna i cjenovna konkurentnost
- Razvoj inovativnosti i tehnologije
- Jačanje malih i srednjih poduzeća
- Regionalni razvoj i razvoj klastera
- Stvaranje pozitivnog stava i liderstva.

Postizanje konkurentnosti nije jednokratni niti izolirani zahvat: na primjer, nabavka modernog stroja je važna, ali ipak samo jedna pretpostavka za povećanje produktivnosti i kvalitete - da bi stroj "dao sve od sebe" potrebni su ljudi koji znaju iskoristiti sve što stroj može dati, potrebna je organizacija u kojoj se to može ostvariti.

Konkurentnost ne isključuje suradnju - sve više se konkurentnost i postiže povezivanjem i suradnjom između dobavljača, konkurenata, sveučilišta i istraživačkih institucija. I pored toga što u strukturi gospodarstva Županije dominiraju industrijske grane niske tehnološke razine, Osječko-baranjska županija ima tradiciju i dobro iskustvo u nekim industrijskim granama koje spadaju u višu srednju tehnološku razinu (proizvodnja kemijskih proizvoda, proizvodnja strojeva), te u granama iz niže srednje tehnološke razine (proizvodnja nemetalnih mineralnih proizvoda, proizvodnja namještaja). Susjedna Brodsko-posavska županija ima proizvodnju motornih vozila koja spada u višu srednju tehnološku razinu. Suradnjom između županija može se pokrenuti snažan klaster u proizvodnji strojeva.¹⁵ Jaka poljoprivredna proizvodnja, čija finalizacija ide gotovo isključivo prema proizvodnji hrane, mogla bi se koristiti za razvoj kemijskog klastera. Izazov je kombinirati iskustvo u jednoj industriji niske tehnološke razine, kao što je proizvodnja cipela, sa sofisticiranim medicinskim znanjima radi proizvodnje specijalne obuće. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku mora prepoznati svoje mjesto u tim procesima.

Preporuka 7

Za povećanje konkurentnosti, Hrvatska gospodarska komora i Hrvatska udruga poslodavaca bi u suradnji sa Sveučilištem Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku trebala pokrenuti široku kampanju povećanja konkurentnosti gospodarstva Osječko-baranjske županije, korištenjem metode 20 ključeva, jednog od najsnažnijih upravljačkih i organizacijskih alata za povećanje efikasnosti poslovanja, čiju primjenu u hrvatskim poduzećima subvencionira Vlada Republike Hrvatske u 2005. godini.

Preporuka 8

Hrvatska gospodarska komora - Županijska komora u Osijeku, Hrvatska udruga poslodavaca, Agencija za razvoj Osječko-baranjske županije, Tehnologijsko razvojni centar u Osijeku d.o.o., BIOS i Centar za poduzetništvo u Osijeku bi trebali razviti koordinirani projekt podrške inicijativama pokretanja klastera.

Lokacija - još uvijek važna, ali na novi način

Izabрати pravu lokaciju za pokretanje poslovnog pothvata i danas je važno, možda čak i kompliciranije nego što je to bilo nekada. Sada je puno više kriterija na temelju kojih se bira najbolja lokacija jer to više nije samo tamo gdje postoji jeftina radna snaga. Porterov model konkurentskih prednosti¹⁶ postao je standard u razumijevanju kako pojedinačne lokalne faktore (kao što su snažan "rezervoar" talenata, dobri dobavljači, institucije jedinstvene kvalitete, poduzetnička atmosfera i poželjna kvaliteta življenja) pretvoriti u konkurentsku prednost neke sredine. Ako pri tome postoji i veliko tržište, tim bolje. Ako ne, do njega će se doći.

¹⁵ U 2004. godini pokrenut je projekt stvaranja klastera proizvođača strojeva, oko MIO d.d., u suradnji s ekspertskim timom Centra za poduzetništvo u Osijeku, u čiju realizaciju se planira uključiti 15 manjih poduzeća.

¹⁶ Porter, M.E.: Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985

Tradicionalne industrije niske tehnološke razine manje su zahtjevne - faktori koji ih privlače su jeftina radna snaga, poreske olakšice, jeftini troškovi korištenja prostora, jeftin kapital i poduzetnička atmosfera.

Prostorni plan Osječko-baranjske županije¹⁷ daje odličan uvid u kvalitetu i kvantitetu lokacijskih faktora. Županija ima dobre preduvjete za kombinirani promet (cestovni, vodni i željeznički promet), što je jedan od značajnih faktora konkurentnosti neke lokacije. Uz postojanje slobodne zone, riječne luke Osijek međunarodnog značaja i zračne luke Osijek-Klisa 4E kategorije i poslovno-športske zračne luke Osijek-Čepin 2C kategorije, te očekivanja koja proizlaze iz planova plinifikacije i navodnjavanja, lokacija Osječko-baranjske županije dobiva na konkurentskoj snazi. Bez tih kapaciteta, lokacijski značaj Osječko-baranjske županije bitno je smanjen.

Preporuka 9

Nedovoljna iskorištenost lokacijskog faktora zahtijeva drugačiji pristup njegovom vrednovanju. Primjenom analize troškova i koristi (Cost-Benefit analize) dobit će se ispravnija dugoročna procjena značaja prostora za pojedine namjene i time eliminirati prisutnost učestalih konfliktnih namjera korištenja prostora (npr. poljoprivreda, poduzetničke zone) ili korištenja vodnih resursa (navodnjavanje, turizam, energetske kapacitete), što će omogućiti i dugoročnije vođenje politike vlasnika prema tim resursima. Županijski zavod za prostorno uređenje treba u suradnji s drugim odgovornim institucijama upozoravati javnost na prisutnost konfliktnih interesa i osiguravati potrebne procjene za njihovo eliminiranje.

Preporuka 10

Povećanju kvalitete lokacije treba pristupiti u širem kontekstu istočne Hrvatske, što zahtijeva suradnju istočnohrvatskih županija u rješavanju uskih grla i zaostajanja u kvaliteti cestovne i željezničke infrastrukture, korištenja zračne luke Osijek-Klisa, riječnih kapaciteta, plinifikacije, navodnjavanja.

Preporuka 11

Zračna luka Osijek-Klisa bi uz suradnju s Hrvatskom gospodarskom komorom - Županijskom komorom u Osijeku, Hrvatskom udrugom poslodavaca, Agencijom za razvoj i Centrom za poduzetništvo u Osijeku trebala pokrenuti kampanju za upoznavanje malih i srednjih poduzeća s mogućnostima korištenja zračnog prometa u širenju svojih tržišta, ne samo unutar Hrvatske, nego i izvan.

Preporuka 12

Osječko-baranjska županija u suradnji sa susjednim županijama treba razviti dugoročnu politiku privlačenja izravnih inozemnih ulaganja u istočnu Hrvatsku.

Strateški izbor je u našim rukama

Strateški izbor nikada nije jednostavan i uvijek je praćen pitanjima je li moguć i je li neizbježan. Izbor je moguć ako postoje alternative, ako postoji procjena "što ako", ako postoje kriteriji za izbor i ako postoji volja za promjenom. Izbor je neizbježan ako bi ne-izbor značio ubrzano zaostajanje.

Izbor je moguć

Strateške alternative kao odgovor na uočene tendencije i uzroke zaostajanja, identificirali su mladi, gospodarstvenici, nastavnici i predstavnici lokalne/regionalne samouprave.

¹⁷ Osječko-baranjska županija: Prostorni plan županije, Zavod za prostorno uređenje Osječko-baranjske županije, 2004. - širi pregled analitičkih zaključaka i prijedlog pravaca razvoja je dat u prilogu 2b.

Procesi koji oblikuju budućnost (globalizacija, znanje, ljudski kapital, tehnologija, konkurentnost, suradnja, novo značenja lokacije) daju *okvir za procjenu "što ako"*:

- Što ako u gospodarstvu istočne Hrvatske i dalje ostanu djelatnosti najniže tehnološke razine?
- Što ako svi iz dalekog svijeta nađu interes za prodaju nečega nama, a mi ne vidimo mogućnosti prodaje njima?
- Što ako mladi ljudi žele otići tamo gdje se ne "tapka" u mjestu, nego "trči" isto kao drugi ili brže?
- Što ako, što ako....

Kriteriji za izbor postoje. Prednost imaju strategije koje **brže, više i pametnije (s manje uložених resursa)** doprinose ostvarenju ciljeva:

- poboljšanju kvalitete života (stvaranju bruto domaćeg proizvoda po stanovniku od 10.000 EUR)¹⁸
- smanjenju nezaposlenosti na 10%,
- povećanju poduzetničke aktivnosti sa TEA 1 na TEA 10,
- povećanju korištenja intelektualnog kapitala sa ICE 1,92 na ICE 4.

Volja za promjenom postoji, izrazili su je svi: i mladi i gospodarstvenici i nastavnici i predstavnici lokalne/područne samouprave. U formalnom smislu, konačnu odluku o prihvaćanju ponuđene vizije i ciljeva, imat će Skupština Osječko-baranjske županije. U stvarnosti, procesi promjena će se događati, ali je bolje ako se njima upravlja, nego da oni upravljaju svima nama. Kombinacija iskustva, skeptičnosti, očekivanja i povjerenja izražena kroz identifikaciju uzroka gospodarskog zaostajanja i strateških opcija za izlaženje iz takve situacije važna je komponenta u stvaranju energije za provođenje strategija kojima se mogu ostvariti ciljevi i vizija.

Izbor je neizbježan

Dva su razloga zbog kojih je izbor neizbježan, jedan dolazi iz naše sredine, drugi iz okoline:

- Prema uobičajenim demografskim mjerilima, stanovništvo Osječko-baranjske županije ima obilježje duboke demografske starosti, jer je indeks starosti 61,3 % (66,7% u Hrvatskoj)¹⁹. Indeks starosti pokazuje brojčani odnos starog (60 i više godina) i mladog (0-19 godina) stanovništva. Dvojbe mladih, iskazanih u provedenom istraživanju o odlasku, samo bi pogoršale tu situaciju.
- Procese koji se događaju oko nas ne možemo negirati, jer je svijet postao manji, postao je pametniji i postao je brži.²⁰ Manji, jer tehnologija omogućava razmjenu informacija, jeftino i brzo, iz svih dijelova svijeta u sve dijelove svijeta. Pametniji, jer se povećava broj ljudi s višim razinama obrazovanja, jer ljudi moraju više misliti, više znati za obavljanje poslova. Brži, jer tehnologija omogućava brže poslovne transakcije, kraće vrijeme obavljanja transfera roba, novaca, ideja.

Provedena analiza pokazatelja razvoja i percepcije stanovnika Županije o problemima razvoja, te utvrđivanje vizije i ciljeva omogućavaju sistematizaciju tih informacija u obliku stilizirane SWOT tablice (tj. **S**trengths - snaga i **W**eaknesses - slabosti, te **O**pportunities - prilika i **T**hreats - prijetnji) (tablica 9):

¹⁸ Ivan Mihaljević, predsjednik Uprave Slavonske banke d.d., najavljujući strateške odrednice banke za razdoblje 2005.-2009. procijenio je da bi Slavonija i Baranja do 2009. godine mogla ostvariti povećanje BDP/stanovniku na iznad 11.000 EUR (Glas Slavonije, 11. prosinca 2004.).

¹⁹ Osječko-baranjska županija: Prostorni plan županije, Zavod za prostorno uređenje Osječko-baranjske županije, 2004., str.

26

²⁰ Arizona Policy Choices, October 1999

Tablica 9.
SWOT tablica Osječko-baranjske županije

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> ○ Jaka obrazovna industrija (Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, dobro razvijeno srednjoškolsko obrazovanje) ○ Izdašni prirodni resursi: poljoprivredne površine, vode, park prirode, šume, ... ○ Veliki kapaciteti poljoprivredne proizvodnje ○ Industrijska tradicija ○ Obrtnička tradicija ○ Jaki trgovački kapaciteti ○ Zračna luka Osijek-Klisa ○ Potencijal za razvoj riječnog prometa 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bez vizije, bez strategije ○ Nedovoljna povezanost obrazovne industrije i potreba regionalnog razvoja ○ Manje visokoobrazovanih ljudi od prosjeka Hrvatske ○ Zaostajanje za prosječnim razvojnim pokazateljima na razini Hrvatske: <ul style="list-style-type: none"> - Niži indeks korištenja intelektualnog kapitala - Niža poduzetnička aktivnost - Niži BDP/stanovniku - Veća nezaposlenost; više ekonomski neaktivnog stanovništva - Nedovoljna investicijska aktivnost ○ Neodgovarajuće zbrinjavanje otpada i zagađenje otpadnim vodama ○ Niska razina finalizacije poljoprivrednih sirovina ○ Nedostatak strategije u korištenju poljoprivrednih resursa ○ Visoko učešće industrijskih grana niske tehnološke razine ○ Nekompetentni management ○ Niska razina povezanosti malih i srednjih poduzeća s većim poslovnim sistemima ○ Nedovoljna povezanost velikih trgovačkih lanaca s lokalnom proizvodnjom ○ Nekorištenje kapaciteta zračne luke Osijek-Klisa za izlazak lokalnog gospodarstva na inozemna tržišta ○ Neodgovarajuća razvijenost i zastarjelost cestovnog i željezničkog prometa ○ Slaba financijska moć lokalne/područne samouprave ○ Nedostatak leaderskog kapaciteta ○ Nedovoljna osposobljenost institucija lokalne/područne samouprave za poduzetničko djelovanje ○ Starenje stanovništva i depopulacija ○ Malodušnost, nevjerovanje u razvojne šanse ○ Nesanirane ratne štete ○ Miniranost
<p>Prilike</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ulazak u EU, pristup fondovima EU ○ Trendovi: <ul style="list-style-type: none"> - Politički: decentralizacija, demokratizacija - Ekonomski: ekonomija utemeljena na znanju - Socijalni: globalizacija - Tehnološki: čista - zelena tehnologija, ekologija, informatizacija ○ Bolonjska transformacija sveučilišta ○ Mogućnosti prekogranične suradnje ○ Koridor Vc 	<p>Prijetnje</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Odlazak mladih ljudi, odlazak stručnih ljudi ○ Centralizacija financijske moći u Zagrebu ○ Politizacija umjesto profesionalizacije ○ Korumpiranost i nefunkcioniranje pravne države

Sušтина strateškog odlučivanja je kako eliminirati slabosti i pretvoriti ih u snage, te kako snage koristiti za korištenje prilika, tj. osigurati aktivnosti koje se kreću putanjom održivog razvoja.

Strateške opcije

Strateški izbor rađen je u dva koraka:

Korak 1: izbor između alternative "Županija bez promjene" i alternative "Županija u kojoj mladi ljudi žele živjeti"

Korak 2: izbor strateških opcija koje podržavaju alternativu "Županija u kojoj mladi ljudi žele živjeti"

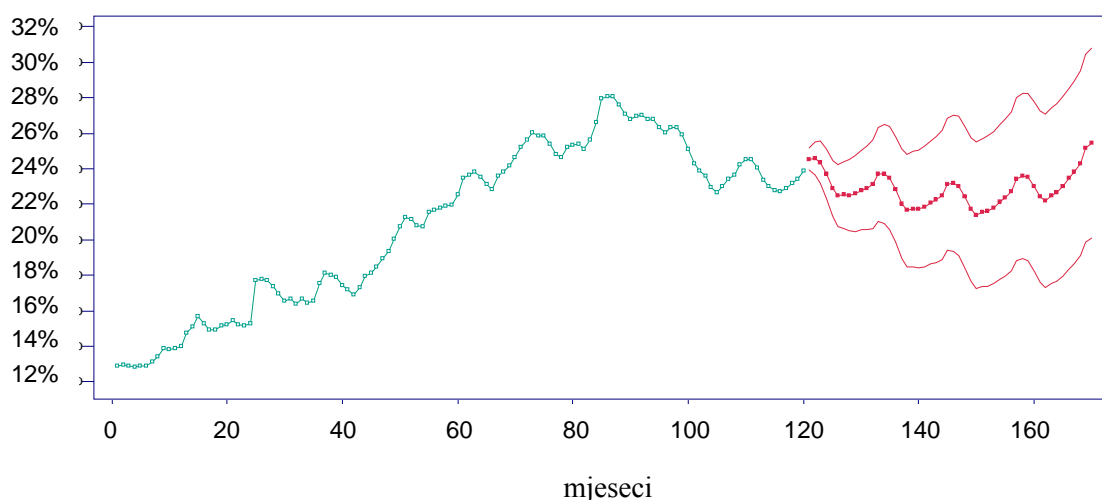
Korak 1:

U izboru između alternative "Županija bez promjene" i alternative "Županija u kojoj mladi ljudi žele živjeti", nije bilo teško donijeti odluku. Najteži problem Osječko-baranjske županije je nezaposlenost. Uz pretpostavku da se ništa značajnije neće događati u gospodarstvu Županije ne može se računati na promjenu razine zaposlenosti. Provedena analiza kretanja nezaposlenosti od 1995. do 2004. godine modelom vremenskog niza stopa nezaposlenosti dala je osnovu za predikciju za sljedećih 50 mjeseci koja upozorava da će bez radikalnih promjena u razvojnom ponašanju, nezaposlenost na sadašnjoj razini (između 22-26%) ostati trajan problem i u narednom razdoblju.²¹

Slika 3.

Predviđanje ponašanja stope nezaposlenosti Osječko-baranjske županije, prateći vremenski niz mjesečnog kretanja nezaposlenosti u razdoblju 1995. - 2004.

Stopa nezaposlenosti



Legenda:

Razdoblje od deset godina 1995.-2004. prikazano je u 120 mjeseci, a tamnija (srednja) krivulja od 120 mjeseci pokazuje predviđene stope nezaposlenosti u razdoblju od 50 mjeseci nakon 2004. godine

Korak 2:

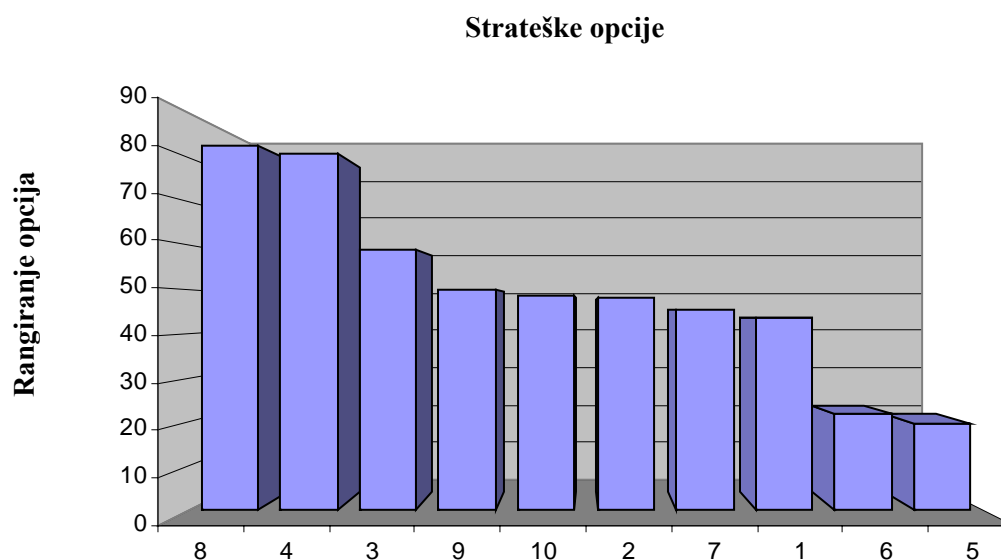
Strateške opcije koje podržavaju alternativu "Županija u kojoj mladi ljudi žele živjeti" identificirane su kroz rasprave i anketiranje mladih, gospodarstvenika, nastavnika i predstavnika lokalne/područne samouprave i predstavljaju mišljenje anketiranih o najboljim kanalima reagiranja na uočene uzroke razvojnog zaostajanja:

²¹ Analizu nezaposlenosti modelom vremenskog niza i predikciju izradila je dr. sc. Mirta Benšić, Odjel za matematiku Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, siječanj 2005. godine. U model je uključen trend i sezonalna komponenta, a greške su ARMA tipa.

1. Revitalizirati tradicionalne industrije (metalna, tekstilna, drvena)
2. Razviti visokotehnološke industrije
3. Razviti obrazovnu industriju
4. Fokusirati se na razvoj malih i srednjih poduzeća
5. Fokusirati se na trgovinu
6. Fokusirati se na bankarstvo
7. Fokusirati se na građevinarstvo
8. Fokusirati se na poljoprivredu i proizvodnju hrane
9. Temeljiti razvoj na stranim direktnim ulaganjima
10. Temeljiti razvoj na turizmu.

Primjenom softvera Innovator predstavnici lokalne/područne samouprave su u listopadu 2004. godine, rangirali identificirane strateške opcije s obzirom na kriterije potencijalnog doprinosa povećanju BDP-a po stanovniku i smanjenju nezaposlenosti:

Slika 4.
Rangiranje strateških opcija, zajedno sve lokalne/područne samouprave



Rang	Broj	Strateška opcija	Značaj
1	8	Fokusirati se na poljoprivredu i proizvodnju hrane	82,9
2	4	Fokusirati se na razvoj malih i srednjih poduzeća	80,9
3	3	Razviti obrazovnu industriju	58,9
4	9	Temeljiti razvoj na stranim direktnim ulaganjima	50,0
5	10	Temeljiti razvoj na turizmu	48,7
6	2	Razviti visoko tehnološke industrije	48,2
7	7	Fokusirati se na građevinarstvo	45,5
8	1	Revitalizirati tradicionalne industrije (metalna, tekstilna, drvena)	43,5
9	6	Fokusirati se na bankarstvo	21,7
10	5	Fokusirati se na trgovinu	19,7

Prve dvije najvažnije rangirane strateške opcije (poljoprivreda i proizvodnja hrane, te mala i srednja poduzeća) su na prva dva mjesta kod svih anketiranih (negdje su samo mjesta promjenjena). Treće rangiranu stratešku opciju (razvoj obrazovne djelatnosti) samo predstavnici Županijskog poglavarstva stavljaju na 6. mjesto, predstavnici Donjeg Miholjca na 5. mjesto, a predstavnici Đakova na 4. mjesto. Kod strateških opcija "fokusiranje na trgovinu" i "fokusiranje na bankarstvo" također postoji visoka usuglašenost stavova, jer su ih svi rangirali na zadnja dva mjesta. Kod strateške opcije "revitalizirati tradicionalne industrije" raspon rangiranja je od 6 do 8 mjesta. Razlike u rangiranju prikazane su u tablici 10

Tablica 10.

Usporedba rangiranja strateških opcija po jedinicama lokalne/područne samouprave

Strateške opcije	Jedinice lokalne/područne samouprave - rangovi							
	Sumarno	Županija	Beli Manastir	Donji Miholjac	Đakovo	Našice	Osijek	Valpovo/Belišće
Revitalizirati tradicionalne industrije	8	7	6	7	8	6	8	6
Razviti visoko tehnološke industrije	6	4	5	8	6	8	4	5
Razviti obrazovnu industriju	3	6	3	5	4	3	3	3
Fokusirati se na razvoj malih i srednjih poduzeća	2	2	2	2	1	2	2	1
Fokusirati se na trgovinu	10	9	9	10	10	9	10	9
Fokusirati se na bankarstvo	9	10	10	9	9	10	9	10
Fokusirati se na građevinarstvo	7	8	8	4	7	4	5	7
Fokusirati se na poljoprivredu i proizvodnju hrane	1	1	1	1	2	1	1	2
Temeljiti razvoj na stranim direktnim ulaganjima	4	5	4	3	5	7	6	4
Temeljiti razvoj na turizmu	5	3	7	6	3	5	7	8

"Čitanje" ovog rangiranja nije bez zamki. Ono zahtijeva određenu "pismenost" u povezivanju zaključaka dobivenih u analizi uzroka razvojnog zaostajanja, tendencija koje oblikuju promjene u okolini, a zatim i kreativnost u formuliranju konkretnih projekata iz strateških opcija koje su rangirane kao najznačajnije s obzirom na potencijal doprinosa u ostvarivanju ciljeva (povećanog BDP/stanovniku, smanjenje nezaposlenosti, povećanja poduzetničke aktivnosti i efikasnosti korištenja intelektualnog kapitala).

Ove strateške opcije obuhvaćaju odgovore na pitanja Što i Kako:

Što?	Kako?
<ul style="list-style-type: none"> • Poljoprivreda i prehrambeno prerađivačka industrija • Turizam • Građevinska industrija • Tradicionalne industrije 	<ul style="list-style-type: none"> • Poticanjem razvoja malih i srednjih poduzeća • Razvijanjem obrazovne infrastrukture • Privlačenjem stranih direktnih ulaganja • Razvijanjem visoko tehnološke industrije

U ostvarenju vizije da Slavonija i Baranja postane hrvatska regija s najvećom stopom rasta BDP-a do 2010. godine, poljoprivreda kao nositelj proizvodnje niza (polu)proizvoda, koji mogu biti korišteni za daljnju finalizaciju i proizvodnja hrane mogu biti "kolijevka" u kojoj će se razvijati istočno-hrvatski "regionalni tigar". Ali, to se ne može ostvariti ako se pojedine strateške opcije promatraju odvojeno, nepovezano, fragmentarno. Poljoprivredna proizvodnja i proizvodnja hrane ostvaruju se kroz raznovrsnu strukturu poduzeća u kojoj dominiraju mala i srednja poduzeća. Agroturizam se ostvaruje kroz obiteljske farme, odnosno obiteljska poduzeća. Strana ulaganja će doći tamo gdje postoji "paket" atraktivnosti, ne neki usamljeni faktor, kao što je jeftina radna snaga. Obrazovanje treba podržavati takvo konkurentsko profiliranje istočne Hrvatske. To naravno ne znači da ne treba razmišljati i o drugim proizvodnjama, ali iskustvo regija u svijetu koje su se profilirale kao razvojno uspješne pokazuju da su znale nadograđivati svoje iskustvo, kombinirati ga novim znanjima, a kada je trebalo znale su prestati se baviti gubitničkim proizvodnjama.

Poljoprivreda i proizvodnja hrane naslonjene su na korištenje prirodnih resursa kojima obiluje Županija: zemljište, vode, klima, te je razumljivo da ta strateška opcija bude i najviše rangirana. Ali ako su ti resursi svojevrsna konstanta, to ne znači da se ne događaju promjene u mogućnostima njihovog korištenja. Problem je upravo u tome što smo ostali "zamrznuti" u razmišljanju što raditi s prirodnim resursima, zemljištem, vodom i klimom, u okvirima shematizirane formule ratarskog dvopolja ili tropolja pšenica - kukuruz i pšenica - kukuruz - okopavine, uz nužno stočarstvo."²² To potvrđuje i mišljenje o uzrocima ekonomskog zaostajanja: efikasnost poljoprivrede nije toliko upitna (od 19 uzroka na 15. mjestu), koliko nedostatak strategije u korištenju poljoprivrednih resursa (od 19 uzroka na 6. mjestu).

Prema tome, potrebno je promijeniti strategiju korištenja poljoprivrednih resursa, završiti privatizaciju u području poljoprivredne djelatnosti i osigurati cijeli niz novih instrumenata za održavanje novih proizvodnji koje se mogu razvijati na tim resursima (novi financijski instrumenti, novi instrumenti trženja). Osim toga, potrebno je osigurati nove obrazovne mogućnosti za poticanje poduzetničke inicijative u proizvodnji koja će se bazirati na visokim stupnjevima finalizacije poljoprivrednih proizvoda, ali koja će biti i potpuno drugačije vlasnički i organizacijski oblikovana. Koherentnost strateškog pristupa, tj. njegova unutrašnja logičnost i povezanost, snaga je koja će lakše privući ulaganja, domaća i strana ulaganja, a ne pojedinačni, pa makar i odlični projekti.

Promjena strategije korištenja poljoprivrednih resursa znači u nekim slučajevima i napuštanje tradicionalnih proizvodnji, ako ne u potpunosti, onda u svakom slučaju u smanjivanju opsega proizvodnje, a stimuliranje proizvoda višeg stupnja finalizacije. Ta promjena strategije korištenja poljoprivrednih resursa treba se ogledati prvenstveno u strukturi državne pomoći, ne samo kroz financijsku, nego još i više kroz kapacitet savjetodavne pomoći.

²² Kolega, A.: Alternativna proizvodnja u strukturnim promjenama poljodjelstva, u "Alternativna biljna proizvodnja u strukturnim promjenama hrvatske poljoprivrede", izlaganje s okruglog stola, 8. redovita skupština Znanstvenog vijeća za poljoprivredu i šumarstvo, Zagreb, 23. ožujka 2004., HAZU, Znanstveno vijeće za poljoprivredu i šumarstvo, Zagreb, 2004., str. 11.

Preporuka 13

Politički predstavnici županija s područja istočne Hrvatske kao i područne samouprave, bi trebali utjecati na formuliranje državne politike pomoći u području orijentacije na proizvodnje, temeljene na vrhunskom specijaliziranom znanju i iskustvu koje postoji u istočnoj Hrvatskoj, kao što je sjemenarstvo i proizvodnja sadnica, proizvodnja povrća i gljiva, vinogradarstvo, voćarstvo, ljekovito bilje; proizvodnja mlijeka i mesa, ali u kvaliteti koja omogućava izvoz finaliziranih proizvoda; proizvodnja pataka i gusaka, kao i pernate divljači; konjogojstvo.

Preporuka 14

Upravo visoka kvaliteta prirodnih resursa koje ima istočna Hrvatska za proizvodnju hrane zahtijeva formuliranje strategije u toj proizvodnji koja polazi od **najzahtjevnijih** tržišta. U protivnom, visoko vrijedni resursi se prejeftino "prodaju" (posredno, naravno) kroz niskovrijedne proizvode. Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku bi trebalo oformiti interdisciplinarni tim za izradu prijedloga kako konkurentski profilirati proizvodnju hrane u istočnoj Hrvatskoj, uvažavajući mogućnosti koje pružaju visokovrijedni prirodni resursi (zemljište, voda, klima), vrhunsko znanje i iskustvo u pojedinim proizvodnjama, visokovrijedni lokacijski uvjeti (cargo kapacitet zračne luke Osijek-Klisa). Pri tome treba identificirati i «crne rupe» takvog konkurentskog profiliranja, kao što je nedostatak hladnog skladišnog prostora, organizacije otkupa, nepovezanost distribucijskog lanca. Takav cjeloviti, koherentni konceptualni pristup, omogućit će formuliranje velikog projekta prema velikim investitorima, ali i stvaranje podloge za pojedinačne investicijske zahvate.

Završetak privatizacije poljoprivrednih kombinata dovest će do njihovog restrukturiranja, a tradicionalni, usitnjeni privatni sektor u poljoprivredi prolazi procese poduzetničkog osnaživanja. U toj djelatnosti više neće dominirati ogromna poduzeća i usitnjena, fragmentirana, individualna, uglavnom ne-tržišna proizvodnja, nego mnogo malih i srednjih poduzeća, obiteljskih farmi, zadruga. Oba procesa zahtijevaju nova upravljačka i poduzetnička znanja jer se radi o potpuno novoj organiziranosti i novoj vlasničkoj odgovornosti.

Preporuka 15

Potrebe za novim znanjima, nastalim iz restrukturiranja poljoprivredne proizvodnje i proizvodnje hrane mogu biti dobar poticaj Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku da iskoristi mogućnosti koje otvara primjena Bolonjske deklaracije i pokrene niz programa koji će povezivati upravljačka, poduzetnička i informatička znanja s tehnološkim i organizacijskim znanjima specifičnim za poljoprivredu i proizvodnju hrane.

Preporuka 16

Kroz suradnju s magistarskim studijem iz poduzetništva na Sveučilištu J. J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Poljoprivrednim fakultetom i Prehrambeno-tehnološkim fakultetom, Centar za poduzetništvo u Osijeku bi trebao razviti kratke seminare, fokusirane na pokretanje poslovnih pothvata i upravljanje malim poduzećima s potencijalom rasta u području poljoprivrede i proizvodnje hrane, upravljanje obiteljskim farmama, upravljanje poduzećima u agroturističkoj djelatnosti. U suradnji s ostalim centrima za poduzetništvo u Županiji, ali i u susjednim županijama, potrebno je osigurati ponudu takvih seminara.

Preporuka 17

Nove organizacijske mogućnosti zadrugarstva potrebno je popularizirati kroz posebnu kampanju, korištenjem dobrih iskustava iz Mađarske, sjeverne Italije²³, Nizozemske, Austrije. U suradnji s veleposlanstvima tih zemalja (ili i drugih), Agencija za razvoj bi mogla napraviti poseban program upoznavanja vlasnika malih poljoprivrednih gospodarstava o prednostima zadrugarstva.

²³ Na primjer, Mazzoni SpA, u mjestu Tresigallo (Ferrara), poznati proizvođač voća (krušaka i jabuka) ima 500 kooperanata.

Nova vlasnička i organizacijska struktura u poljoprivredi primorat će uspostavljanje i novih tržišnih instrumenata, do sada nepoznatih ili nedovoljno poznatih, u funkcioniranju hrvatskog tržišta poljoprivrednih proizvoda, ali i aktiviranje poznatih instrumenata, ali nedovoljno korištenih.

Preporuka 18

Ubrzati aktivnosti pokretanja Robne burze u Osijeku²⁴, kao zajedničkog projekta županija istočne Hrvatske. S obzirom na inovacijski karakter tog tržišnog mehanizma, projekt bi trebalo kandidirati za sredstva odgovarajućih vladinih programa poticanja inovacija, ali razmotriti i mogućnost prijavljivanja projekta za financiranje iz fondova EU.

Preporuka 19

Veletrznica je bitni tržišni mehanizam koji omogućava malim proizvođačima hrane izlazak izvan lokalnog tržišta. Zbog toga bi vlasnici Regionalne veletrznice Osijek d.d. u Osijeku trebali zahtijevati hitno aktiviranje svih njenih poslovnih funkcija.

Lokacijska kvaliteta istočne Hrvatske za proizvodnju proizvoda za kojima postoji potražnja izvan lokalnog tržišta (turističko, obalno područje Hrvatske) i potražnja na visokozahvatnim tržištima izvan Hrvatske, obogaćena je postojanjem cargo prometa preko zračne luke Osijek-Klisa. Zbog toga, u procesu opredjeljivanja za konkretne projekte, mogućnost brzog transporta je važan kriterij na osnovu kojeg se može odlučivati za visokovrijedne proizvode koji imaju tržište izvan lokalnih okvira.

Strateška opcija "fokusirati se na razvoj malih i srednjih poduzeća" bit će posebno podržana razvojem poduzetničkih zona, ali i poticanjem fokusiranog obrazovanja za poduzetništvo. Obrazovanje za poduzetništvo jedno je od strateških prioriteta Europske unije i obveza svih članica, pa i budućih, da takve sadržaje ugrade u formalno obrazovanje na svim razinama. Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku ima pionirsku ulogu u Hrvatskoj u pokretanju studija iz poduzetništva (2000. godine). Dodjela zgrade u Tvrdi Sveučilištu J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomskom fakultetu u Osijeku i Institutu Otvoreno društvo u New Yorku za pokretanje Međunarodnog centra za poduzetničke studije, omogućit će Sveučilištu da postane prepoznatljivo po obrazovanju za poduzetništvo.

Preporuka 20

Po uzoru na slična rješenja povezanosti sveučilišnog obrazovanja i doživotnog obrazovanja, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku u partnerstvu sa Centrom za poduzetništvo u Osijeku, Hrvatskom gospodarskom komorom i Hrvatskom udrugom poslodavaca bi trebalo razviti certificirane programe doživotnog obrazovanja za poduzetnike.

Korištenje strateške opcije fokusiranja na razvoj malih i srednjih poduzeća zahtijeva koordinirano djelovanje brojnih faktora, ne samo obrazovanja. Doprinos takve strateške opcije ostvarenju ciljeva povećanja BDP-a i smanjenja nezaposlenosti ovisi o sposobnosti rasta takvih poduzeća (jer samo na taj način omogućavaju nova zaposlenja), ali i njihovoj sposobnosti efikasnog poslovanja. U situaciji kada sektor malih i srednjih poduzeća u Osječko-baranjskoj županiji ostvaruju gubitke (prema podacima iz 2002. i 2003. godine, detaljnije u Prilogu 3) ova strateška opcija zahtijeva temeljitu analizu uzroka takvom stanju, kao podloge za mjere koje će se poduzeti.

²⁴ Penavin, S.: Robna burza u Osijeku kao infrastrukturna potpora razvitku hrvatskog gospodarstva, Istraživačko-razvojni projekt, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, svibanj 2004.

Preporuka 21

Agencija za razvoj trebala bi izvršiti analizu razloga financijske neefikasnosti malih i srednjih poduzeća, kao podloge za formuliranje određenih mjera za promjenu stanja. Nadalje, potrebno je inzistirati na javnoj dostupnosti informacija koje prikuplja FINA, u agregiranom obliku, kako bi ih poduzetnici i njihove asocijacije mogle koristiti za usporedbe.

Preporuka 22

Agencija za razvoj i lokalna samouprava bi trebali izvršiti analizu efikasnosti programa potpore (kreditnih programa) poticanja poduzetničkih pothvata, kao podloge za ocjenu opravdanosti takvih programa.

UČENJE OD DRUGIH

Sjevernoistočni dio Engleske, sa 3,4 milijuna stanovnika, doživio je dramatičnu promjenu gospodarske strukture u posljednjih 25 godina: tri industrije koje su imale dugu, stoljetnu tradiciju su nestale (ugljenokopi, brodogradilišta i industrija stakla). Natprosječna nezaposlenost ubrzala je odlazak mladih prema Londonu. Niska poduzetnička kultura bila je rezultat generacijske ovisnosti o velikim poduzećima (ugljenokopima, brodogradilištima). Sektor malih poduzeća bio je nerazvijen. Naročit problem bio je u okolici grada Durham, inače sjedišta poznatog sveučilišta. U takvoj situaciji, lokalno partnerstvo je bio način poticanja razvoja malih poduzeća i promoviranja poduzetničke kulture. U partnerstvu su se našli Županijsko vijeće Durham, lokalna razvojna agencija, centar za zapošljavanje, pučko sveučilište, centar za poduzetništvo, poduzeće za upravljanje državnim zgradama, lokalni forum poslovnih ljudi. Definirali su viziju i ciljeve, među kojima je bilo stvaranje poduzetničke zone, poreske olakšice za one koji pokrenu vlastiti posao, oslobađanje plaćanja dijela troškova edukacije i traininga organiziranog od lokalnog centra za poduzetništvo i pučkog sveučilišta, organiziranje programa savjetovanja i osiguranje informacija o tržištima.

(Allan Gibb, profesor Sveučilišta Durham i poslijediplomskog studija Poduzetništvo, Sveučilište J.J.Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku)

Četvrto rangirana strateška opcija "temeljiti razvoj na stranim direktnim ulaganjima" također je ostvariva samo u kombinaciji s mnogim drugim pretpostavkama. Atraktivni lokacijski "paket" (kombinirani transport, Zračna luka Osijek-Klisa), visokokvalitetna radna snaga (Sveučilište), postojanje Slobodne zone Osijek d.o.o., jaki su atraktori stranih direktnih ulaganja. Ali, na odluku stranog kapitala, utjecat će i faktori koji su izvan domašaja lokalne/područne samouprave, kao što su administrativne procedure pokretanja poslovnog pothvata, neefikasnost sudstva i sl.

Detaljnije o izboru strateških opcija u **Prilogu 5: Izvještaj o primjeni softvera Innovator za vrednovanje razvojnih alternativa.**

Od strategije do primjene i praćenja

Strategije uspijevaju kada ljudi vjeruju da strategija donosi koristi njima i zajednici, te kada lokalne zajednice vjeruju da je strategija ostvariva. Emocionalni potencijal sudionika ove studije, izražen kroz stavove i mišljenja anketiranih mladih, gospodarstvenika, nastavnika i predstavnika lokalne/područne samouprave, važna je komponenta koju treba dalje razvijati u procesima do realizacije ciljeva i vizije.²⁵ Pri tome je potrebno vrlo pažljivo valorizirati određene stavove: na primjer, niti Beli Manastir niti Osijek nisu visoko vrednovali stratešku opciju "temeljiti razvoj na turizmu", rangirali su je kao 7. po značaju za ostvarivanje ciljeva povećanja bruto domaćeg proizvoda i smanjenja nezaposlenosti, a

²⁵ Lauc, A.: Metodologija društvenih znanosti, Pravni fakultet, Osijek, 2001.

najveći turistički resurs (Kopački rit) je upravo na njihovom području. Istovremeno, Kneževi Vinogradi pored uređenja vinskih cesta, žele golf terene i motel. Ili, predstavnici Županijskog poglavarstva nisko vrednuju stratešku opciju "razviti obrazovnu industriju", a Osijek je sjedište Sveučilišta i velike koncentracije srednjih škola. Takvi primjeri upozoravaju da razlike u stavovima treba raspraviti, jer privrženost i vjerovanje lokalne/područne samouprave je bitno u stvaranju povjerenja u mogućnost realizacije vizije i ciljeva.

Povjerenje je najbitnija komponenta stvaranja zajedništva, a ono je potrebno kako bi se kompleksni zadaci, kao što je ostvarivanje vizije i ciljeva, učinili mogućim.

UČENJE OD DRUGIH

Jedno od objašnjenja irskog "čuda" je prihvaćanje socijalnog partnerstva 1987. godine, u okviru kojeg su sindikati pristali na ograničenje rasta nadnica u zamjenu za veći utjecaj i smanjenje poreza. Još i danas, sindikati i poslodavci hvale prednosti socijalnog partnerstva, u čemu se slažu i vlada i oporbene stranke.

Povjerenje je katalizator transformacije ljudskog kapitala u društveni kapital.²⁶ Bez društvenog kapitala nisu mogući kvalitetni odgovori na procese globalizacije i jačanje konkurentnosti, jer za njih je potrebna sposobnost umrežavanja. Proces umrežavanja, među kojima su i procesi stvaranja uspješnih klastera, su dugi i nisu trivijalni, jer zahtijevaju razvoj normi ponašanja koje su preduvjet razvoja povjerenja. Zbog toga su povezivanje poduzeća u određene asocijacije ili stvaranje poduzetničkih zona samo prvi koraci u pravcu korištenja umrežavanja i klastera za rješavanje razvojnog zaostajanja.

Pored emocionalne privrženosti ljudi i lokalne zajednice, za transformaciju strategije u djelovanje, potrebno je liderstvo, ljudi sa znanjem i emotivnom zainteresiranošću, organizacija i novci.

Liderstvo

Svaka vizija znači poziv na promjenu, a promjena traži sposobnost prihvaćanja novih ideja, novog načina djelovanja. U tom procesu stvaranja "kritične mase" potrebne za promjenu, važan je liderski kapacitet.

Preporuka 23

Održavanje strateške konferencije "Savez za razvoj" sa svim nositeljima pojedinih preporuka doprinijet će podizanju liderskog kapaciteta i motiviranosti za pokretanje potrebnih promjena u procesu ostvarivanja utvrđene vizije i ciljeva.

Preporuka 24

Za realizaciju predložene strategije, po uzoru na iskustvo velikih korporacija, trebalo bi organizirati kratku edukaciju s čelnim ljudima lokalne/područne samouprave o liderstvu i vođenju procesa stratejskih promjena. Hrvatski institut za lokalnu samoupravu i Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku mogu biti nositelji ove preporuke.

²⁶ Fukuyama, F.: Trust, the Social Virtues and the Creation of Prosperity, Hamish Hamilton, London, 1995

UČENJE OD DRUGIH

Američka savezna država Connecticut je postala predmetom izučavanja u Harvard Business School kao primjer uspješne promjene strategije, u čemu je odlučujuću lidersku ulogu imao guverner Rowland. Connecticut ima dugu povijest jedne od najbogatijih američkih saveznih država. Ali početkom 1990-ih godina, Connecticut je bio zatečen krizom, najtežom od vremena velike krize 1930-ih godina: samo u tri godine izgubljeno je 10% radnih mjesta. Navikli da sve ide dobro, nisu nikada razmišljali o promjenama. Guverner Rowland je promijenio situaciju tako što je osobno bio aktivno uključen u definiranje strategije izlaska iz krize. Ciljevi su bili: zaustaviti odlazak mladih, spasiti gradove od propadanja (propale industrije vukle su gradove u propast), smanjiti nezaposlenost. Guverner Rowland pozvao je direktore firmi, predsjednike sveučilišta, eksperte da sudjeluju na redovitim sastancima na kojima se analiziralo stanje, predlagala rješenja. Rezultat je bio stvaranje emocionalne energije potrebne za promjenu, ali i konkretna rješenja: investirali su u sveučilišta kako bi ih učinili privlačnijim za mlade ljude, nisu trošili niti vrijeme niti novac na djelatnosti u kojima nisu mogli držati korak s boljima od sebe (npr. tekstilna industrija), prioritet su dali razvoju malih i srednjih poduzeća, financirali laboratorije za poticanje razvoja tehnologije i inovacija, poticali poduzetništvo kroz obrazovanje i pokrenuli su partnerstvo za rast (poslovna zajednica, akademska zajednica, država). Guverner Rowland je pokrenuo Savjet za konkurentnost, kao svoje savjetodavno tijelo, koje je izradilo strategijski dokument Partnerstvo za rast: agenda za konkurentnost za Connecticut, u kojem se nalaze preporuke guverneru i državnim tijelima u području poticanja proizvodnje, tehnologije, razvoja ljudskih resursa i revitalizacije gradova. Krajem istog desetljeća u kojem je kriza započela, Connecticut je izašao iz krize, s BDP-om od 39.300 USD po stanovniku (američki prosjek je 28.542). Ali, guverner Rowland još nije bio zadovoljan, jer «tri njegova grada su na listi najsiromašnijih gradova Amerike».

(Porter, M.: *The State of Connecticut: Strategy for Economic Development*, Harvard Business School, #9-703-426, January 21, 2003)

U stvaranju pozitivnog ozračja za promjenu, pored liderskog kapaciteta, potrebno je koristiti se i tehnikama "malih pobjeda" i dobrih primjera. Na primjer, mediji niti bilo tko drugi nisu naročito spominjali da je u 2003. godini u 20 najuspješnijih gradova/općina u Hrvatskoj s obzirom na efikasnost korištenja intelektualnog kapitala bio i jedan grad iz Osječko-baranjske županije - Našice i to po drugi put, jer su taj status imali i u 2002. godini! Ili, da se po efikasnosti korištenja intelektualnog kapitala ističu i mala mjesta kao što su Petlovac, Semeljci i Koška.

Nepostojanje kontinuiranog strateškog promišljanja o regionalnom razvoju, ali i "skučenost" koju određuju županijske granice, otežava pravovremeno strateško reagiranje i dovodi do neprepoznavanja razvojnih šansi.

UČENJE OD DRUGIH

Morrison Institute for Public Policy dio je Arizona State University (www.asu.edu/copp/morrison), a bavi se istraživanjima koja nisu akademska nego policy orijentirana, s ciljem informiranja, savjetovanja i pomaganja stanovnicima Arizone u prepoznavanju razvojnih problema i mogućih strateških odgovora. Morrison Institute je svojevrsni most između sveučilišta i lokalne zajednice. Kroz raznovrsne publikacije i forume, Morrison Institute daje rezultate svojih istraživanja predstavnicima lokalne zajednice i poslovnim liderima. Uz Morrison Institute djeluje think tank koji okuplja vodeće poslovne ljude Arizone, eksperte iz akademske zajednice, političare i eksperte za javne politike. Radovi Morrison Institute, fokusirani na lokalni razvoj, vrlo često se koriste kao referenca i uzor. Morrison Institute pokrenut je 1981. godine donacijom bračnog para Marvin i June Morrison iz Arizone, a financira se iz privatnih i javnih fondova i ugovorenih istraživačkih projekata.

Preporuka 25

Za osiguranje kontinuiranog istraživanja procesa regionalnog razvoja, inicijativom Osječko-baranjske županije trebalo bi u zajedništvu s ostalim istočno-hrvatskim županijama, predstavnicima gospodarstva i Sveučilištem J.J. Strossmayera u Osijeku pokrenuti *think tank* koji bi se bavio problemima regionalnog razvoja, po uzoru na Morrison Institute for Public Policy.

Ljudi sa znanjem i emotivnom zainteresiranošću

Osječko-baranjska županija ima veliku prednost jer je sveučilišno sjedište. Na Sveučilištu J.J. Strossmayera u Osijeku u školskoj godini 2003./2004.²⁷ bilo je upisano 13.000 studenata, od toga na dodiplomskim studijima 9.790 studenata, na stručnim studijima Visoke učiteljske škole 636 studenata, na stručnim dodiplomskim studijima 2.540 studenata. U sastavu Sveučilišta su sljedeći fakulteti: Ekonomski, Elektrotehnički, Filozofski, Građevinski, Medicinski, Pravni, Poljoprivredni, Prehrambeno-tehnološki i Strojarski, te Visoka učiteljska škola i Odjel za matematiku. Sa ukupno 523 nastavnika (od toga, 322 doktora znanosti i 114 magistara znanosti), s brojnim međunarodnim vezama, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijek je najveća regionalna koncentracija specijaliziranih znanja. Odgovornost je i Sveučilišta, ali i regionalnog gospodarstva i lokalne/područne samouprave da korištenje tih znanja "upregne" u realizaciju ostvarenja vizije i ciljeva povećanja BDP/stanovniku, smanjenja nezaposlenosti, povećanja poduzetničke aktivnosti i povećanja efikasnosti korištenja intelektualnog kapitala.

Preporuka 26

Aktualizirati razvojnu koncepciju Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku²⁸, u skladu s procesima primjene Bolonjske deklaracije, te pokrenuti regionalno partnerstvo između Sveučilišta, pet istočno hrvatskih županija i gospodarstva za realizaciju vizije o Slavoniji i Baranji kao regionalnom razvojnom tigru.

Organiziranost i snaga lokalne/područne samouprave, temeljeno na znanju

Supsidijarnost je temeljno pravilo na kojem se definira regionalna organiziranost Europske unije. Uspješnost takvog organiziranja proizlazi iz mogućnosti znatno veće mobilizacije ljudskih resursa, nego u slučajevima centraliziranog upravljanja zemljom. U brojnim je međunarodnim istraživanjima problem nedovoljne decentralizacije javne uprave u Hrvatskoj istaknut kao jedan od najjačih ograničenja razvoja zemlje.²⁹ Atrofirano važnih razvojno-planskih funkcija na razini područne samouprave zahtijeva intervenciju, koja značajno ovisi o razini fiskalne decentralizacije. Nedostatak sub-nacionalne statistike onemogućava vođenje regionalnih politika razvoja. Ipak, i u okviru postojećeg reguliranja područne samouprave moguće je učiniti važne pomake kojima će se povećati kapacitet za realizaciju strategije razvoja Osječko-baranjske županije.³⁰ Prioritetne su funkcije osiguranja kvalitetne statističke baze kojima se prate razvojni procesi u području koje pokriva Županija i plansko-razvojna funkcija.

Preporuka 27

Potrebno je objediniti plansko-razvojnu funkciju Agencije za razvoj te kapacitet Zavoda za informatiku za funkciju statističkog praćenja razvojnih procesa u Županiji, ali ne samo unutar tijela samouprave. Također je potrebno ponuditi Državnom zavodu za statistiku da Osječko-baranjska

²⁷ Sveučilišni godišnjak 2003/2004, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2004.

²⁸ Program obnove i razvitka Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku do 2010. godine, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 1999.

²⁹ Doing Business in 2005: Removing obstacles to growth, the World Bank, 2005.; 55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske, Nacionalno vijeće za konkurentnost, Zagreb, 2004.

³⁰ Brunčić, D.: Razvojna funkcija županije, siječanj 2004. (interni materijal)

županija postane pilot županija za razvoj sub-nacionalne statistike. Takva redizajnirana Agencija za razvoj bi trebala osigurati kvalitetnu bazu podataka potrebnu za upravljanje razvojem, ne samo sa stanovišta županijskih tijela, nego i svih zainteresiranih za razvojne procese i projekte u Osječko-baranjskoj županiji.

UČENJE OD DRUGIH

U Finskoj postoje regionalne razvojne agencije, zovu ih centri za zapošljavanje i ekonomski razvoj. U zemlji s oko 5,2 milijuna stanovnika postoji 15 takvih centara. U gradu Turku, na jugozapadu Finske (po veličini sličan Osijeku, po razvijenosti znatno iznad, s tri sveučilišta i Nokiom udaljenom 50 km), djeluje Centar za zapošljavanje i ekonomski razvoj (T&E Centre). T&E centar je osnovan 1997. godine od strane tri ministarstva: ministarstva trgovine i industrije, ministarstva poljoprivrede i šumarstva i ministarstva rada, radi kombiniranja njihovih programa na regionalnoj razini. Ciljevi T&E centra su: jačanje znanja, poduzetništva i rasta; povećanje razine zaposlenosti; uravnoteženje regionalne razvijenosti; oživljavanje ruralnih područja. Te ciljeve T&E centar ostvaruje kroz suradnju s drugim specijaliziranim institucijama, kao na primjer sa centrima za poduzetništvo koji provode programe savjetovanja i treninga za poduzetnike početnike i poduzetnike s potencijalom rasta. Ono što T&E centar radi sam (i to sa 150 ljudi!) je:

- *razvoj regionalne baze podataka o gospodarstvu, ali i procjene promjena koje će se događati u pojedinim industrijama, koje su značajne u gospodarskoj strukturi jugozapadne Finske. Te procjene dopunjene su prikupljanjem informacija o poslovnim očekivanjima poduzetnika i publiciraju se kvartalni izvještaji koji su javno dostupni. T&E centar odgovoran je i za izradu strategije razvoja, koja se radi za četverogodišnje razdoblje, u čijoj realizaciji je jasno određena odgovornost svih institucija u regiji, pri čemu je partnerstvo uvjet uspjeha.*
- *posredovanje između komplicirane državne birokracije i poduzetnika, jer "zašto bi poduzetnici morali znati kako funkcionira državna uprava i trošiti svoje vrijeme na pronalaženje izlaza iz labirinta državne administracije" (Antti Koho, direktor T&E centra).*
- *posredovanje između raznovrsnih vladinih programa i fondova Europske unije s jedne strane i poduzetnika i drugih zainteresiranih institucija s druge strane, ali i pružanje pomoći u podnošenju projekata za korištenje takvih izvora financiranja.*

Osposobljavanje lokalne/područne samouprave za društveno odgovorno djelovanje zahtijeva dobro poznavanje potreba stanovnika, oblikovanja usluga kojima se te potrebe mogu zadovoljiti i "isporuku" tih usluga na najvišim profesionalnim standardima kvalitete.

Preporuka 28

Hrvatski institut za lokalnu samoupravu (HILS) je specijalizirana nevladina organizacija u Osijeku, koja se bavi razvojem kapaciteta građana i nevladinih organizacija za aktivno sudjelovanje u procesima života svojih lokalnih zajednica. Zajednički projekt HILS-a i Udruženja nizozemskih općina "Međuopćinska suradnja u Slavoniji"³¹ dobra je prilika za suradnju s lokalnom/područnom samoupravom Osječko-baranjske županije u aktiviranju građana i nevladinih organizacija na realizaciji vizije o Slavoniji i Baranji kao regiji Hrvatske s najbržim rastom bruto domaćeg proizvoda.

Novci

Financiranje razvoja je raznovrsno, od privatnog investiranja (npr. "poslovni anđeli", fondovi rizičnog kapitala) do javnih izvora financiranja, nacionalnih i međunarodnih, od kreditnih do korištenja modernih instrumenata tržišta kapitala. Privatno-javno partnerstvo i instrument municipalnih obveznica može biti značajni izvor financiranja razvoja. Spremnost za korištenje predpristupnih fondova Europske unije, kao i brojnih drugih fondova EU veliki je izazov za sve zainteresirane i odgovorne za razvoj Osječko-baranjske županije.

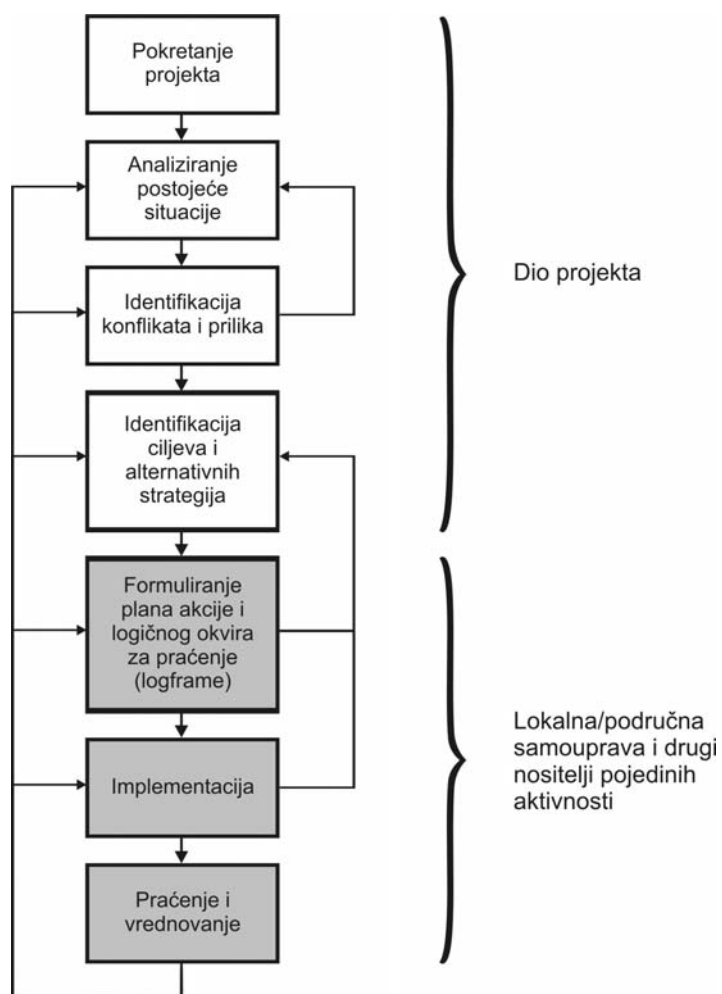
³¹ Projekt je pokrenut 1. siječnja 2005. godine, trajat će 28 mjeseci, a financira ga nizozemska vlada.

Praćenje procesa

Sve aktivnosti na izradi studije "Strategija razvoja Osječko-baranjske županije" realizirane su u okviru modela povezivanja participatorne metodologije, sistemskog pristupa i kapitalizacije iskustva, koji se može opisati sljedećim algoritmom:

Slika 3.

Algoritam strategijskog planiranja, primjene strategijskih planova i praćenja efekata



Izradu plana akcije i *logframe*-a može koordinirati Agencija za razvoj Osječko-baranjske županije, uz prethodno osposobljavanje za takve aktivnosti. *Logframe* je izvrstan alat za povezivanje ciljeva, aktivnosti za njihovo ostvarivanje, indikatora za praćenje izvršenja ciljeva, nositelja aktivnosti, rokova, očekivanih rizika (utjecaja iz okoline):³²



Izvor: europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/project_en.htm

S obzirom da će za ostvarivanje vizije i strateških ciljeva biti potrebno financiranje iz različitih izvora, naročito iz fondova Europske unije, u pripremi pojedinih strateških projekata na temelju ove studije bit će korisno primjenjivati *logframe* alat. Osim toga, primjena tog alata, osigurava mogućnost transparentnog praćenja procesa ostvarivanja vizije i ciljeva, prilagođavanje i promjenu u viziji, ciljevima i strategijama, mobiliziranje svih, od pojedinaca do institucija, od nevladinog sektora do politike, od gospodarstva do obrazovanja i znanosti te učenja kako upravljati strateškim razvojem.

U procesu izrade plana akcije i *logframe*-a, potrebno je angažirati najširi krug eksperata iz različitih segmenata gospodarskog, političkog i društvenog života Osječko-baranjske županije, ali i susjednih županija.

Detaljnije o faktorima o kojima ovisi uspjeh promjena vidjeti u **prilogu 6: Razvoj ljudskih i organizacijskih resursa**.

Završni komentar

Nije bitno koliko ste dobri, nego koliko dobri želite biti.³³

Odluka je na svakom od nas.

³² Korisne reference su Project Cycle Handbook, Terre des hommes, 2001; Bryson J., Alston F.: Creating and Implementing Your Strategic Plan - A Workbook for Public and Nonprofit Organizations, Jossey-Bass, 1996; European Commission/EuropeAid Co-operation Office: Project Cycle Management Guidelines, March 2004 - dostupno i preko europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en-pdf

³³ Arden, P.: It's not how good you are, it's how good you want to be, Phaidon Press Limited, 2003

Prilozi

- Prilog 1: Metodološka osnovica istraživanja
- Prilog 2: Pregled dokumentacijske osnove o razvoju, 1970-2004.
- Prilog 3: Gospodarstvo Osječko-baranjske županije, prošlost i sadašnjost
- Prilog 4a: Analiza istraživanja stavova i mišljenje mladih građana o stanju i budućnosti Osječko-baranjske županije
- Prilog 4b: Analiza istraživanja stavova i mišljenje gospodarstvenika o stanju i budućnosti Osječko-baranjske županije
- Prilog 4c: Analiza istraživanja stavova i mišljenje lokalne/područne samouprave o stanju i budućnosti Osječko-baranjske županije
- Prilog 5: Izvještaj o primjeni softverskog paketa Innovator za vrednovanje razvojnih alternativa
- Prilog 6: Razvoj ljudskih i organizacijskih resursa

se ne objavljuju ali su raspoloživi na WEB stranici Županije www.obz.hr.

Popis kratica

TEA -	Total Entrepreneurial Activity
GEM -	Global Entrepreneurship Monitor
ICE -	International Capital Efficiency
EU -	Europska unija
BDP -	bruto domaći proizvod
CIK -	Centar za intelektualni kapital
VT -	vanjsko-trgovinska
CEFTA -	Central European Free Trade Agreement
HGK -	Hrvatska gospodarska komora
FINA -	Financijska agencija
SME -	Small and Medium Enterprise
UEAPME -	Europska udruga obrta, malog i srednjeg poduzetništva
HEM -	Hrvatska edukacijska mreža
ISO -	International Standard Organization
FO -	fraktalna organizacija