

Jože KOS GRABAR
Klemen R. BIZJAK
Žan PLEVNIK

Vsebinska in organizacijska zasnova podnebno nevtralne in trajnostne razvojne preobrazbe regionalne skupnosti občin

Prispevek obravnava podnebno nevtralno in trajnostno razvojno preobrazbo regionalne skupnosti občin oziroma regije, pri čemer se osredotoča na organizacijske in vsebinske usmeritve in predloge, kako to preobrazbo izpeljati. Po vsebinski plati se preobrazba nanaša na osrednje družbene podsisteme v regiji, zlasti na (krožno) gospodarstvo, (obnovljivo) energetiko in (trajnostni) promet, hkrati pa na povezano pripravo temeljnih izhodišč in načel, korenitih inovativnih področnih zasnov in sinergijsko učinkovitih, naprednih vzorčnih projektov. Pri uresničevanju sprejetih zastavitev naj bi se za pospešitev preobrazbe uporabljala tudi strategija skokovitosti (ang. *leapfrogging*). Po organizacijski plati prispevek navaja predlog povezanega večinstitucionalnega pristopa z osrednjo vlogo operativnega vodstva in nadzornega sveta ter sodelovanjem zaveznikov, svetovalcev in zainteresiranih javnosti, vse ob dobro zasnovanih

načinih medsebojnega komuniciranja. Poudarjen je pomen doseganja čim širšega soglasja glede ciljev in namenov preobrazbe ter zagotovitve potrebnih finančnih sredstev, tudi s pomočjo novih finančnih mehanizmov. Prispevek regionalno konceptualno nadgrajuje spoznanja in izkušnje iz izvedbe mednarodnega projekta *Prihodnja mesta jugovzhodne Evrope*, ki je bil med letoma 2020 in 2022 izveden tudi ob sodelovanju partnerjev iz mesta Maribor. Sintezno so predstavljeni dobre izkušnje, primeri, priporočila in slabosti, s katerimi smo se srečali med izvajanjem tega projekta.

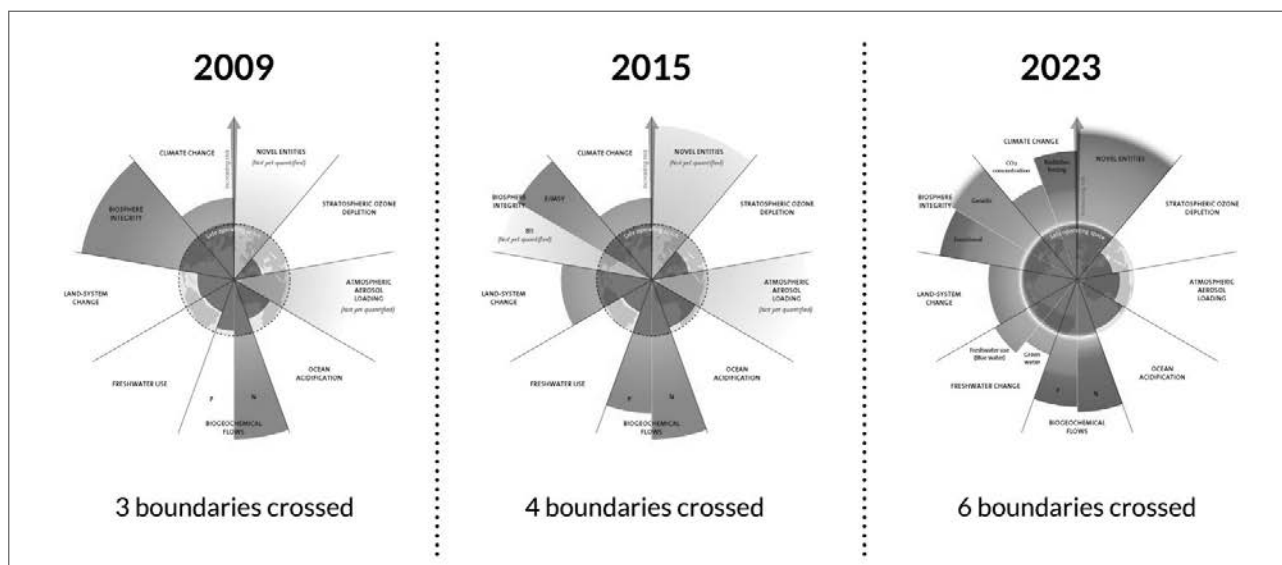
Ključne besede: podnebna nevtralnost, trajnostni razvoj, regije, občine

1 Uvod

Vsaka družba oziroma družbena skupnost doživlja spremembe in preobrazbe, ki so posledica njenih notranjih silnic (dejavnosti, ustvarjalnosti) in zunanjih dejavnikov (vplivi drugih družb oziroma (naj)širše družbe ter sprememb v ožjem in širšem naravnem okolju). Če se družba razvija uspešno, mora biti zmožna omenjene spremembe obvladovati in sousmerjati tako, da je to družbi ter njenim pripadnikom in pripadnicam čim bolj v korist, morebitne škode pa je obenem čim manj. Pri tem je pomembno tudi to, v kolikšnem deležu oziroma v katerih svojih teritorialnih delih izvaja družba prej omenjeno obvladovanje in usmerjanje. Za uresničevanje nekaterih družbenih potreb je namreč primerna lokalna raven, za druge regionalna, za tretje državna oziroma nacionalna in za četrte mednarodna ali celo občečloveška (planetarna) raven. Splošnejših družbenih potreb, tj. tistih, ki se nanašajo na večje število prebivalcev, ne moremo celovito ali optimalno obravnavati in zadovoljevati na lokalni ravni, temveč je za ukvarjanje z njimi primeren regionalni ali državni kontekst (ali celo širši).

Ta prispevek se nanaša na družbo oziroma družbeno skupnost regionalno povezanih občin (v nadaljevanju: regija), in sicer v okviru Republike Slovenije ter v kontekstu podnebnih sprememb, drugih okoljskih izzivov in problemov ter širše družbenih negotovosti in težav. Namen prispevka je obravnavati temo usmerjanja družbene preobrazbe na regionalni ravni, pri čemer so osnovni cilji:

1. prilagajanje podnebnim spremembam;
2. omilitev ali odprava negativnih vplivov družbenega delovanja na podnebje in naravno okolje nasploh;
3. trajnostno (sonaravno, vzdržno) uresničevanje – v okoliščinah aktualnih in pričakovanih izzivov, negotovosti in tveganj – tistih družbenih potreb, ki se izražajo tudi in zlasti na regionalni ravni.



Slika 1: Trend prekoračenja planetarnih meja (razpoložljivih zmoglosti za varno delovanje) – leta 2009 so bile prekoračene tri meje, leta 2015 štiri, leta 2023 pa je bilo prekoračenih že šest meja (vir: Stockholm Resilience Centre, 2023).

Znaten del okoljskih izzivov in problemov, s katerimi se danes soočamo (tudi na ozemlju Republike Slovenije in v njenih regijah, izhaja iz širšega, tj. kontinentalnega in/ali planetarnega konteksta. Pri tem gre za problematiko plinov v stratosferi in atmosferi, zakisanosti oceanov, bio-/geokemičnih tokov, rabe pitne vode, sprememb rabe tal, integritete biosfere, podnebnih sprememb ipd. S slike 1 razvidni negativni planetarni trendi v zvezi s prej naštetim bodo vplivali tudi na okoljske in posledično družbene spremembe na nižjih ravneh, tudi na regionalni (Richardson idr., 2023).

Avtorji tega prispevka izhajajo tudi iz zavedanja, da v Republiki Sloveniji pokrajine kot samoupravne lokalne skupnosti še niso ustanovljene in da je bilo v zvezi s tem v zadnjih treh desetletjih izvedenih že precej dejavnosti. Tako je bilo z izhodiščnim *Zakonom o lokalni samoupravi* (Ur. l. RS, št. 72/1993: 3765) predvideno: »Občine se samostojno odločajo o povezovanju v širše lokalne samoupravne skupnosti, tudi v pokrajine.« Poznejše spremembe tega zakona so to določilo črtale, ohranile pa možnost ustanovitve oziroma povezave dveh ali več občin v »enonamensko ali večnamensko zvezo občin« (*Zakon o lokalni samoupravi*, ZLS, Ur. l. RS, št. 94/2007, 76/2008, 79/2009, 51/2010, 40/2012, 14/2015, 11/2018, 30/2018, 61/2020 in 80/2020). Predlogi ustanovitve posameznih pokrajin niso doživeli svojega zakonskega epiloga, enako velja za celovit predlog pokrajinske zakonodaje (2019–2022), oblikovan po sprejetju ustavnih sprememb (leta 2006) za oblikovanje pokrajinskega podsistema lokalne samouprave (Državni svet Republike Slovenije, 2019).

Kljub navedenemu menimo, da so že delujoče ali zakonsko predvidene institucije in strukture regionalnega značaja (območna razvojna partnerstva, regijske razvojne mreže, regional-

ne razvojne agencije, regionalne zbornice v okviru Gospodarske zbornice Slovenije ipd.) okvir, v okviru katerega je mogoče začeti uresničevanje regionalnih razvojnih preobrazbenih usmeritev in predlogov, kakršne kot primere navajamo v tem prispevku.

Po pričakovani formalni vzpostavitvi pokrajin bo mogoče odpraviti slabosti, ki izhajajo iz njihove odsotnosti in ki so povezane tudi s temo tega prispevka. Ena od izpostavljenih slabosti razvojnega načrtovanja v Sloveniji je, da se zaradi pomanjkljive podnebno-razvojne vizije in prezapletenih postopkov na državni ravni ne uspevamo dovolj uspešno odzivati (zlasti glede preprečevanja in/ali omilitve) na okoljske nevarnosti in nesreče, kot so suše, neurja, poplave, zemeljski plazovi, požari, žledolomi ipd. Hkrati se moramo na lokalni ravni zaradi življenjskih potreb prebivalstva akcijsko in sanacijsko čim prej in čim bolj odzivati na navedene dogodke, vendar predvsem zaradi sistemsko nezadostnega financiranja marsikje ne uspevamo zadovoljiti niti osnovnih potreb v zvezi s tem.

2 Vsebinski vidiki podnebno nevtralne in trajnostne razvojne preobrazbe regije

Besedna zveza *vsebinski vidiki* se v tem prispevku nanaša na:

1. temeljna vodila (vizijo, paradigmo);
2. osnovna načela delovanja;
3. korenite področno-programske zasnove;
4. projekte in ukrepe v zvezi s splošno in podrobneje razdelano vsebinsko zastavitvijo razvojne preobrazbe regije, obravnavane v tem prispevku.

Vse štiri zgornje vsebinske postavke je treba oblikovati v začetni fazi priprave oziroma izpeljave razvojne preobrazbe, in sicer specifično za konkretno regijo. V to dejavnost je treba vključiti vse sodelujoče subjekte ter upoštevati njihove pristojnosti in vnaprej dogovorjeni način sprejemanja odločitev. V nadaljevanju primeroma navajamo mogoče vsebine za omenjene štiri postavke.

2.1 Temeljna vodila (vizija, paradigma)

Razvoj regije bo v nekaj prihodnjih desetletjih temeljil na rastočem znanju, etiki in ustvarjalnosti njenih prebivalcev, na celostnem (holističnem) in preudarnem pristopu, na medčloveški pravičnosti, odgovornosti do drugih živih bitij in ekosistemov, okoljski ozaveščenosti, na regionalnih primerjalnih prednostih ter preteklih dobrih domačih in tujih praksah. Stremeli bomo h kakovostnemu izvajanju dejavnosti v družbi ter enakopravnemu in samozavestnemu sodelovanju z zainteresiranimi subjekti iz drugih regionalnih, po potrebi tudi mednarodnih skupnosti in okolij. Pri delovanju regionalne družbene skupnosti bomo ustvarjalno upoštevali omejenost (regionalnih) naravnih virov, zlasti neobnovljivih. Skupni vplivi regionalnega družbenega delovanja bodo navznoter in navzven (tj. do širše družbe in naravnih sestavin okolja) uglaseni in uravnoreženi. Obstoječa in nasledena družbena in okoljska nesorazmerja in konflikte bomo ublažili in dolgoročno odpravili. Regija bo postala bolj samozadostna, odporna in hkrati bolj odzivna na spremembe ter notranje in zunanje izzive različnih vrst. Prispevali bomo svoj delež k ublažitvi in razreševanju podnebnih in drugih okoljskih problemov v regiji in širše. Spoznanja in primere dobre prakse na tem področju bomo intenzivno izmenjevali znotraj lastne regionalne skupnosti in z zainteresiranimi subjekti od drugod. Z nudenjem medsebojne pomoči bomo krepili vzajemni regionalni razvoj (Kos Grabar idr., 2021).

2.2 Osnovna načela delovanja

Pri snovanju in izvajanju razvojne preobrazbe bodo sodelujoči subjekti v regiji upoštevali ta načela:

- sistematičnost, celovitost in dolgoročna ter (selektivno tudi) kratkoročna usmerjenost razvojne preobrazbe in njenega izvajanja;
- transparentnost komuniciranja in sprejemanja odločitev;
- odprto, spodbujajoče, participativno, nemonopolizirano vključevanje zainteresiranih organizacij in posameznikov iz regije;
- dvig ravni samooskrbnosti in odpornosti (tj. zmanjšanje stopnje ranljivosti) gospodarstva, socialnih struktur in naravnih danosti regije;
- združevanje, povezovanje, nadgradnja, krepitev in sinergija razpoložljivih virov in zmogljivosti v regiji (instituci-

onalnih, kadrovskih, finančnih, materialnih ipd.);

- upoštevanje sodobnih znanstvenih, strokovnih in etičnih spoznanj, dosežkov in rešitev (v tem okviru tudi t. i. pametnih rešitev).

2.3 Korenite področne zasnove

Za izbrane osrednje regionalne podsisteme oziroma področja (na primer gospodarstvo, pridelava hrane, izobraževanje, zdravstvo, promet, elektronske komunikacije, komunalna infrastruktura (pitna voda, odplake, odpadki), energetska infrastruktura, naravne vrednote ipd.) se v eni od začetnih faz snovanja regionalne razvojne preobrazbe pripravijo t. i. korenite (temeljite, radikalne) zasnove razvoja in sprememb teh podsistemov. Te naj bodo ustvarjalno domiselne in ambiciozne, upoštevajo ter hkrati učinkovito naj obravnavajo okoljsko in družbeno problematiko, ki je značilna za regijo (YES tim Maribor, 2020a).

Kot primer navajamo mogočo korenito zasnovo za področje krožnega in na naravnih virih temelječega gospodarstva v regiji, poimenovano BioRegija. Ta je zasnovana kot središčno vzorčno območje za izvajanje celovite trajnostne preobrazbe, pri kateri se tesno prepletajo antropogene in naravne sestavine, se inovacije tesno navezujejo na naravo in se vzpostavljajo novi standardi trajnostnega razvoja. V BioRegiji so javno zdravje, zdravje posameznika in naravni viri visoko postavljene vrednote. V regenerativno zasnovani produkciji so ogljično intenzivni in okoljsko še kako drugače problematični materiali in vhodne surovine nadomeščeni s primernejšimi. Novooblikovana BioBanka finančno podpira projekte za dvig biodiverzitete, ohranjanje ekosistemov ter lokalno in regionalno trajnostno pridelavo hrane in biomase. Biorafinerije proizvajajo napredne, na naravi temelječe snovi in materiale, na primer nanovlakna, ki v proizvodnji nadomeščajo tradicionalne materiale. Lesna tradicija BioRegije postaja eden od temeljev trajnostnega regionalnega gospodarstva. Večina novih stavb se gradi iz recikliranega lesa in biološko razgradljivih materialov, njihov videz izhaja iz kakovostnih primerov vernakularne in sodobne arhitekture. V naseljih v regiji se urejajo ekološki in permakulturni parki in vzpostavljajo rekreacijska območja, ki se ob dežju spremenijo v jezera ali mokrišča. Biogospodarstvo v regiji priteguje mlade strokovnjake in raziskovalce tudi od drugod. To prinaša v regijo in njena naselja nove priložnosti in novo življenje.

BioRegija skrbi za čim višjo stopnjo svoje energetske samozadostnosti prek rabe kombinacije obnovljivih virov energije. Viški energije, ki jih proizvajajo lokalne skupnosti v regiji, se shranjujejo v »lokalnih energetskih središčih« in si jih lahko lokalne skupnosti po potrebi izmenjujejo.

V BioRegiji je glavna transportna osredotočena na *aktivni transport* (hoja, tek, kolesarstvo) in elektrificirani javni potniški prevoz, dostopen vsakomur. Z aktivnim transportom si prebivalke in prebivalci zagotavljajo hiter, preprost in zdrav način mobilnosti in dostopa do vsakodnevno potrebnih storitev. Z elektrificiranim javnim prevozom je zagotovljena tudi racionalna raba prostora in energije s kar najmanjšim ogljičnim odtisom. Raba avtomobilov se izvaja samo v nujno potrebnem obsegu. Taka *prometna piramida* podpira tudi razvoj lokalnega gospodarstva (lažji dostop do majhnih podjetij in trgovin, kmetij ipd.) ter izboljšuje družabno življenje v urbanih in ruralnih okoljih.

Trajnostno zasnovano regionalno gospodarstvo v BioRegiji je alternativa *linearnemu gospodarstvu* (proizvesti-uporabiti-odstraniti), stremi k čim višji stopnji obdelave oziroma dodelave surovin in materialov, pridobljenih in/ali proizvedenih v BioRegiji, ter večinoma uporablja izrabljene proizvode in (reciklirane) odpadke kot vhodne surovine za tehnološko napredne in inovativne predelovalne dejavnosti (Bizjak, 2020).

2.4 Projekti in ukrepi

Izhajajoč iz dogovorjenih vsebin iz postavk, navedenih v prejšnjih treh podpoglavjih, so sodelujoči v okviru priprave regionalne razvojne preobrazbe opredelili v nadaljevanju konkretizirane, k operativnim ciljem usmerjene dejavnosti, prek katerih bodo uresničene vsebinske zastavitve iz teh postavk. Te dejavnosti imajo značaj konkretnih projektov (*trdih* in *mehkih*) in ukrepov organizacijskega, finančnega, pravnega, podnebnega, trajnostnega ipd. preobrazbenega značaja.

Zaradi racionalne rabe virov in upoštevanja načela učinkovitosti je priporočljivo, da se iz evidenčno pripravljene nabora vseh (idejno predlaganih in/ali tudi delno že začelih) projektov dogovorno izluščijo vzorčni ali t. i. svetilniški projekti, nato pa se po eden od teh izvede v vsaki od sodelujočih občin. V nadaljevanju se uresničeni vzorčni projekti – če so seveda uspešni – »ponovijo« v drugih občinah (tam, kjer je to potrebno) ali multiplicirajo, tj. izvedejo na širši ravni s povečanimi zmogljivostmi. Pri tem se upoštevajo pridobljeni izkušnje, znanja, operativni delovni postopki iz izvedbe vzorčnih projektov. Med vzorčnimi projekti naj bo tudi vsaj eden (ali dva) regionalnega značaja, pri izvedbi katerega hkrati sodelujejo vse občine iz regije (YES tim Maribor, 2020a).

Primeri mogočih vzorčnih projektov so vzpostavitev regionalnega središča upravljanja mobilnosti, vpeljavo enotne vozovnice za vse vrste javnega prometa v regiji (variantno tudi širše), izgradnjo sodobne vzorčne stanovanjske »soseske« po načelih trajnosti, pametnih rešitev in medsosedske kohezije, izgradnjo

skupnostne sončne elektrarne za več uporabnikov v naselju ali delu naselja, izgradnjo inovativnih rastlinjakov za trajnostno pridelavo hrane ipd. (YES tim Maribor, 2020b).

V nadaljevanju kot primer podajamo podrobnejšo zasnovo za projekt *Rastlinjaki – prihodnost hrane in tal*. Namen teh rastlinjakov, organiziranih kot inovativna, dejavnostno večstranska in integrirana podjetja, je razvijati trajnostno pridelavo hrane in rabo tal v večjih urbanih naseljih in vzpostavljati nove standarde na tem področju. Njihovo delovanje temelji na ekoloških načelih, visokokakovostni rastlinjaki pa se uporabljajo kot modularni sistemi za gojenje hrane na fragmentiranih območjih kmetijskih zemljišč in (prej) degradiranih površinah. Njihova dejavnost vključuje predvsem pridelavo rastlin, gob, rib in školjk ter zagotavlja učinkovito rabo prsti, energije, vode, hranil in drugih (naravnih) virov. V teh podjetjih rastlinjakih so združene različne panoge in storitve:

- energija in toplotni viri: za ogrevanje in osvetlitev rastlinjakov in spremnih zaprtih prostorov se uporabljajo obnovljivi energetske viri (sončna in vetrna energija, biomasa);
- ribogojstvo: gojenje rib ali školjk v nadzorovanem, sonaravno zasnovanem vodnem okolju omogoča vzrejo svežih in visokokakovostnih rib in školjk brez uporabe kemičnih sredstev in antibiotikov;
- vrtinarstvo: ekološka pridelava različnih vrst visokokakovostne in okusne zelenjave, zelišč in sadja;
- turizem: vodeni ogledi in izleti v rastlinjake, kjer lahko obiskovalci spoznavajo trajnostno pridelavo hrane, naravne vire, uporabljene v ta namen, in lokalno kulinariko;
- izobraževanje: izvajanje izobraževalnih programov za vrtce, šole in lokalne skupnosti o pomenu trajnostne pridelave hrane;
- skupnostna kohezija: omogočanje druženja lokalnega prebivalstva z možnostjo vključevanja zainteresiranih posameznikov v nekaterih delih delovanja podjetij rastlinjakov.

Projekt *Rastlinjaki – prihodnost hrane in tal* prispeva tudi k zmanjšanju pritiska na kmetijska zemljišča, racionalni rabi in ohranjanju tal v mestih, zmanjšanju izpustov toplogrednih plinov in potreb po prevozu hrane na dolge razdalje. Obenem spodbuja ozaveščenost o trajnostnih praksah ter zagotavlja lokalno pridelano hrano visoke kakovosti za uporabnike v urbanih naseljih in regiji. Multipliciranost rastlinjakov v okviru regije lahko pomeni pomemben vidik kmetijske pridelave v njej (Simonič Korošak in Bizjak, 2020).

3 Organizacijski vidiki podnebno nevtralne in trajnostne razvojne preobrazbe regije

Z besedno zvezo *organizacijski vidiki* se v tem prispevku navezujemo na:

1. sodelujoče organizirane subjekte in posameznike,
2. politične, upravne in strokovne kadre, njihovo organiziranost, razmerja med njimi in njihove pristojnosti,
3. formalnopravne okvire delovanja, postopke in načine sprejemanja odločitev,
4. oblike komuniciranja med sodelujočimi subjekti in z javnostmi,
5. finančna in materialna sredstva,
6. formalizirane strateške dokumente in operativno (projektno) dokumentacijo.

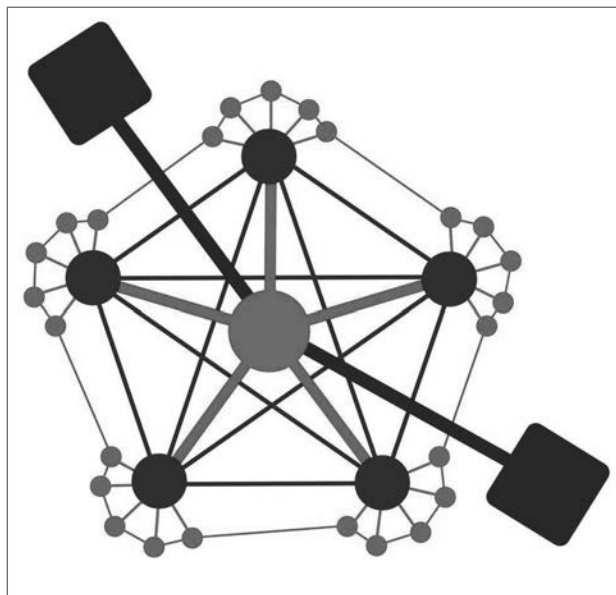
3.1 Sodelujoči organizirani subjekti in posamezniki

Mogoči sodelujoči subjekti v dejavnostih podnebno nevtralne in trajnostne razvojne preobrazbe regionalno povezanih občin so (glej sliko 2):

- nadzorni subjekt(i) – vodstvo regije, ministrstvo, mednarodna institucija/program/projekt (na sliki 2 kvadratni formi);
- koordinativni subjekt – primarni partner (na sliki 2 krog v sredini);
- regionalne institucije in posamezne občine – sekundarni partnerji (na sliki 2 pet krogov na konicah pentagrama);
- druge institucije in posamezniki (delujoči v posameznih občinah) – terciarni partnerji (podjetja, izobraževalne ustanove, krajevne skupnosti, mestne četrti, nevladne organizacije ipd. zainteresirani posamezniki/-ce) (na sliki 2 najmanjši krogi).

3.2 Politični, upravni in strokovni kadri, njihova organiziranost, razmerja med njimi in njihove pristojnosti

Za uspešno pripravo in izvajanje razvojne preobrazbe so ključnega pomena profesionalni, kakovostni in motivirani kadri iz sfer politike, uprave in različnih strok oziroma disciplin. Pri tem gre za že prej oblikovane in uigrane ekipe ter za kompetentne posameznike z vodilnih regionalnih in občinskih funkcij (vodje regionalnih organov, župani, podžupani, vodje občinskih uprav in njihovih oddelkov, strokovno-upravni in projektni vodje ipd.) ali delujočih v relevantnih strokovnih organizacijah (direktorji, strokovni in projektni vodje, stro-



Slika 2: Mogoči organigram sodelujočih subjektov pri regionalni razvojni preobrazbi (ilustracija: Jože Kos Grabar)



Slika 3: Skupine sodelujočih kadrov glede na njihovo osrednjo vlogo pri razvojni preobrazbi regije (vir: YES tim Maribor, 2020a)

kovne delovne ekipe v posameznih organizacijah). Ti kadri so iz raznovrstnih naravoslovnih, družboslovnih in humanističnih strok, pri čemer gre predvsem za tiste strokovnjake in strokovnjakinje, ki glede na svoje preverjeno znanje in večletne izkušnje izkazujejo interdisciplinarne kompetence, obenem pa so njihove občekulturne in vrednostne naravnosti in motivacije izpričano družbeno in okoljsko občutljive in odgovorne.

Organiziranost, razmerja med sodelujočimi kadri, njihove pristojnosti in zadolžitve (vloge) naj bodo tako zastavljeni in dogovorjeni, da bodo omogočali kakovostno, pravočasno, nemoteno in učinkovito snovanje ter izvajanje razvojne preobrazbe in vseh pripadajočih dejavnosti. Glede na njihove vloge lahko sodelujoče kadre razvrstimo v štiri skupine, ki so razvidne s slike 3.

Za izvajanje podnebno razvojne preobrazbe regije je osrednjega pomena kakovostno, profesionalno, večletno vodenje celotnega sklopa dejavnosti. Pri tem imata glavno vlogo operativno vodstvo in nadzorni organ. Znanje, izkušnje, motiviranost in financiranost delovanja članov teh dveh teles so osrednji predpogoji za njuno uspešno delovanje (ZUM urbanizem, planiranje, projektiranje d. o. o. in YES tim Maribor, 2021, 2022a, 2022b).

3.3 Formalnopravni okviri delovanja, postopki in načini sprejemanja odločitev

Formalnopravni okviri delovanja, organizacijsko-delovni postopki in v okviru zadnjih zlasti načini sprejemanja odločitev se izvajajo z ustrežno veljavnim normativnim določilom (zakoni, podzakonski akti, statuti organizacij ipd.), obenem pa tudi z ustreznim posebej dogovorjenim pravilom za izvajanje zastavljene razvojne preobrazbe. Vendar pri inovativno in fleksibilno zastavljenih razvojnih dejavnostih ne sme ostati samo pri tem. Omenjeni okviri delovanja in postopki morajo biti dovolj odprti in dovzetni za nove protagoniste, ideje, okoliščine in izzive ter vse te ustvarjalno, premišljeno, naklonjeno in dovolj hitro vključevati v usmerjanje (sprotno prilagajanje) in izvajanje razvojne preobrazbe. V ta namen je treba oblikovati odprte, dinamične, novatorsko zasnovane organizacijsko-sodelovalne platforme, razvojnega preobrazbenega delovanja pa ne samo uokvirjati v (togo delujoče) ustaljene organe in (rigidno) določene sheme opravil.

3.4 Oblike komuniciranja med sodelujočimi subjekti in z javnostmi

Oblike komuniciranja naj bodo raznovrstne, vendar naj poleg posredno-komunikacijsko-tehnično podprtih vsekakor vključujejo tudi dovolj neposrednih, »živih« oblik komuniciranja. Prav te namreč omogočajo intenzivnejšo, produktivnejšo, bolj večplastno in predvsem bolj osebno doživeto izmenjavo informacij, obenem pa prispevajo k višji stopnji medčloveške, skupnostne motivacije za sodelovanje in soustvarjanje. Še zlasti to velja za komuniciranje z novimi zainteresiranimi subjekti, občani in občankami ter manj poučenimi posamezniki. Predvsem tem je treba nuditi lahko dostopne informacije o tem, kje in kako lahko izvedo več o že opravljenih in načrtovanih razvojnih preobrazbenih dejavnostih. Komuniciranje z raznovrstnimi javnostmi je treba podpreti tudi s profesionalnim novinarstvom in vzpostavljenimi lastnimi »kanali« informiranja (spletni portal, novičnik, družbena omrežja ipd.) (YES tim Maribor, 2020a).

3.5 Finančna in materialna sredstva

Vnaprej zagotovljena finančna in materialna sredstva (prostori za delovanje, tehnična oprema ipd.) so eden od nujnih predpogojev za izvajanje razvojne preobrazbe. Za zagotovitev finančnih sredstev je mogočih več virov, najprej so to proračuni občin, vključenih v regijo, proračuna Republike Slovenije in Evropske unije (pogojna dosegljivost njihovega sofinanciranja prek prijav regije in občin na različne razpise) in finančna sredstva zainteresiranih gospodarskih subjektov. V okviru teme financiranja je treba ločeno obravnavati:

1. splošne oziroma skupne dejavnosti v zvezi z razvojno preobrazbo in
2. konkretne projektne dejavnosti, saj se glede na vire financiranja ti postavki precej razlikujeta.

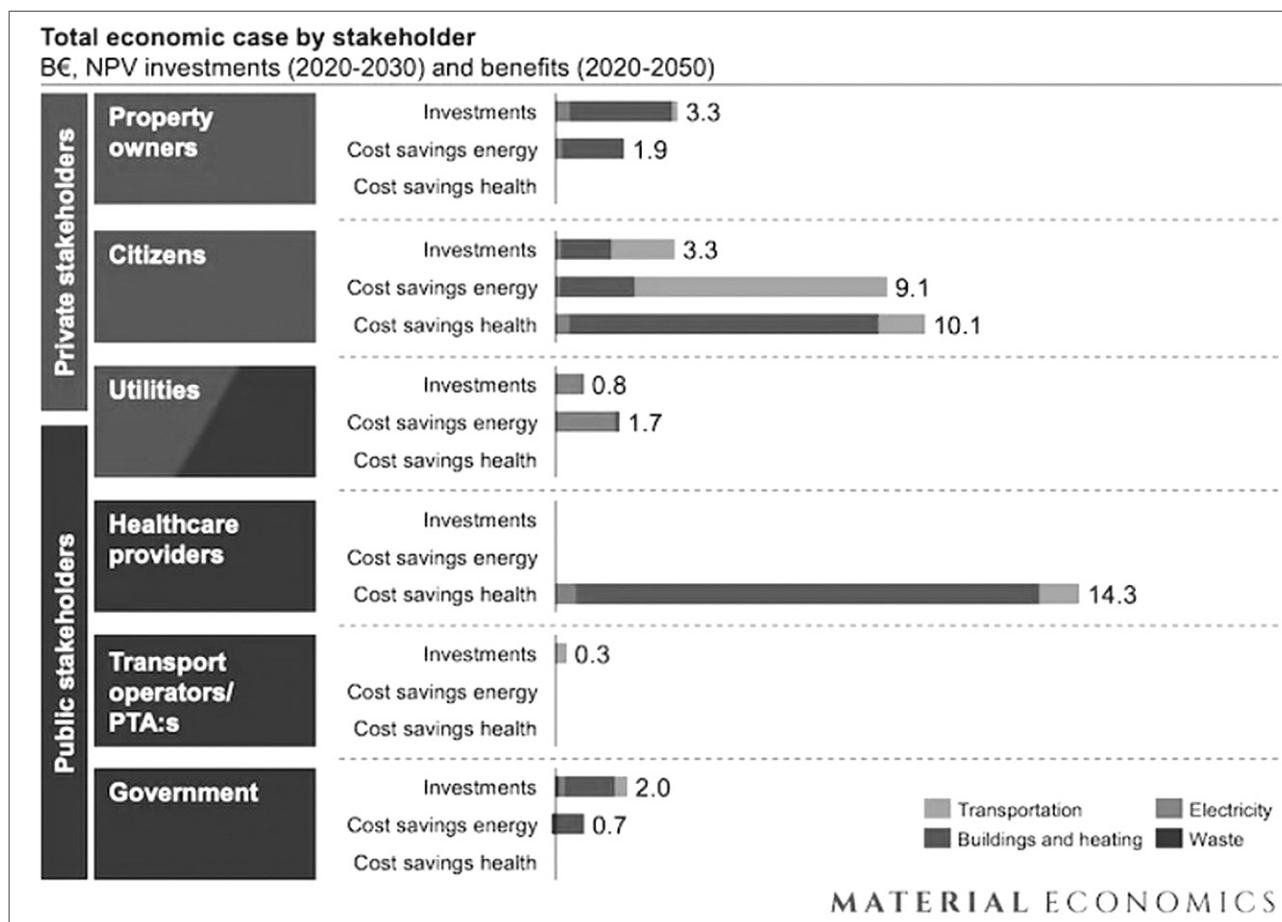
Glede prve postavke je treba v primernem obsegu zagotoviti redna *zagonška ali semenska sredstva* skozi daljši čas (vsaj za začetnih 5–7 let). Glede druge postavke je treba vzpostaviti inovativne finančne instrumente oziroma modele financiranja.

Prostori za delovanje, tehnična oprema, osebna prevozna sredstva za sodelujoče kadre in druga materialna sredstva morajo biti redno na voljo predvsem operativnemu vodstvu razvojne preobrazbe. Pri tem je najprimerneje, da jih zagotovi (po potrebi tudi posoja, daje v najem) tista organizacija, ki je najbolj vpeta v zadevne dejavnosti. Med prostore za delovanje spada tudi javnosti dostopna *podnebno razvojna ali zelena pisarna regije*, primerna za delovne sestanke, javna srečanja, delavnice in druge podobne dogodke.

V nadaljevanju navajamo nekaj dodatnih informacij, ki se nanašajo na zgoraj omenjene inovativne finančne instrumente, natančneje na tiste, ki omogočajo učinkovito *mešano financiranje*. Gre za pristop, pri katerem se javna sredstva kombinirajo (»mešajo«) z zasebnimi investicijami za skupno financiranje projektov, ki prinašajo družbeno in okoljsko korist. Tako se zasebni sektor spodbuja k vlaganju v projekte, ki prispevajo k reševanju regionalnih in tudi globalnih izzivov.

Novi finančni instrumenti oziroma modeli za učinkovito *mešano financiranje* projektov na ravni regije, ki jih bo treba še razviti, bodo ob upoštevanju pričakovanih izzivov ter okoljskih in družbenih sprememb pomembno omogočili financiranje družbene preobrazbe. Ocena, izdelana v okviru raziskave Ekonomski primer za razogljichenje Slovenije (Taylor, 2020), je za Slovenijo pokazala, da so koristi kljub dodatnim investicijam lahko značilno višje od stroškov.

Hitro in dobro načrtovano ukrepanje lahko hkrati zniža gospodarske izgube zaradi neugodnih vremenskih in podnebnih dogodkov. Po podatkih Evropske agencije za okolje (EEA)



Slika 4: Ocenjene investicije za doseg cilja podnebne transformacije in koristi za obdobje 2020–2030/2050 za izbrane družbene udeležence v Republiki Sloveniji (vir: Taylor, 2020)

znaša za obdobje 1980–2021 skupna izguba na prebivalca v Sloveniji kar 1.918 evrov, tj. na primer za 20 % več kot v sosednji Avstriji, kjer je ta 1.527 evrov (Evropska agencija za okolje, 2023). Nekateri strokovnjaki opozarjajo, da bi zaradi podcenjevanja izpostavljenosti podnebnim spremembam in ranljivosti ter slabim ekonomskim modelom, ki ne omogočajo prave informiranosti investitorjev, lahko bila polovica svetovnega bruto družbenega produkta uničena že do leta 2070. Zato lahko dobro finančno načrtovanje regiji omogoči pravočasno preobrazbo in večje koristi (Trust idr., 2023).

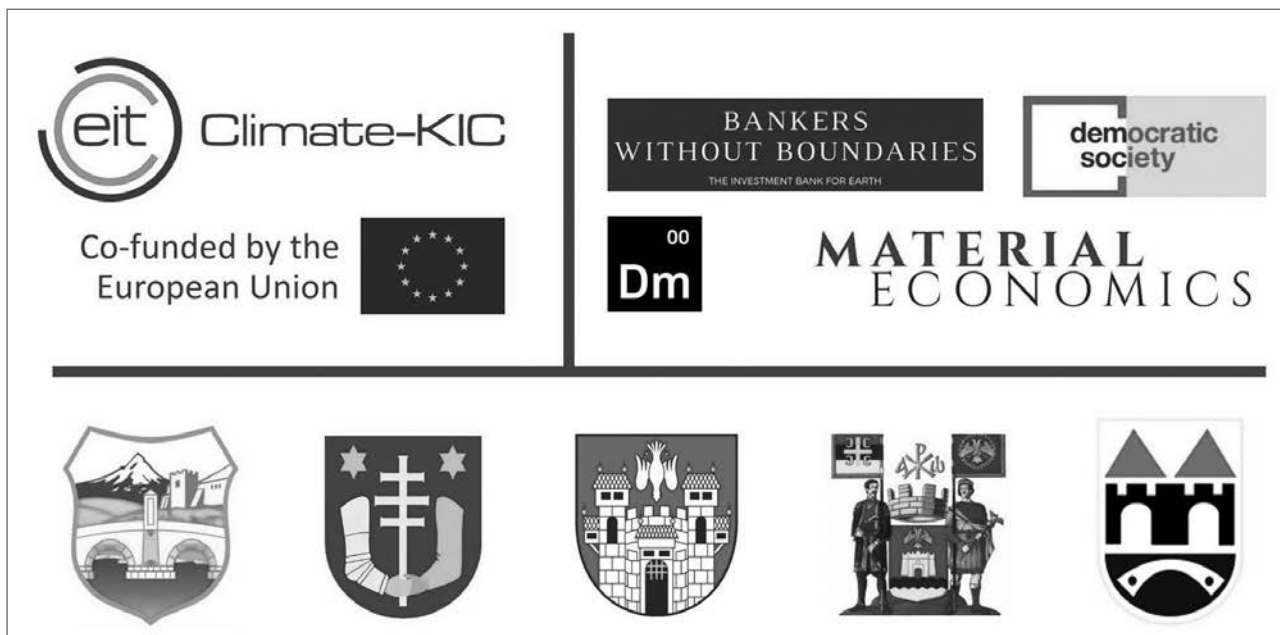
3.6 Formalizirani strateški dokumenti in operativna (projekt)na dokumentacija

Strateško usmerjeni dokumenti in operativna projektna izvedbena dokumentacija so naslednja nujno potrebna sestavina dejavnosti razvojne preobrazbe. Ti dokumenti formalizirajo dogovore, usklajevanja, načrtovane dejavnosti, projekte in izvedbe, ki so rezultat (so)delovanja protagonistov razvojne preobrazbe. V njih je treba zajeti, natančno in dovolj podrobno razdelati in se uskladiti/dogovoriti/formalno sprejeti vse v

zvezi z vsebinskimi postavkami, navedenimi v podpoglavjih drugega poglavja tega članka.

4 Pozitivne izkušnje pri izvajanju mednarodnega projekta Prihodnja mesta jugovzhodne Evrope

V okviru triletnega mednarodnega projekta *Prihodnja mesta jugovzhodne Evrope* (ang. *Future cities of South East Europe*; v nadaljevanju: FCSEE 2020–2022) so si mesta Križevci (Hrvaška), Maribor (Slovenija), Niš (Srbija), Skopje (Severna Makedonija) in (delno) Sarajevo (Bosna in Hercegovina) (glej sliko 5) skupaj prizadevala za zelo ambiciozno poslanstvo: narediti ta mesta do leta 2025 za ena od najboljših mogočih mest v Evropi za bivanje, delo in obisk. Projekt se je izhodiščno in v splošnem za vsa mesta nanašal na izboljšanje kakovosti zraka, doseganje krožnih in brezogljičnih ekonomij, zagotavljanje enakega dostopa do družbenih dobrin za vse prebivalce ter na zmanjševanje toplotnih obremenitev in poplavnih nevarnosti. Vsako od sodelujočih mest je zase določilo podrobnejše vsebine



Slika 5: Logotipi in mestni grbi osrednjih sodelujočih partnerjev v mednarodnem projektu FCSEE 2020–2022 (od leve proti desni si sledijo grbi Skopja, Krizevcev, Maribora, Niša in Sarajeva) (zbral in uredil: Jože Kos Grabar)

in posebnosti v svojih projektih dejavnostih. V projekt so bile vključene tudi mednarodne svetovalne organizacije, in sicer podnebna skupnost znanja in inovacij, povezana z Evropskim inštitutom za inovacije in tehnologijo (ang. *EIT Climate-KIC*; osrednji sofinancer projekta), Bankirji brez meja (ang. *Bankers Without Boundaries*), Demokratična družba (ang. *Democratic Society*), Laboratoriji temne snovi (ang. *Dark Matter Laboratories*) in Materialna ekonomija (ang. *Material Economics*) (glej sliko 5).

Vsebina projekta FCSEE 2020–2022 je izhajala iz širše zasnovanega mednarodnega projekta *Zdrava, čista mesta*, ki ga že več let izvaja EIT Climate-KIC ter se nanaša na pripravo transformacije izvajanja dejavnosti v sodelujočih mestih iz več evropskih držav na podnebno nevtralno izvajanje in pripravo vzorčnih projektov. Ti so usmerjeni tako k doseganju podnebne nevtralnosti kot tudi k izboljšanju bivalnih, delovnih, gospodarskih, socialnih in drugih razmer v mestih (EIT Climate-KIC, 2020).

Organizacijsko-tehnično podporo mariborskemu delu projekta FCSEE 2020–2022 je izvajalo podjetje ZUM urbanizem, planiranje projektiranja d. o. o., pri čemer so v projektu aktivno sodelovali Mestna občina Maribor, nekatera mariborska javna podjetja in agencije, Univerza v Mariboru, Zavod Poslovno proizvodna cona Tezno (Zavod PPC Tezno) iz Maribora in nekaj pogodbenih izvajalcev.

Pozitivnih izkušenj, pridobljenih v okviru izvajanja projekta FCSEE 2020–2022, je več, poudariti pa velja te:

- Projektne dejavnosti so bile kakovostno in kompleksno razdelane vnaprej, nato pa med izvajanjem dodatno domiselno razvite in dinamično prilagojene (spreminjajočim se) konkretnim okoliščinam. Večplastnost izhodiščne zasnove projekta je omogočila obravnavanje več ravni (teoretičnokonceptualne, operativno(pod)projektne, politične, finančne, strokovnokadrovske, javnoparticipativne, množičnomedijske), obenem pa je stremela k obravnavi celotnega življenjskega kroga konkretnih podprojektov.
- Med izvajanjem projekta so bile udeležencem ponujene in lahko dostopne raznovrstne koristne informacije (znanstvene, strokovne, organizacijske, izkušenske ipd.). Intenzivna komunikacija med sodelujoči na mednarodni ravni je nudila dobre možnosti za izmenjavo znanja in izkušenj, prenos primerov dobre prakse iz drugih držav oziroma družbenih okolij, povezovanje in mreženje zainteresiranih subjektov ter vzpostavitev novih projektov ali strateških dolgoročnih partnerstev (tudi za skupne prijave na prihodnjih razpisih Evropske unije, v nadaljevanju: EU).
- Izkazali so se pozitivni multiplikativni učinki *soočanja in sodelovanja raznolikosti*, pri čemer se je ta raznolikost oziroma raznovrstnost nanašala na vključene institucije ter njihova znanja in izkušnje, na vzorčne oziroma svetilniške projekte, vključene stroke (interdisciplinarnost), generacijsko pripadnost sodelujočih posameznikov in njihova izvorna državna, politična, upravnoadministrativna, etnična, kulturna in jezikovna okolja.
- Pri izvajanju projekta se je pokazal velik, celo odločilen pomen uglašene in odprtega sodelovanja mestnega oziroma občinskega vodstva in občinske uprave, podjetij,

univerze in zainteresiranih delov civilne družbe (ZUM urbanizem, planiranje, projektiranje d. o. o. in YES tim Maribor, 2021, 2022a, 2022b).

5 Razvojne in organizacijske ovire, ugotovljene med izvajanjem mednarodnega projekta Prihodnja mesta jugovzhodne Evrope

Izvajanje mednarodnega triletnega projekta ob sodelovanju velikega števila partnerjev in vnaprejšnji zagotovljenosti le dela potrebnih finančnih sredstev vsekakor ni nezahtevna naloga. Zato smo se sodelujoče ekipe iz vseh petih mest soočile tudi z nekaj težavami, ovirami in nevšečnostmi organizacijskega in/ali vsebinskega značaja, od katerih v nadaljevanju izpostavljammo te:

- Postopki komuniciranja z osrednjo vodstveno in sofinancersko institucijo projekta (EIT Climate-KIC), tj. vsakoletno podrobnejše izvedbeno in finančno načrtovanje, usklajevanje, poročanje, dopolnjevanje dokumentov ipd., so (bili) dokaj zapleteni, delovno zahtevni, potekali so v (pre) dolgih ciklih oziroma bili zamudni, predvsem za tiste, ki s tem nis(m)o imeli prejšnjih praktičnih izkušenj.
- Izhodiščna stopnja finančne soudeležbe (od 35 do 50 %) udeleženih partnerjev je bila finančnoizvedbeni problem za tiste mestne ekipe, ki so bile soočene z nižjo stopnjo pripravljenosti (beri: podnebno nevtralne motiviranosti) njihovih lokalnih ali regionalnih okolij, da sodelujejo pri projektu z lastnimi gmotnimi vložki (naročila za izvedbo faznih nalog in podprojektov, sofinanciranje projekta kot celote, s strani projekta FCSEE 2020–2022 neplačana lastna delovna soudeležba zunanjega partnerja). Pojavil se je tudi problem sistemske nerazdelanosti finančne soudeležbe neproračunsko financiranih partnerjev (podjetja, nevladne organizacije ipd.), tj. tistih, ki nimajo nobenih rednih javnoproračunskih virov in bi torej morali za zagotovitev lastne finančne soudeležbe pri projektu pridobiti finančna sredstva iz tretjih virov.
- Med triletnim izvajanjem projekta je bilo veliko preveč fluktuacije in pogodbenozaposlitvene prekarnosti v okviru ožje sodelujočega strokovnega kadra. Taka *kadrovska netrajnost* je v koliziji z *vsebinsko trajnostno naravnostjo* in dolgoročnostjo razvojnih projektov, kajti za uspešnost teh je vendarle potrebna tudi strokovnokadrovska kontinuiteta. Fluktuacijska kadrovska problematika je bila toliko večja zaradi (neposrečene) organizacijske zastavitve, po kateri je vlogo osrednjega operativnega koordinatorja izvajanja celotnega projekta (na ravni vseh udeleženih osrednjih partnerjev) vsako leto prevzela druga mestna ekipa.
- V nekaterih sodelujočih mestih so se pokazale neuglaščenost, nedogovorjenost in celo nezaželena »konkurenčnost« med vsebino projekta FCSEE 2020–2022 na eni strani ter med obstoječimi ali načrtovanimi razvojnimi programi in projekti občin oziroma mestnih vodstev na drugi. Posledica tega je bilo pomanjkljivo občinsko sofinanciranje projekta in nižja ali zelo nihajoča stopnja sodelovanja občinskih struktur v projektu FCSEE 2020–2022.
- Nadrejeni »zahodni projektne mentorji« so bili v nekaterih primerih premalo dovzetni za predloge in pristope sodelujočih mestnih ekip, ki niso bili v okviru projektne predvidenih. Od »poučevanih mestnih ekip z Balkana« je bilo pričakovano, da »ponovijo vajo«, ki je bila prej domišljena in razdelana v zahodnem delu EU, prav tako pa večinoma od tam tudi sofinancirana.
- Privabljanje zasebnega kapitala je naletelo na več ovir, in sicer na različno zakonodajo v državah EU in zunaj nje, pomanjkanje širše politično podprtih in sprejetih zelenih vizij mest (povečana tveganja za zasebne investitorje), omejene pristojnosti mest za sodelovanje v novih modelih financiranja, ki omogočajo učinkovito *mešano financiranje* projektov ipd.
- Institucije, kakršne so mestne uprave, se pogosto soočajo s težavami pri obvladovanju izzivov, ki jih predstavljajo podnebne spremembe, in sicer zaradi svoje rigidnosti, omejenih zmogljivosti za prilagajanje, kompleksnosti birokratskih postopkov, pomanjkanja specializiranega znanja ter nujnih finančnih in kadrovskih virov.

6 Sklep

Nekatera tovrstna priporočila – tako vsebinska kot organizacijska – so eksplicitno ali implicitno podana že v nekaterih od zgornjih točk. V tej točki navajamo ali dopolnjujemo tista, za katera menimo, da so pomembnejša.

Z vsebinskega in organizacijskega zornega kota je zelo pomembno doseči čim širše in hkrati verodostojno soglasje o temeljnih izhodiščih (viziji), ciljih in namenih podnebne in trajnostne razvojne preobrazbe regije. Čim širše oziroma družbeno močnejše bo to soglasje, tem lažje in uspešnejše bo izvajanje preobrazbe. Doseganje tega soglasja je treba uvrstiti v uvodni del snovanja preobrazbe (skupaj s pripravo podpornih strokovnih analiz in predlogov), doseženo soglasje pa materializirati v konkretnih političnih, (u)pravnih, delovnih, finančnih, kadrovskih in operativnoorganizacijskih zavezah in izvedbenih dejavnostih.

S posebno pozornostjo je treba oblikovati operativnovodstveno telo preobrazbe, ki bo imelo vlogo osrednjega gibalnega

vzvoda v dejavnostih preobrazbe. To telo naj vključuje primer-
no število strokovno podkovanih, razgledanih, uveljavljenih,
izpričano motiviranih, odgovornih in samoiniciativnih ljudi
(5–7). Ti naj bodo večinoma iz zadevne regije in hkrati iz
različnih družbenih sfer (politične in upravne, interdiscipli-
narno in profesionalno strokovne, znanstvene in izobraževal-
ne, podjetniške, civilnodružbene). Pomembno je, da pristojne
institucije v državi, regijah in občinah kontinuirano skrbijo za
pogoje, v katerih se tovrstni kadri lahko oblikujejo, razvijajo,
(pre)kalijo in profesionalno oziroma zaposlitveno »preživijo«
na dolgi rok. Tovrstni kadri namreč ne rastejo sami od sebe
kot »sadeži na vejah dreves«, kjer bi jih lahko tisti, ki lepega
dne ugotovi, da jih potrebuje, utrgal zase.

V procesu priprave in izvajanja razvojne preobrazbe je treba
zagotoviti vključujoče okvire in platforme za sodelovanje, (si-
nergijsko) povezovanje in (organizacijsko) združevanje različ-
nih vrst virov (zmogljivosti, sredstev, kazalnikov), potrebnih za
razvojno preobrazbo. Prav (ne)razpoložljivost in (premajhen)
obseg teh virov – poleg njihove (ne)kakovosti – sta ozko grlo
pri razvojnih prizadevanjih regij in občin. Zato je uresničevanje
načela »v slogi je moč« toliko pomembnejše. Enako velja za
odpravljanje (virov) nesoglasij, starih zamer, sebične zaintere-
siranosti, podrejanja skupnega posameznemu, občekulturne in
vrednostne ozkosti ter drugih *notranjih omejitev* sodelujočih
protagonistov.

Pomembno je metodološko sistematično, pretehtano in kon-
tinuirano načrtovanje razvojne preobrazbe in posameznih
dejavnosti iz njenega sklopa. To načrtovanje mora v vsakem
primeru vključevati tudi finančni vidik, pri čemer je zagotavl-
janje potrebnih finančnih in drugih materialnih sredstev stalna
naloga zlasti operativnega vodstva (priprave vlog na raznovrst-
ne razpise, vsebinski predlogi za regijske in občinske področne
razvojne strategije in programe, predlogi za proračunske po-
stavke, ponudbe zasebnim investitorjem ipd.).

Delo na razvojni preobrazbi regije je smiselno utemeljiti z ne-
kaj izbranimi, že prej dovolj podrobno načrtovanimi in/ali vsaj
deloma že začetimi konkretnimi projekti (na primer s področij
trajnostnega prometa, »obnovljive« energetike, krožnega gos-
podarstva, ravnanja z odpadki, upravljanja voda). Lažje kot po-
polnoma od začetka zasnovati regionalno razvojno preobrazbo
je namreč nadgraditi ter ambiciozno in vizionarsko razširiti
to, kar je vsebinsko primernega na zadevnem področju že bilo
(parcialno, razdrobljeno) narejeno. S pristopom skokovitosti
(ang. *leapfrogging*) lahko preobrazbo še dodatno pospešimo in
te projekte razširimo, jih dvignemo na višjo raven, kar regiji
omogoči, da preskoči običajne tradicionalne faze razvoja, ki bi
lahko povzročile okoljsko škodo, ter se namesto tega usmeri v

napredne rešitve za vzpostavljanje trajnostne družbe in znotraj
nje zlasti trajnostnega gospodarstva (vključno s proizvodnjo
hrane), energetike in prometa.

.....
Jože Kos Grabar, univ. dipl. inž. geod.

ZUM urbanizem, planiranje, projektiranje d. o. o., Grajska ul. 7, 2000
Maribor

E-pošta: joze.kos.grabar@zum-mb.si

Ir.^[1] Klemen R. Bizjak, univ. dipl. inž. gozd.

Inštitut InTeRCeR – Inštitut za trajnostni razvoj in celostne rešitve,
Milčinskega ulica 12, 3000 Celje

E-pošta: klemenrbizjak@gmail.com

Žan Plevnik, mag. inž. arh. urb.

ZUM urbanizem, planiranje, projektiranje d. o. o., Grajska ul. 7, 2000
Maribor

E-pošta: zan.plevnik@zum-mb.si

Opombe

[1] Izobrazba, pridobljena v Kraljevini Nizozemski.

Zahvala

Prispevek je bil pripravljen na podlagi rezultatov, spoznanj in izku-
šenj, pridobljenih med izvajanjem triletnega mednarodnega projekta
Prihodnja mesta jugovzhodne Evrope (ang. *Future cities of South East
Europe*; FCSEE 2020–2020). Tega so finančno in/ali delovno najbolj
podprle organizacije oziroma institucije EIT Climate-KIC, Mestna občina
Maribor, ZUM urbanizem, planiranje projektiranje d. o. o. in Center
za pametna mesta in skupnosti Univerze v Mariboru. Med projekt-
nimi svetovalci so se z zavzetostjo pri izvedbi projekta izkazali zlasti
Tim Taylor, Tena Petrovič in Sofija Bogeveva, ki se jim avtorji prispevka
zahvaljujejo za sodelovanje.

Viri in literatura

Bizjak, K. R. (2020): *Proposition: MariBor BioCity*. Pripravljeno v okvi-
ru izvajanja projekta *Prihodnja mesta jugovzhodne Evrope* – FCSEE
2020–2022. Tipkopis.

Državni svet Republike Slovenije (2019): *Osnutek Zakona o ustanovitvi
pokrajnin (ZUPok)*. Ljubljana.

EIT Climate-KIC (2020): *Deep demonstration: Healthy, clean cities*. Am-
sterdam.

Evropska agencija za okolje (EEA) (2023): *Economic losses: Information
per Country and per*

Hazard Type – 1980 to 2021. Dostopno na: https://tableau-public.discomap.eea.europa.eu/views/Economic_losses_updated_buttons_download_2023/Economic_Losses?%3Aembed=y&%3AisGuestRedirectFromVizportal=y (sneto 14. 9. 2023).

Kos Grabar, J., Simonič Korošak, T., in Zajec, J. (2021): *Paradigma dolgo-
ročnega razvoja mesta Maribor*. Dostopno na: <https://joze-kos-grabar.medium.com/paradigma-dolgoro%C4%8Dnega-razvoja-mesta-maribor-63ed6ff68bb4> (sneto 10. 9. 2023).

Richardson, K., Steffen, W., Lucht, W., Bendtsen, J., Cornell, S. E., Donges, J. F., idr. (2023): Earth beyond six of nine planetary boundaries. *Science Advances*, 9(37), str. 1–16.

Simonič Korošak, T., in Bizjak, K. R. (2020): *Project proposal: Greenhouses – the future of food and soil*. Pripravljeno v okviru izvajanja projekta Prihodnja mesta jugovzhodne Evrope – FCSEE 2020–2022. Tipkopis.

Stockholm Resilience Centre (2023): *Planetary boundaries*. Dostopno na: <https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html> (sneto 13. 9. 2023).

Trust, S., Joshi, S., Lenton, T., in Oliver, J. (2023): *The emperor's new climate scenarios: Limitations and assumptions of commonly used climate-change scenarios in financial services*. London, Institute and Faculty of Actuaries.

Taylor, T. (2020): *The economic case for decarbonisation in Slovenia*. Dostopno na: <https://medium.com/thriving-communities-of-south-eastern-europe/the-economic-case-for-decarbonising-slovenia-7a63d9a55f6c> (sneto 14. 9. 2023).

YES tim Maribor (2020a): *Mariborski inkubator brezogljičnega družbenega razvoja*. Pripravljeno v okviru izvajanja projekta Prihodnja mesta jugovzhodne Evrope – FCSEE 2020–2022). Tipkopis.

YES tim Maribor (2020b): *Project Information Forms*. Pripravljeno v okviru izvajanja projekta Prihodnja mesta jugovzhodne Evrope – FCSEE 2020–2022. Tipkopis.

Zakon o lokalni samoupravi (ZLS). Uradni list Republike Slovenije, št. 94/2007, 76/2008, 79/2009, 51/2010, 40/2012, 14/2015, 11/2018, 30/2018, 61/2020 in 80/2020. Ljubljana.

Zakon o lokalni samoupravi. Uradni list Republike Slovenije, št. 72/1993. Ljubljana.

ZUM urbanizem, planiranje, projektiranje d. o. o. in YES tim Maribor (2021): *Projekt Prihodnja mesta jugovzhodne Evrope – razvojno poročilo za Maribor za leto 2020 [Future cities of south east Europe – Maribor 2020 Progress Report]*, D. N. št. 20045. Tipkopis.

ZUM urbanizem, planiranje, projektiranje d. o. o. in YES tim Maribor (2022a): *Projekt Prihodnja mesta jugovzhodne Evrope – razvojno poročilo za Maribor za leto 2021 [Future cities of south east Europe – Maribor 2021 Progress Report]*, D. N. št. 20045. Tipkopis.

ZUM urbanizem, planiranje, projektiranje d. o. o. in YES tim Maribor (2022b): *Projekt Prihodnja mesta jugovzhodne Evrope – razvojno poročilo za Maribor za leto 2022 [Future cities of south east Europe – Maribor 2022 Progress Report]*, D. N. št. 20045. Tipkopis.