

STRATEŠKO PLANIRANJE IN EVROPSKA SREDSTVA KOT PRILOŽNOST ZA RAZVOJ PODEŽELSKIH DESTINACIJ – PRIMER JERUZALEM SLOVENIJA

KARMEN ŠTUMBERGER

Občina Ormož, Ormož, Slovenija.

E-pošta: karmen.stumberger@ormoz.si

Povzetek Z uvajanjem managementa v javnem sektorju so lokalne skupnosti postale veliko bolj konkurenčne in podobne podjetjem, podvrženim turbulentnemu poslovnemu okolju. Za vodenje dinamične institucije je treba razviti posebne sposobnosti in umno upravljati človeške vire skladno z vizijo razvoja, politiko in strategijami ter ključnimi vrednotami lokalne skupnosti. Ustrezno izobraženi in motivirani občani, soglasni z vizijo razvoja, so konkurenčna prednost lokalne skupnosti. S črpanjem sredstev Evropske unije obstaja veliko možnosti za celovit razvoj in trženje ponudbe lokalnih skupnosti. Jasno opredeljena vizija, cilji in načrtovan razvoj od spodaj navzgor v okviru LAS-projekta Načrt razvoja gospodarstva in dviga kakovosti življenja na območju LAS UE Ormož v obdobju 2019–2025 temelji na razvoju turizmu v povezavi s kmetijstvom in drugimi povezanimi dejavnostmi na območju destinacije Jeruzalem Slovenija, katere ponudniki so člani Mreže KBZ Jeruzalem Slovenija.

Ključne besede:

strateško
planiranje,
sredstva
evropskih
razpisov,
razvoj
podeželskih
skupnosti,
kolektivna
blagovna
znamka,
Jeruzalem
Slovenija.

STRATEGIC PLANNING AND EUROPEAN FUNDS AS AN OPPORTUNITY FOR THE DEVELOPMENT OF RURAL DESTINATIONS, AN EXAMPLE OF JERUSALEM SLOVENIA

KARMEN ŠTUMBERGER

Municipality of Ormož, Ormož, Slovenia.
E-mail: karmen.stumberger@ormoz.si

Abstract With the introduction of management in the public sector, local communities have become much more competitive and similar to companies that are subject to a turbulent business environment. To run a dynamic institution, it is necessary to develop specific skills and intelligently manage human resources in accordance with the vision of development, policies and strategies, and the key values of the local community. Properly educated and motivated citizens, in agreement with the vision of development, are a competitive advantage of the local community. By drawing on EU funds, there are many opportunities for comprehensive development and marketing of local communities. Clearly defined vision, goals and planned development from the bottom up within the LAG project The plan for economic development and raising the quality of life in the LAG of the Ormož administrative unit in the period 2019-2025 is based on the development of tourism in connection with agriculture and other related activities in Jerusalem Slovenia, whose providers are members of the Jerusalem Slovenia Collective Brand Network.

Keywords:

strategic
planning,
funds of
European
tenders,
development of
rural
communities,
collective
brand,
Jerusalem
Slovenia.

1 Uvod v strateško planiranje lokalnih skupnosti

Trenutno vladajo v družbi nezavidljivi časi. Tako podjetja kot javna uprava so podvrženi nenehnim spremembam, konkurenčnosti ter procesom globalizacije in globalne strateške krize. Spremembe vplivajo na izvajanje skoraj vseh procesov v podjetjih in tudi javni upravi ter postavljajo pred management nove naloge, izzive in probleme, saj se organizacije posledično znajdejo v različnih življenjskih in razvojnih ciklih. V procesih oblikovanja strategij in pri rednem poslovanju je treba nenehno upoštevati vplive trenutnih sprememb. Spremembe nastajajo tudi zaradi novih političnih razmer, sprememb na področju ponudbe in povpraševanja, varovanja okolja, tehnično-tehnološkega razvoja, trendov na različnih področjih življenja, zdravja, prehranjevanja, potovanj in dela.

Mnoge organizacije se trenutnega položaja bolj ali manj zavedajo. Njihovim vodstvom in zaposlenim je jasno, da so za učinkovito soočanje z izzivi sodobnega časa potrebne globoke spremembe. Pa vendar se v številnih organizacijah in lokalnih okoljih ljudje – največkrat nezavedno, pogosto pa tudi zaradi ohranjanja udobja, obstoječih varnih vzorcev vedenja in dela ter privilegijev – spremembam upirajo in se vztrajno oklepajo preživetih modelov, procesov in postopkov. Zato je treba temu ustrezno prilagoditi vodenje in način razvojnega načrtovanja, saj je odsotnost vizije in strategije težava velikega števila nepridobitnih organizacij, prav tako pa tudi lokalnih skupnosti. To, da so ljudje, zaposleni v javnem sektorju, zgolj uradniki, se želi preseči, saj se tudi od uradnikov pričakuje večja inovativnost, učinkovitost in podjetniško vedenje.

Za učinkovitejše delo je smiseln prenos uporabe modelov managementa, ki so bili razviti za potrebe podjetij, na področje javnega sektorja (lokalne skupnosti).

Drucker (2004, 14) meni, da so osnovne naloge managerjev v vsaki organizaciji načrtovanje ciljev v skladu s postavljenimi smotri, merili in standardi uspešnosti; načrtovanje strategij za doseganje teh ciljev; organiziranje urejenosti organizacije (strukture in procesov) ter oskrbe organizacije s sredstvi (materialnimi in nematerialnimi); usmerjanje dejavnosti sodelavcev organizacije in drugih, da organizacija učinkovito deluje in uspešno dosega cilje; nadzorovanje učinkovitosti in uspešnosti delovanja sodelavcev in drugih, delov organizacije in organizacije kot

celote ter poročanje in utemeljevanje poročil in priporočil vplivnim udeležencem organizacije.

V literaturi lahko zasledimo, da je odpor ali vsaj brezbriznost do strateškega načrtovanja in strateškega managementa v nepridobitnih organizacijah mnogokrat večji kot v pridobitnih. Izbor sloga vodenja je odvisen od okoliščin in pripravljenosti ljudi, ki so vključeni v vodenje. Slog vodenja je priporočljivo prilagajati različnim tipom vedenja ljudi, saj je naloga managementa narediti ljudi sposobne za skupno delovanje, narediti njihove prednosti učinkovite in njihove slabosti nepomembne, kar pa je pri razvoju lokalne skupnosti velik izziv.

V drugi polovici osemdesetih let prejšnjega stoletja se je začela oblikovati nova ideologija o managementu v javnem sektorju, ki so jo poimenovali novi javni management (NJM) – *New Public Management* (Pečar 2003, 11). Namen je bil, da bi v javni sektor – kljub njegovi specifični vlogi – vnesli več tekmovalnega duha in uporabili številna spoznanja in tehnike sodobnega managementa. Oblikovali so modele, po katerih se izvajanje javnih storitev po svoji učinkovitosti in kakovosti približuje izvajanju storitev gospodarstva. Procesi sprememb vedno bolj spominjajo na dogajanja v velikih gospodarskih korporacijah. Postopoma prehaja tradicionalna javna uprava k NJM. Ta vključuje tri bistvene skupine ukrepov: razvijanje tekmovalnosti, razdruževanje prevelikih upravnih birokracij in spodbujanje večje produktivnosti po vzoru zasebnega sektorja. S tem namenom se je začelo uvajanje številnih sodobnih metod za večjo učinkovitost managementa v javnem sektorju, kot na primer management celovite kakovosti, statistična kontrola procesov, strateški management, izboljševanje procesov – procesni reinženiring, sistematična primerjava internih in eksternih kazalcev o poslovanju in delovanju procesov, projektni management.

Krapše (2005, 107–108) navaja, da je najpomembnejši moment, ki ga prinaša uvajanje novega javnega managementa, sistematično in načrtno planiranje, ki se ga vse bolj zavzeto lotevajo tudi občinske uprave. Nova zakonodaja s področja državne uprave in lokalne samouprave pojmuje občino kot organizacijo, znotraj katere je potrebno veliko managerske spretnosti, veščin in znanja, da bi dosegla svoje cilje in poslanstvo. Le-te je treba prav tako načrtno, skrbno in sistematično prepoznati, določiti in korakoma načrtovati. Predpisi zavezujejo občine, da letno (taktično) načrtujejo svoje delo. Pri tem gre za dva nivoja načrtovanja, in sicer načrtovanje

letnega proračuna (finančno načrtovanje prihodkov in odhodkov) in načrtovanje drugih aktivnosti, ki jih občina oziroma občinska uprava želi realizirati v določenem letu.

Vsaka nepridobitna organizacija s svojim obstojem in delovanjem izpolnjuje nek namen. Z uvedbo lokalne samouprave po osamosvojitvi Slovenije je osnovna enota lokalne samoupravne skupnosti občina, ki mora biti sposobna zadovoljevati potrebe in interese svojih prebivalcev ter izpolnjevati druge naloge v skladu z zakonom (13. člen Zakona o lokalni samoupravi). Občina deluje po določenih pravilih, ki se kažejo predvsem tako, da izvoljenim zastopnikom svojih interesov (svetnikom, županu, posredno tudi občinski upravi) zaupa vodenje občine. Pri tem pa prihajajo do izraza različni profesionalni, osebni, stanovski in politični interesi. Predvsem politične stranke, ki so na oblasti, nosijo največjo odgovornost in breme za sprejetje odločitev, katerih posledice čutijo vsi občani, v dobrem in slabem. Politika občine se praviloma kroji znotraj strankarskih političnih koalicij, ki formalno ali neformalno določajo tekoče in strateške prioritete. Občinska uprava pa jih mora na nek način realizirati (Krapše 2005, 113).

2 Izvirne in prenesene naloge občin ter strateški management in razvojno planiranje

Izvirne in prenesene naloge občine so opredeljene v Zakonu o lokalni samoupravi (od 20. do 21. a člena). Zakon o spodbujanju skladnega regionalnega razvoja (UL RS, št. 60/99) in njegovi podzakonski akti so za potrebe načrtovanja in izvajanja ukrepov regionalne strukturne politike na regionalni ravni ter kot podlago za pripravo državnih razvojnih dokumentov in razvojnih prioritet naložili občinam pripravo občinskih razvojnih programov, ki so podlaga za črpanje sredstev Evropske unije v posamezni finančni perspektivi (2007–2013, 2014–2021, 2022–2027). Od občin se torej pričakuje še več, pričakuje se usposobljenost za pridobivanje sredstev za realizacijo svojih v zakonu določenih nalog.

Planiranje je ena najpomembnejših funkcij managementa. Managerji so to nalogo vedno opravljali, seveda pa jo lahko opravljajo boljše ali slabše. Pučko (2005) meni, da planiranje omogoča sistematično zmanjševanje vpliva negotovosti v procesih managementskega odločanja. Omogoča osredinjati pozornost in usmerjati vse dejavnosti k doseganju teh ciljev. Cilji so vsem oddelkom v organizaciji jasen

smerokaz, kaj ima prednost in k čemu je treba težiti. S planiranjem si zagotavljamo tudi gospodarno izvajanje nalog, ki vodijo do ciljev, in minimaliziramo stroške. S planiranjem je v nepridobitni organizaciji mogoče zagotavljati skladnost med obsegom storitev in potrebnimi kadri, med stroški in dosegljivimi prihodki, med investicijskimi cilji in možnostmi financiranja investicij.

Uspešno strateško planiranje omogoča, da bo organizacija delala prave stvari. Poleg tega skrbi tudi za spodbujanje podjetništva, ki omogoča ugotavljati nove poslovne priložnosti in jih učinkovito izrabljati. Bryson (1996 v Pučko 2005, 24) meni, da nobena organizacija nima zagotovila, da bo njeno planiranje učinkovito. Ključne nevarnosti za učinkovitost planiranja se največkrat skrivajo v premalo široki podpori udeležencev (angl. *stakeholders*) planiranju v organizaciji, v premalo usposobljenem managementu, v neustreznih virih, v slabem terminiranju planiranja, v odporih zaposlencev do planiranja ipd.

V planiranje je zato koristno pravočasno vključiti čim več udeležencev iz notranjega in zunanjega okolja v lokalni skupnosti (po principu »od spodaj navzgor«), vključno z nosilci posameznih strok (šolstvo, kultura, zdravstvo, turizem, gospodarstvo, okolje, komunalne dejavnosti) (po Bryson 1996 v Pučko 2005, 115).

Strateški management je dejavnost managerjev, ki jo opravljajo po smernicah in pod nadzorom upravljalcev, ki zastopajo lastnike organizacije. Sestavine strateškega načrtovanja so (Trunk Širca, Tavčar 1998, 34): snovanje in določanje ciljev organizacije ter strategij za določanje teh ciljev in izvajanje strateških načrtov. Slednje se nanaša na: načrtovanje, spodbujanje, usmerjanje in nadzorovanje dejavnosti sodelavcev v organizaciji in širši lokalni skupnosti.

Strateško načrtovanje je torej proces, ki organizacijam omogoča, da: ugotovijo, kam (in zakaj) gredo; ugotovijo, kaj morajo postoriti, da dosežejo izbran cilj in predvidijo alternativne poti, da dosežejo zahtevane rezultate; izberejo najboljše poti do cilja in načrtujejo načine doseganja ciljev, jih razvijajo in izvedejo ter ocenijo, kako dobro delajo, kaj so že naredile in kako lahko popravijo napake in izboljšajo svoje delovanje (Musek Lešnik 2003, 103).

Ni pravega ali najboljšega modela za strateško načrtovanje v nepridobitni organizaciji, management mora sam določiti podrobno strukturo modela, ki ga bo uporabljal (Trunk Širca, Tavčar, 1998, 132). Model naj izhaja iz interesov vplivnih udeležencev in vizije organizacije, opraviti pa je treba tudi analizo notranjega in zunanjega okolja. Po primerni metodi se je treba lotiti izbiranja za organizacijo najpomembnejših zadev, jim prilagoditi strategije in jih med izvajanjem nenehno spremljati. V strateškem načrtu je treba nasprotno interese zblížati in opredeliti prioritete.

Bryson (Pučko 1999, 353) navaja, da proces strateškega managementa v nepridobitni organizaciji razumemo kot proces strateškega planiranja in proces uresničevanja strategije. Bistvena naloga strateškega managementa je usklajevati organizacijo (njene značilnosti) s potrebami v njenem okolju. Pri tem so potrebe zelo dinamične. Strateško planiranje v tem okviru mora pomagati narediti temeljne odločitve in izoblikovati akcije, ki bodo dale smer in značilnosti celotni organizaciji. Te odločitve se nanašajo na pooblastila, ki jih dobiva organizacija, njeno poslanstvo, spekter in raven storitev, ki jih bo organizacija opravljala, stroške, finance ter poslovodne in sploh organizacijske rešitve.

V fazi razvijanja strategij velja poudariti, da strategije niso večne ali trajne; nekatere se v spremenjenih okoliščinah ne obnesejo, nadomeščajo jih druge. Strategije se torej spreminjajo, prilagajajo reorganizaciji posameznih funkcij, dopolnjujejo, usklajujejo z boljšim od obstoječega, usklajujejo s spremembami, zamenjujejo, marsikatera tudi odpade.

Razlogov za strateški management v nepridobitnih organizacijah je več (Nutt 1992 v Trunk Širca in Tavčar 1998, 34), in sicer: rast ali začetek delovanja, potreba po stabilnejšem financiranju, želja po rasti dejavnosti, razširjena vloga organizacije zaradi zunanjih vplivov (nove dejavnosti, novi uporabniki, novi upravljalci), spremembe v vodstvu, zakonske zahteve, organizacija je v slepi ulici, interesni pritiski ipd.

V sedanjih razmerah je težko doseči in ohranjati konkurenčno prednost nekega lokalnega okolja. Rešitev se kaže v hitrejšem izvajanju strategije in projektov. Strategije je treba čim hitreje pretvoriti v projekte, jih integrirati v letne plane poslovanja občine (proračun občine, rebalans proračuna) in jih nato hitro izvesti – čimprejšnji zagon in izvedba projektov (povzeto po Hauc 2007, 127).

Pri tem nam pomaga projektna organizacija (Hauc 2007, 327–332), ki je organizacijska struktura za vodenje in izvajanje projekta v okviru obstoječe organizacije podjetja ali drugega sistema. Namen projektne organizacije je kombiniranje zadostnih zmogljivosti (ljudi, material, finance, oprema), da se zagotovi izvedba projekta v okviru načrtovanih ciljev. Projektni management postaja vse bolj del celovitega managementa, v praksi pa lahko učinkovito zaživi, če se zaposleni čutijo povezane z organizacijo, so ji predani, ne zapravljajo časa z nepomembnimi dejavnostmi, poznajo prioritete, se znajo soočiti s spremembami in jasno komunicirati, pri tem pa jim delo predstavlja izziv in ne breme.

Uvajanje sprememb prinaša v organizacijo, lokalno skupnost večje ali manjše preoblikovanje socialnih, ekonomskih in političnih instrumentov. Spremembe je treba načrtovati in se jih naučiti obvladovati. Management sprememb mora biti sestavina strateškega procesa.

V dolgih obdobjih zgodovinskega razvoja managementa so bili teoretično razviti in praktično preizkušeni številni modeli managementa (Belak 2000, 29; Duh in Kajzer 2002, 159, 163). V zadnji razvojni fazi managementa pa se pojavljajo težnje po integraciji vseh razsežnosti managementa v celovitosti upravljalno-vodstvenega sistema – razvili so se modeli integralnega managementa. Ti modeli temeljijo na zamisli o enakovrednem in celovitem obvladovanju vseh razsežnosti in sestavin podjetja ter s podjetjem povezanih sestavin okolja.

V modelu razvoja podjetij v okviru sanktgallenskega koncepta integralnega managementa avtorja razlikujeta štiri idealnotipske konfiguracije podjetja (Pümpin in Prange 1995, 82): pionirsko podjetje, rastoče podjetje, zrelo podjetje in podjetje v preobratu. Vsaka faza ima določene značilnosti, prednosti in slabosti, to pa se odraža tudi pri vodenju v posamezni fazi. Ta model za ugotavljanje faze življenjskega cikla smo uporabili kot metodo v primeru Občine Ormož. Pomembno je vedeti, v kateri fazi življenjskega cikla se institucija nahaja, saj lahko vodstvo s svojimi odločitvami

vpliva na potek razvoja institucije. Rezultati analize za Občino Ormož (Špilek Štumberger 2010) kažejo zanimivo sliko, saj gre za kombinacijo različnih faz. Interpretacija ocen kaže, da so odgovori večinoma prisotni pri vseh štirih tipih razvojnega stanja občine, vendar smo ugotovili, da je pri Občini Ormož prisotnih najmanj elementov pionirstva in preobrata, največ pa je elementov rasti, daleč na drugem mestu so elementi zrelosti.

Pri Občini Ormož je bilo torej prisotnih največ elementov rasti, saj se največja možnost inovativnosti in nedefiniranosti nalog kaže pri projektnem delu, ker imajo občine možnost črpanja sredstev Evropske unije (v obdobju od leta 2007 do leta 2013, od leta 2014 do leta 2021, od leta 2022 do leta 2027). Občine lahko uresničujejo svojo vizijo tudi s pomočjo teh sredstev. Na občini je prisotno izrazito razmišljanje o širjenju projektnega dela poleg opravljanja rednega dela z usmerjenostjo h koristim občanov.

Različne faze razvoja podjetja ali institucije zahtevajo svoj koncept vodenja, ki se mora prilagoditi posamezni razvojni fazi. V praksi se po ugotovitvah Pümpina in Pranga (1995) to izkaže kot zelo težak proces. Zato je zelo pomembno, da se vodstvo zaveda izhodiščnega oziroma trenutnega položaja, v katerem se podjetje oziroma institucija nahaja, znati mora izkoristiti prednosti posamezne faze ter se izogniti slabostim in jih premagati. To je enostavneje izpolniti, ko gre za pionirsko fazo in fazo rasti kot pri zreli fazi. Zato si uspešne institucije in podjetja prizadevajo, da v zadnji dve fazi sploh ne bi vstopila. Takoj ko se začnejo nagibati k zrelosti, se začnejo prizadevanja za usmeritev k pionirskim aktivnostim. Tako lahko govorimo o razvoju v obliki spirale.

Da bi lahko govorili o dinamični občini, sklepamo, da je treba z vsemi sredstvi odpraviti težnje k fazi zrelosti ali preobrata, nenehno je treba iskati in pridobivati nove poslovne možnosti, za kar so potrebne pionirske poteze, treba pa je tudi razviti sposobnost multiplikativnega povečevanja privlačnih poslovnih možnosti, kar je značilno za fazo rasti. Kombinacija navedenih treh vodstvenih ciljev zahteva od institucije in vodstva največje napore. Gre torej za povezovanje pionirskih elementov s prednostmi rastočega podjetja/institucije, pri čemer se je treba izogniti nevarnostim birokracije, bojev za oblast in drugim notranjim nasprotjem.

Za vodenje dinamične institucije je treba razviti posebne sposobnosti kot strateška izhodišča za uspeh, kot na primer sposobnost odkrivanja novih poslovnih možnosti, sposobnost hitrega in načrtnega pridobivanja privlačnih poslovnih možnosti, sposobnost razvijanja diferenciranih kultur in njihovega povezovanja brez velikih trenj ter sposobnost vključevanja fleksibilnih konceptov vodenja in statuta.

Zaposleni, njihova usposobljenost, pripravljenost za delo, prilagodljivost in ustvarjalnost so ključ uspeha dinamične institucije, ki zato postavlja v središče človeka. Uporabljati je treba naslednje moderne koncepte vodenja zaposlenih: ustvarjanje trdne baze zaupanja, odprta komunikacija v celotni instituciji/lokalni skupnosti, omogočen razvoj zaposlenih, inovativni in fleksibilni sistemi nagrajevanja, posredovanje skupnega in smiselnega cilja, za katerega se spleča zavzeti, ipd.

Razvoj je v rokah ključnih udeležencev, ki so vključeni v odločanje na ravni občine. Od njih je odvisna »predelava« razvojne ideje v vizijo, politiko in strategije; oni so pravzaprav ob drugih danostih razvojni potenciali. Zato so pomembni njihova etika, kultura in znanje.

Razvoj je treba obvladovati celovito in kompleksno, vključujoč tako vizijo in politiko kot strategije ter organizacijsko in izvedbeno pripravljenost. Iz že opredeljenih nalog občine sta razvidni kompleksnost in raznovrstnost teh nalog, zato so v razvoj lokalne skupnosti vključeni različni udeleženci, ki morajo med seboj delovati čim bolj usklajeno in poenoteno. Poznati morajo vizijo in politiko razvoja, strategijo ter biti vključeni v izvedbo zastavljenega.

Za osebni razvoj in razvoj lokalne skupnosti in države kot celote je pomembno ugotoviti, katera znanja občani in državljani že imajo in katera še potrebujejo za uspešno opravljanje različnih vlog v svojem življenju na različnih ravneh delovanja.

Posvečanje pozornosti ugotavljanju potreb po znanju pri ljudeh, ki živijo v lokalni skupnosti, in skrb, da se ta znanja tudi nadgrajuje, prispeva tudi k usklajevanju razvojnih ciljev občine s potrebami ljudi, in obratno. To lahko dosežemo z neformalnim izobraževanjem, ki odraslim nudi možnost nadoknaditi zamujene priložnosti, olajša dostop do trga dela in ohranjanje delovnega mesta, je pa tudi pot za utrjevanje partnerstva in uresničevanje vizije razvoja v nekem lokalnem okolju.

Temeljne spretnosti in sposobnosti, ki jih ljudje potrebujemo v enaindvajsetem stoletju za uspešno vključevanje v globalno ekonomijo, dejavno državljanstvo in družinsko življenje, niso več zgolj branje, pisanje in računanje, temveč tudi komunikacijske spretnosti, spretnost odločanja, medosebne spretnosti in spretnosti vseživljenjskega učenja (Ažman 2002). Navedene spretnosti so pomembne tudi za aktivno državljanstvo (= aktivno delovanje posameznika na političnem, socialnem, kulturnem in ekonomskem področju). Pomembna je tudi ugotovitev, da višje ko so izobraženi ljudje, hitrejši je lahko razvoj družbe, ljudje pa temu razvoju tudi lažje sledijo in nanj vplivajo.

Nejasna vizija razvoja, prevelika usmerjenost samo v svoje delo, pomanjkanje ustreznih znanj na področju sodelovanja v lokalni skupnosti, občutek medsebojne konkurenčnosti, slaba pripadnost lokalni skupnosti in nezaupanje so ovire za doseganje skladnosti razvojnih ciljev. Bistveni za razvoj in ohranjanje skupnosti sta torej povezanost med člani skupnosti ter sposobnost sodelovanja, kar je tudi temelj načela subsidiarnosti. Pomembno je soodločanje ljudi in njihovo zavedanje, da lahko z neposrednim vključevanjem vplivajo na razvoj lokalne skupnosti. Zato pa morajo poznati razvojne cilje.

Za razvoj in spremembe je potrebno upravljanje človeških virov v skladu z vizijo razvoja, politiko in strategijami ter ključnimi vrednotami lokalne skupnosti. Ljudje so lahko konkurenčna prednost lokalne skupnosti, ki pa se še povečuje, če so ustrezno izobraženi, motivirani, če poznajo vizijo razvoja in se čutijo pripadne lokalni skupnosti.

3 Razvojni dokumenti so priložnost za razvoj občine Ormož

Razvojna vizija, politika in strategija Občine Ormož so opredeljene v razvojnih dokumentih, ki so nastali v povezavi s programskimi obdobji možnega črpanja sredstev. Leta 2002 je nastal *Občinski razvojni program Občine Ormož 2002–2006* (2002), v katerem so pripravljavci ocenili stanje, probleme in razvojne možnosti Občine Ormož po sektorjih, analizirali pa so tudi prednosti in slabosti v občini Ormož ter priložnosti in nevarnosti (SWOT-analiza). Opredeljeni sta bili vizija in strategija razvoja občine, v sklopu slednje pa določene strateške prioritete, specifični cilji in strategije za doseganje ciljev po prioritetah. Pripravljavci so zapisali tudi pričakovane učinke uresničevanja strategije glede na trenutno stanje in postavljene cilje ter

indikatorje za merjenje napredka pri uresničevanju ciljev. Opredeljeni so bili tudi projekti. Po opredeljenem obdobju je bilo narejeno poročilo o realizaciji zastavljenih ciljev (2007).

Naslednji razvojni dokument je *Območni razvojni program za območje Prlekije za obdobje od 2007 do 2013* (ORP Prlekije, 2006), ki je nastal leta 2006 v okviru partnerstva občin Ormož, Gornja Radgona, Sveti Jurij ob Ščavnici, Križevci, Veržej, Razkrižje in Ljutomer. Razvojni dokument vsebuje opis območja, analizo stanja za posamezne sektorje, strateške usmeritve in razvojne priložnosti območnega razvojnega partnerstva (vizija, strategija, razvojne prioritete) ter indikativni seznam projektov po posameznih prioritetah.

Trenutno je v veljavi *Strategija lokalnega razvoja za LAS UE Ormož 2014–2020* (2016), ki je pripravljena na podlagi *Uredbe CLLD in Smernic za pripravo strategij lokalnega razvoja, ki ga vodi skupnost, v programskem obdobju 2014–2020*. Zajema predstavitev območja LAS in SWOT-analizo kot osnovo za programski del strategije, ki vsebuje načrtovane ukrepe po predpisanih tematskih področjih. LAS UE Ormož načrtuje 1.422.083,00 EUR nepovratnih sredstev iz Evropskega kmetijskega sklada za razvoj podeželja in Evropskega sklada za regionalni razvoj.

V okviru vseh teh dokumentov so bili načrtovani projekti za črpanje sredstev na državni ravni in ravni Evropske unije, katerih realizacija je odvisna od objavljenih razpisov za črpanje sredstev in odobrenih projektov. Strateški projektni plan se zaradi določenih sprememb in novih priložnosti tudi dopolnjuje z novimi projekti. Glede na nekatere značilnosti novega tisočletja (čas nenehnih sprememb, stalna skrb za ohranjanje konkurenčnosti, globalne strateške krize, globalizacija svetovnega tržišča, trend, da se v kratkem času z minimalnimi stroški čim več doseže) in dejstvo, da živimo v projektni družbi, je zelo pomembno upoštevati vse te spremembe in oblikovano strategijo ter izvedbo projektov ustrezno prilagajati.

V zadnjih treh desetletjih se še kar naprej dogajajo globoke spremembe zaradi prehoda iz industrijske v poindustrijsko družbo (Kajzer 1998, 41, 43), kar se odraža tudi pri spremembah v organizacijah. Temu sledijo tudi razvojni dokumenti, ki po najboljših močeh vključujejo značilnosti organizacije tega tretjega vala, kot na primer izboljševanje odnosa do družbenega in naravnega okolja, humanizacija dela in odnosov, razvoj z inovacijami, iskanje dinamičnega ravnotežja z okoljem, fleksibilna

organizacija (zaupanje v ljudi, pomen etike in kulture organizacije, decentralizacija in avtonomija, razumevanje sprememb kot običajen način delovanja), projekti so temelj delovanja organizacije, sodelavci pa so najpomembnejši potencial.

Pri tem je potrebna dobra samoevalvacija, s pomočjo katere organizacija prepozna svoja močna področja, uspehe, dosežene cilje, slabosti, možnosti in priložnosti, kar jo vodi k realističnemu, jasnemu in uresničljivemu akcijskemu načrtu za ohranjanje, zagotavljanje in izboljšanje kakovosti ter h konkretnim akcijam in dejanjem. Pomembno je, da so v proces samoevalvacije vključeni uporabniki, zaposleni, vodstvo in širša skupnost.

V vseh zgoraj navedenih dokumentih je posebej opredeljeno področje turizem, ki je izpostavljeno kot pomembna gospodarska panoga, polna razvojnih priložnosti za podeželje. Na osnovi jasno opredeljene vizije, ciljne naravnosti in vestnega vsakoletnega načrtovanja je razvojno to območje dozorelo tako daleč, da se je od spodaj navzgor v okviru LAS-projekta pripravil tudi *Načrt razvoja gospodarstva in dviga kakovosti življenja na območju LAS UE Ormož v obdobju 2019–2025* (ProVITAL 2019a), ki ima poseben razvojni poudarek na turizmu.

Po strateškem planiranju smo prešli na izvedbeno planiranje in izvedbo.

4 Občina Ormož kot pobudnica razvoja destinacije Jeruzalem Slovenija in kolektivne blagovne znamke Jeruzalem Slovenija

Lokalni razvoj, ki ga vodi skupnost (*Community-Led Local Development – CLLD*), je orodje za spodbujanje celovitega in uravnoveženega razvoja lokalnih območij po pristopu »od spodaj navzgor«. Lokalnemu prebivalstvu omogoča, da z oblikovanjem lokalnih akcijskih skupin (LAS) aktivno odloča o prednostnih nalogah in razvojnih ciljnih lokalnega območja, vključno z viri financiranja za doseganje teh ciljev (Podeželski biseri, ki jih je pomagal "izbrusiti" evropski evro 2020).

Cilji pristopa CLLD so spodbujanje socialnega vključevanja, ustvarjanje in ohranjanje delovnih mest ter boj proti revščini in kakršnikoli diskriminaciji, zmanjševanje regionalnih razvojnih razlik in gospodarski razvoj območij. Poleg tega pa je cilj pripomoči k ohranjanju narave, varstvu okolja, kulturne dediščine, kulturne krajine in njenih elementov.

Projekti za razvoj podeželja, ki se financirajo s pomočjo različnih evropskih skladov v okviru skupnega pristopa CLLD, so slovenskemu podeželju prinesli številne novosti, ki omogočajo bolj kakovostno življenje na vasi in v mestnih naseljih ter nadgrajujejo osnovno turistično ponudbo območja. To je ponekod ključno za razvoj butičnega turizma v lokalnem okolju (Prispevek pristopa LEADER/CLLD k razvoju slovenskega turizma 2020).

Med vsemi potrjenimi LEADER-operacijami na podukrepu 19.2 je kar 23 % operacij s prevladujočo turistično tematiko. Na nekaterih območjih LAS so prav ti projekti doprinesli k razvoju turizma in promociji lokalnega območja. Poleg teh je nastalo tudi nekaj odmevnih projektov sodelovanja LAS v okviru podukrepa 19.3 (npr. kolesarske poti).

Del te zgodbe o uspehu je tudi naša zgodba, zgodba razvoja destinacije Jeruzalem Slovenija.

Občinska uprava z županom na čelu je bila in je izjemno vpeta v svoje ožje in širše okolje, v katerem deluje. Medsebojno součinkovanje se manifestira prek številnih komunikacij, aktivnosti, projektov, gibanj in gospodarskega utripa ter tvori specifično sociokulturno okolje, ki se odraža praktično v vseh vsakodnevnikih dogajanjih, predvsem pa vpliva na stil življenja občanov, na oblikovanje njihovih vrednot in pričakovanj.

Sodelovanje z lokalnim okoljem in njegovimi potrebami je izjemen dejavnik predvsem v obdobjih, ko se postavljajo strateški cilji, ki so posledica odgovorov na vprašanja, kot na primer, kam bo usmerjen prihodnji razvoj občine, kje bodo prioritete v naslednjem obdobju, kakšne bodo temeljne investicije, kako bo z razvojem lokalnega gospodarstva, kako ga krepiti in spodbujati, kako izboljšati lokalno infrastrukturo, kako pospešiti turistični razvoj, kaj narediti za boljše počutje mladih, kaj lahko občina v prihodnje stori za boljši jutri starostnikov. Lokalno okolje je sicer tisto, ki formalno in neformalno narekuje tempo razvoja in njegove glavne smeri, hkrati pa je vpeto tudi v regijo in se kot partner pojavlja tudi na državnem nivoju.

Lokalne skupnosti, tudi Občina Ormož, se zavedamo, da je treba učinkovito obvladovati strateške zadeve, da razvojno napredujemo. Načrtovanje te zgodbe o uspehu je potekalo od znotraj (poslanstvo, vrednote) in od zunaj (naloge, zunanje okolje). V proces snovanja so bili vključeni tako notranji udeleženci občine, na primer občinski svet, župan, občinska uprava, kot tudi zunanji, na primer občani, ponudniki storitev povezanih s turizmom, druga zainteresirana javnost, nosilci turistične infrastrukture itd. Med srečanji na delavnicah so se kalili različni interesi udeležencev zunanjega in notranjega okolja lokalne skupnosti – o namenu (zakaj), načinih (kako), filozofiji (zakaj), kraju (kje), času (kdaj) in ljudeh, ki jih zadeva urejanje zadeve (kdo).

Proces snovanja destinacije in kolektivne blagovne znamke (KBZ) je na območju občin Ormož, Središče ob Dravi, Sveti Tomaž in Ljutomer potekal kar nekaj let. Snovanje se je začelo od spodaj navzgor, saj je bila logična pot prisluhniti potrebam lokalnih ponudnikov, ki so čutili potrebo po medsebojnem povezovanju in skupni promociji.

Iz izkušenj smo vedeli, da se je najbolj smiselno zadeve lotiti sistematično in na osnovi že preizkušenega modela – v našem primeru 'Izvorno slovensko', po katerem je od leta 2012 nastalo več KBZ v Sloveniji.

Na našem območju so bile pobudnice razvoja destinacijske in blagovne znamke lokalne skupnosti Ormož, Središče ob Dravi in Sveti Tomaž, ki smo skupaj v sodelovanju z Javno razvojno agencijo Občine Ormož pripravile operacijo *Načrt razvoja gospodarstva in dvig kakovosti življenja na območju LAS UE Ormož v obdobju od 2017 do 2025*, ki smo jo prijaviteli na razpis LAS UE Ormož.

Za razvoj destinacije in KBZ, ureditev postajališč za avtodome in tržnic za prodajo lokalnih izdelkov smo pridobili sredstva v višini 166.848,42 EUR, lokalne skupnosti pa so operacijo sofinancirale v višini 141.821,16 EUR.

V okviru projekta smo razvili prvi nivo razvoja destinacije, in sicer so se skupaj s strokovnjaki in z lokalnimi deležniki oblikovali *Načrt razvoja gospodarstva in dviga kakovosti življenja na območju LAS UE Ormož 2019–2025* (ProVITAL 2019a), *Elaborat za nadgradnjo ponudbe doživetij in kakovosti življenja na območju LAS UE Ormož* (ProVITAL 2019b), *Načrt razvoja sistema podeljevanja pravice do uporabe kolektivne blagovne*

znamke (KBZ) Jeruzalem Slovenija (ProVITAL 2019c) ter Načrt razvoja znamke destinacije Jeruzalem Slovenija in kolektivne blagovne znamke (KBZ) Jeruzalem Slovenija (ProVITAL 2019d).

Vsi ti dokumenti so nastali v sodelovanju z deležniki na več kot štiriinštiridesetih delavnicah in bili ob zaključku projekta predstavljeni vsej zainteresirani javnosti, predani naročnikom ter objavljeni na spletnih straneh vseh partnerjev operacije.

V okviru projekta je bilo vzpostavljeno eno projektno partnerstvo, v delavnice je bilo vključenih 815 udeležencev, od tega 403 iz ranljivih ciljnih skupin. Sistem aktivnosti za oblikovanje strateških dokumentov je bil jasno nastavljen in je vključeval srečanja županov, članov projektne skupine, delovnih in specializiranih skupin za izvajanje posameznih aktivnosti, prav tako pa tudi s koordinatorjema izvajanja aktivnosti podeljevanja KBZ, ocenjevalnimi komisijami ipd. (ProVITAL 2019a). Izvedene so bile delavnice za ponudnike in opravljeni številni intervjuji z njimi. Ves čas se je skrbelo za predstavitev doseženega javnosti. Šlo je dejansko za razvojni proces ozaveščanja in umeščanja razvojnih priložnosti območja.

Strategija razvoja destinacije z ostalimi pripravljenimi dokumenti je sedaj vodilo za vse nadaljnje delo na področju razvoja destinacije, saj vključuje analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti na področju turizma – ponudbe in povpraševanja, analizo intervjujev z deležniki destinacije ter njihove projektne predloge.

Zavezali smo se k udejanjanju vizije destinacije Jeruzalem Slovenija (Lešnik Štuhec et al. 2019a), ki želi do leta 2025 postati celovito povezana vinska zelena butična podeželska destinacija med Dravo in Muro, ki bo pritegnila s privlačnimi zgodbami vse, ki cenijo mir in nepozabne poglede na vinorodno pokrajino ob zvokih klopotca in aktivnostih v naravi, ob šegah in navadah ter prleškem narečju gostoljubnih domačinov, ob okušanju odličnih vin, kulinarike in bučnega olja, ob preizkušanju v rokodelskih spretnostih, razvijanju v termah, z apiterapijo in ob tretmajih za nego telesa in duha – ob vsem tem se da občutiti, da tu čas teče drugače.

Zato so občine kot nadgradnjo uspešno prijavile na razpis LAS še dodaten enoletni projekt z naslovom *Program partnerstva za razvoj in promocijo turizma na območju LAS UE Ormož* (PPPT LAS), kjer je bil vodilni partner – prijavitelj Javni zavod za kulturo, turizem in šport Občine Ormož, ostali partnerji pa so bili Občina Ormož, Občina

Središče ob Dravi, Občina Sveti Tomaž ter Javna razvojna agencija Občine Ormož. Vrednost operacije je bila 69.892,56 EUR, vrednost sofinanciranja pa 49.954,98 EUR.

Z odlokom z dne 4. 1. 2017 je bil ustanovljen Javni zavod za turizem, kulturo in šport z namenom, da na osnovi pripravljenih programskih dokumentov poveže turizem, kulturo in šport ter tako pripomore k hitrejšemu razvoju gospodarstva in kakovosti na tem območju ter s tem poveča prepoznavnost območja, spodbudi povezovanje ponudnikov ipd.

V okviru projekta PPPT LAS se je dodatno kot nadgradnjo projekta LAS NOST izgradilo blagovno znamko Turistična destinacija Jeruzalem Slovenija, izdelalo promocijska gradiva (promocijski filmi, promocijska stojnica, aplikacija celostne grafične podobe na različne promocijske medije, tisk promocijskih materialov), izvajalo sodobno spletno promocijo ter skrbelo za povezovanje ponudnikov na območju LAS UE Ormož z namenom doseganja sinergijskih učinkov na področju promocije in trženja. Ta operacija je bila, kot že rečeno, skladna z *Načrtom razvoja gospodarstva in dviga kakovosti življenja na območju LAS UE Ormož za obdobje 2017–2025*, prav tako pa tudi s tremi horizontalnimi cilji Evropske unije, ki so inovacije, enakost med spoloma in okolje.

V letu 2020 je v pripravi nov LAS-projekt *Povezovanje inovativnega partnerstva destinacije Jeruzalem Slovenija* (PIPDJS), katerega cilj je promocija, trženje, spodbujanje, nadgradnja, razvoj in svetovanje za ponudnike na območju LAS UE Ormož. Vrednost projekta je 67.380,62 EUR, od tega se pričakuje sofinancerski delež v višini 21.724,80 EUR, ostalo pa financirajo partnerji: Javni zavod za kulturo, turizem in šport Občine Ormož, Občina Ormož, Občina Središče ob Dravi, Občina Sveti Tomaž ter Mrežni podjetniški inkubator Ormož.

5 Kolektivna blagovna znamka Jeruzalem Slovenija

Sistem KBZ Jeruzalem Slovenija je nastal kot eden izmed ukrepov *Akcijskega načrta*, ki sledi dokumentu *Načrt razvoja gospodarstva in dviga kakovosti življenja na območju LAS UE Ormož v obdobju 2019–2025*, po modelu 'Izvorno slovensko'. Pravila poslovanja so zapisana v dokumentu *Načrt razvoja sistema podeljevanja pravice do uporabe kolektivne blagovne znamke (KBZ) Jeruzalem Slovenija* (ProVITAL 2019c). Na območju destinacije

Jeruzalem Slovenija je vzpostavljen nov pristop povezovanja in sodelovanja ponudnikov, vključevanja lokalnih gradiv in živil v rokodelske in prehranske izdelke ter usposabljanja in svetovanja ponudnikom za kreativno oblikovanje ponudbe ter njeno celovito vizualno podobo, trženje, prodajo in distribucijo.

Po vzpostavitvi sistema znamčenja in celostne vizualne podobe KBZ Jeruzalem Slovenija skupaj z delovno skupino je bil izveden program usposabljanja in svetovanja ponudnikom za štiri kategorije produktov. Po javnem razpisu je bilo izvedeno prvo ocenjevanje ponudbe produktov v destinaciji Jeruzalem Slovenija za pridobitev pravice do uporabe istoimenske KBZ. Presenetilo je izjemno visoko število (142) pozitivno ocenjenih pridelkov in prehranskih izdelkov. Pozitivno oceno je pridobilo nekaj več kot polovica prijavljenih rokodelskih izdelkov (68), ki pripovedujejo lokalno zgodbo Prlekije s poudarkom na območju Jeruzalem. Strokovna komisija za ocenjevanje gastronomskih prireditev je pozitivno ocenila vse tri prijavljene prireditve, in sicer Martinovanje v Ormožu (2018), Antonovanje na Kogu (2019) in Praznik buč – Dan odprtih vrat v Središču ob Dravi (2019) (ProVITAL 2019c).

Vzpostavljene verige ponudnikov, ki so pridobili pravico do uporabe KBZ Jeruzalem Slovenija, omogočajo in zagotavljajo preverjeno kakovost ter lokalno dodano vrednost certificirane ponudbe. Celovito trženje in promocijske kampanje za vikende odprtih vrat ter letni koledar odprtih vrat destinacije Jeruzalem Slovenija omogočajo prepoznavnost lokalne ponudbe na širšem, regionalnem območju. V letu 2019 usposobljeni lokalni vodniki poznajo lokalno ponudbo in trende podeželskega turizma. Usposobljeni so za organiziranje unikatnih doživetij lokalnih zgodb po meri ciljnih skupin, za katere osnovo oblikujejo pridni in kreativni pridelovalci in predelovalci Prlekije.

V letu 2019 je bil oblikovan *Akcijski načrt izvajanja aktivnosti DMO Jeruzalem Slovenija za leto 2020* skladno z dokumentom *Načrt razvoja gospodarstva in dviga kakovosti življenja na območju LAS UE Ormož v obdobju 2019-2025*. Žal so bile načrtovane aktivnosti kar dvakrat zaustavljene.

6 Zaključek

Organizacijo, ki ne spodbuja razprave o svojih vrednotah, poslanstvu, viziji, si lahko predstavljamo kot kočijo, ki je obstala sredi travnika; nekaj vpreženih konj je poleglo v travo, drugi jo mulijo, tretji skušajo vleči kočijo naprej, a vsak v svojo stran. Vsake toliko časa kočijaž uspe dvigniti vse konje na noge in jih pognati v isto smer, a ker tudi on ne ve, kam naj bi šli, se kočija, konji in kočijaž zaganjajo levo in desno po travniku ter se počasi vse bolj pogrezajo v blato, ki ga s teptanjem travnika ustvarjajo sami. Potniki pa gledajo levo in desno v upanju, da bo mimo pripeljala druga kočija, ki jih bo odpeljala do cilja (Musek Lešnik 2003, 30).

Eno je imeti cilj, čisto nekaj drugega pa je pripraviti ljudi, da združijo svoja prizadevanja v isto smer (Musek Lešnik 2003, 34). Ugotavljamo, da smo na območju destinacije Jeruzalem Slovenija na pravi sistemski poti razvoja, saj z vsemi danostmi destinacije (varnost, neokrnjena narava, trajnost, lokalnost, gastronomija, butičnost) delamo na snovanju kakovostnih turističnih paketov in organizaciji izvedbe le-teh. Zavedamo se, da bomo le z vztrajanjem na začrtani poti, premagovanjem turbulenc in sodelovanjem postali bolj prepoznavni in konkurenčni.

Ponosni smo, da smo del uspešne zgodbe razvoja destinacij po Sloveniji.

Literatura in viri

- Ažman, T. (2002). Koliko šola spodbuja in razvija temeljne spretnosti in sposobnosti, potrebne ljudem v 21. stoletju? *Andragoška spoznanja*. 8 (3-4): 6–18.
- Belak, J. (2000). *Podjetniško planiranje kot funkcija managementa*. 4. izdaja. Gubno: Založba MER - MER Evrocenter. Zbirka Management in razvoj.
- Drucker, P. F. (2004). *O managementu*. Ljubljana: GV Založba. Zbirka manager.
- Duh, M., Kajzer, Š. (2002). *Razvojni modeli podjetja in managementa*. Gubno: Založba MER – MER Evrocenter. Aktualnosti managementa in razvoja.
- Hauc, A. (2007). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
- Kajzer, Š. (1998). *Razvoj in strukturiranje podjetja*. V: Belak, J. in soavtorji. *Razvoj podjetja in razvojni management*. Gubno: Založba MER – MER Evrocenter. Zbirka Management in razvoj.
- Krapše, Š. (2005). *Taktično planiranje v občini*. V: *Planiranje v neprofitnem javnem sektorju: priročnik za managerje*, (ur.) Bohinc, F. et al. Nova Gorica: Educa, Melior d.o.o.
- Musek Lešnik, K. (2003). *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije: kako razjasniti vrednote, opredeliti poslanstvo in ustvariti vizijo neprofitne organizacije za nove čase*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Občinski razvojni program Občine Ormož 2002–2006. (2002). *Strateški del*. Dopolnjen predlog.

- Območni razvojni program za območje Prelekije. (2006). Gradivo za strateški del. Ormož, Gornja Radgona, Ljutomer: Javna razvojna agencija Občine Ormož, Podjetniško razvojna agencija Gornja Radgona, Prleška razvojna agencija.
- Pečar, Z. (2003). Management v javnem sektorju: študijsko gradivo. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Podeželski biseri, ki jih je pomagal "izbrusiti" evropski evro. Pridobljeno: 28. 9. 2020. <https://siol.net/novice/slovenija/podezelski-biseri-ki-jih-je-pomagal-izbrusiti-evropski-evro-534809>
- Poročilo občinskega razvojnega programa občine Ormož za obdobje 2002–2006. (2007). Ormož: Javna razvojna agencija Občine Ormož.
- Prispevek pristopa LEADER/CLLD k razvoju slovenskega turizma. Pridobljeno: 28. 9. 2020. <https://www.program-podezelja.si/sl/136-infoteka/nove-novice/1252-24-9-2020-prispevek-pristopa-leader-clld-k-razvoju-slovenskega-turizma>
- ProVITAL. (2019a). Načrt razvoja gospodarstva in dviga kakovosti življenja na območju LAS UE Ormož 2019–2025. Pridobljeno: 30. 10. 2020. <https://www.ormoz.si/files/other/news/98/187501Dokument%20NOST%2028.1.2019%20Dok%201.pdf>
- ProVITAL. (2019b). Elaborat za nadgradnjo ponudbe doživetij in kakovosti življenja na območju LAS UE Ormož. Pridobljeno: 30. 10. 2020. http://www.jara-ormoz.si/wp-content/uploads/2019/06/ELABOR_1.pdf
- ProVITAL. (2019c). Načrt razvoja sistema podeljevanja pravice do uporabe kolektivne blagovne znamke (KBZ) Jeruzalem. Pridobljeno: 30. 10. 2020. <http://www.jara-ormoz.si/wp-content/uploads/2019/06/Na%C2%A6%C5%B9rt-razvoja-KBZ-za-projekt-NOST-29.1.2019-Dok-3.pdf>
- ProVITAL. (2019d). Načrt razvoja znamke destinacije Jeruzalem Slovenija in kolektivne blagovne znamke (KBZ) Jeruzalem Slovenija. Pridobljeno: 30. 10. 2020. <http://www.jara-ormoz.si/wp-content/uploads/2019/06/Dokument-DZ-in-KBZ-JS-29.1.2019-OKz-Dok-4.pdf>
- Pučko, D. (2005). Vloga in pomen planiranja v neprofitnih organizacijah javnega sektorja. V: Bohinc, F. et al. Planiranje v neprofitnem javnem sektorju: priročnik za managerje. Nova Gorica: Educa, Melior d.o.o.
- Pümpin C., Prange J. (1995). Usmerjanje razvoja podjetja. Fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Strategija lokalnega razvoja za LAS UE Ormož 2014–2020. (2016). Pridobljeno: 23. 9. 2020. <http://las-ue-ormoz.si/wp-content/uploads/2015/10/Strategija-lokalnega-razvoja-LAS-UE-Ormo%C5%BE.pdf>
- Špilek Štumberger, K. (2010). Posebnosti razvojnega planiranja občine: primer Občine Ormož, magistrsko delo, Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
- Trunk Širca, N., Tavčar, M. I. (1998). Management nepridobitnih organizacij. Koper: Visoka šola za management.
- Zakon o lokalni samoupravi. Uradni list RS, št. 94/07 – uradno prečiščeno besedilo, 27/08 – odl. US, 76/08, 79/09, 51/10, 84/10 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 14/15 – ZUUJFO, 76/16 – odl. US, 11/18 – ZSPDLS-1, 30/18, 61/20 – ZIUZEOP-A, 80/20 – ZIUOOPE.
- Zakon o spodbujanju skladnega regionalnega razvoja. Uradni list RS, št. 20/11, 57/12, 46/16.