



Crna Gora  
Ministarstvo ekologije,  
održivog razvoja i razvoja sjevera



PREDLOG

## Informacija o Mapi puta za održivi razvoj sjevernog regiona Crne Gore

april 2026.

Sjeverni region Crne Gore predstavlja prostor od izuzetnog značaja za ukupni društveni i ekonomski razvoj države, kako zbog svojih prirodnih i kulturnih vrijednosti, tako i zbog izraženih razvojnih izazova sa kojima se suočava. Dugotrajni negativni demografski trendovi, strukturne slabosti lokalnih ekonomija, ograničena infrastrukturna povezanost i rastući uticaji klimatskih promjena ukazuju na potrebu za sveobuhvatnim i teritorijalno prilagođenim razvojnim pristupom.

U tom kontekstu, Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera pripremlilo je Mapu puta za održivi razvoj sjevernog regiona Crne Gore, kao strateško-operativni dokument kojim se definišu pravci, prioriteti i mehanizmi djelovanja u cilju postizanja uravnoteženog i inkluzivnog razvoja regiona. Dokument predstavlja platformu za povezivanje javnih politika, razvojnih programa i projekata u jedinstvenu razvojnu cjelinu.

Prilikom izrade Mape puta za održivi razvoj sjevernog regiona korišćena je međunarodna ekspertska podrška Kancelarije Ujedinjenih nacija za projektne usluge (UNOPS), koja je pružila analitičku i metodološku podršku u identifikaciji ključnih makro-izazova i definisanju strateških pravaca razvoja.

Tokom pripreme dokumenta konsultovani su predstavnici nadležnih ministarstava, lokalnih samouprava sjevernog regiona, akademske zajednice, kao i međunarodni razvojni partneri. Konsultacije su sprovedene kroz radne sastanke, razmjenu komentara i stručne analize u fazi pripreme nacrtu dokumenta.

Na osnovu konsultacija sa Ministarstvom regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama tokom izrade Predloga Zakona o regionalnom razvoju, Predlog Mape puta za održivi razvoj sjevernog regiona Crne Gore, nije predviđen kao sektorski strateški dokument, u smislu pripreme i planiranja izrade strateškog dokumenta na osnovu Smjernica za pripremu strateških dokumenata i Metodologije razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata, koje je donio GSV i na osnovu Uredbe o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata. Shodno tome, Predlog Mape puta pripremljen je kao operativni dokument Ministarstva ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera, kojim se definiše set mjera, razvojni prioriteti i mehanizmi koordinacije politika i razvojnih inicijativa.

Dokument predstavlja okvir za koordinaciju djelovanja državnih institucija, jedinica lokalne samouprave, privrede, civilnog društva i međunarodnih partnera, kao i za mobilizaciju finansijskih sredstava iz nacionalnih budžetskih izvora, fondova Evropske unije i međunarodnih razvojnih programa.

Mapa puta zasniva se na principima održivog razvoja, teritorijalne kohezije i participativnog upravljanja, te je usklađena sa relevantnim nacionalnim strateškim dokumentima, međunarodnim obavezama Crne Gore i evropskim politikama u oblasti održivog razvoja, klimatskih promjena i regionalne kohezije.

Polazeći od analize trenutnog stanja i identifikovanih razvojnih potencijala sjevernog regiona, Mapa puta definiše dugoročnu viziju razvoja regiona kao klimatski otpornog, demografski stabilizovanog i ekonomski diverzifikovanog prostora koji svoju konkurentnost zasniva na održivoj valorizaciji prirodnih resursa, inovacijama i razvoju lokalnih zajednica.

U cilju ostvarivanja definisane vizije, dokument identifikuje pet strateških ciljeva razvoja sjevernog regiona:

- tranziciju ka zelenoj i cirkularnoj ekonomiji zasnovanoj na lokalnim resursima;
- energetska tranziciju i jačanje klimatske otpornosti regiona;
- stabilizaciju demografskih tokova i unapređenje kvaliteta života;
- održivi ruralni razvoj i teritorijalne inovacije;
- valorizaciju prirodne i kulturne baštine kroz održive oblike turizma.

Mapa puta predviđa i niz programskih inicijativa i projektnih ideja koje mogu doprinijeti realizaciji navedenih ciljeva, uključujući razvoj zelene infrastrukture, unapređenje energetske efikasnosti i obnovljivih izvora energije, razvoj održive poljoprivrede i turizma, kao i jačanje inovacija i lokalnog preduzetništva u sjevernom regionu.

Mapa puta ne predstavlja investicioni plan sa unaprijed definisanim budžetima, već strateški okvir za usmjeravanje i koordinaciju postojećih i budućih finansijskih instrumenata. Iako Mapa puta identifikuje širi skup razvojnih inicijativa, predviđeno je da će se aktivnosti finansirati fazno iz nacionalnog budžeta,

budžeta jedinica lokalne samouprave, fondova Evropske unije, međunarodnih finansijskih institucija, donatorskih programa i privatnih investicija.

U prvoj fazi biće prioritetno pokrenuti projekti sa najvećim potencijalom multiplikativnog efekta i spremnosti za realizaciju, dok će se ostale inicijative razvijati paralelno kroz pripremu projektna dokumentacije i partnerstava.

Kratkoročna faza implementacije dokumenta (1–3 godine) fokusirana je na uspostavljanje institucionalnih i operativnih preduslova za sprovođenje Mape puta. Ključne aktivnosti u ovoj fazi uključuju:

- uspostavljanje mehanizama koordinacije između državnog i lokalnog nivoa;
- pripremu i detaljnu razradu prioritetnih programskih paketa i projekata;
- jačanje kapaciteta lokalnih samouprava i lokalnih aktera za planiranje i implementaciju projekata;
- pokretanje pilot-projekata u okviru vodećih inicijativa (npr. energetske zajednice, klimatski otporne javne zgrade, lokalni cirkularni modeli).

Dakle, riječ je o projektnim idejama u ranoj fazi razrade, koje će se u narednim godinama dalje razvijati, prilagođavati i detaljnije definisati, u skladu sa raspoloživim kapacitetima, zahtjevima finansijskih instrumenata i potrebama lokalnih zajednica. Njihova trenutna forma omogućava efikasnije planiranje aktivnosti, procjenu resursnih potreba i pravovremenu pripremu aplikacija ka nacionalnim i međunarodnim fondovima i pozivima.

Detaljnija razrada finansijskih i operativnih aspekata pojedinačnih projekata predstavljaće predmet naredne faze rada, kroz pripremu konkretnih projektnih predloga i investicionih planova, u saradnji sa lokalnim samoupravama, međunarodnim partnerima i finansijskim institucijama.

Praćenje sprovođenja Mape puta vršiće Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera u saradnji sa drugim resornim institucijama i jedinicama lokalne samouprave. Dokument će se periodično evaluirati i ažurirati u skladu sa razvojnim prioritetima i promjenama u društveno-ekonomskim okolnostima.

Imajući u vidu značaj ovog dokumenta za unapređenje regionalnog razvoja i teritorijalne kohezije Crne Gore, Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera predlaže da Vlada Crne Gore usvoji Mapu puta za održivi razvoj sjevernog regiona Crne Gore.

Prilog: Predlog Mape puta za održivi razvoj sjevernog regiona Crne Gore



**PREDLOG**

# *Mapa puta za održivi razvoj sjevernog regiona Crne Gore*





Crna Gora  
Ministarstvo ekologije,  
održivog razvoja i razvoja sjevera

Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera vrši poslove uprave koji se odnose na: pripremu i praćenje propisa i strateško planiranje sistema u oblasti ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera; sistem integralne zaštite životne sredine i održivog korišćenja prirodnih resursa; oblast procjene uticaja i strateške procjene uticaja na životnu sredinu, integrisano sprečavanje i kontrolu zagađivanja; zaštitu prirode; kvalitet vazduha; klimatske promjene i odobravanje i praćenje projekata koji se realizuju u cilju ublažavanja efekata klimatskih promjena; zaštitu ozonskog omotača; zaštitu od buke i vibracije; hemikalije; zaštitu od radijacije (radioaktivne materije i jonizujuća zračenja); nejonizujuća zračenja; zaštitu zemljišta od zagađivanja.

<https://www.gov.me/mers>



# UNOPS

Kancelarija Ujedinjenih nacija za projektne usluge (UNOPS), pruža svojim partnerima podršku u upravljanju kompleksnim projektima, obezbeđivanju održive i inkluzivne infrastrukture i efikasnom sprovođenju javnih nabavki.

Od reagovanja na hitne potrebe do ubrzavanja klimatskih akcija i održivog razvoja, UNOPS pruža praktična rješenja koja omogućavaju partnerima da brzo djeluju, maksimizuju efikasnost, iskoriste resurse i postignu mjerljive rezultate. Zajedno sa međunarodnim partnerima, UNOPS pruža podršku u sprovođenju reformi u procesu pristupanja Evropskoj uniji i doprinosi održivom razvoju Crne Gore.

<https://www.unops.org/>



## Sadržaj

<b>Uvod: Svrha i značaj Mape puta</b> .....	5
<b>1. Metodološki okvir i polazne osnove</b> .....	6
<b>2. Pregled trenutnog stanja</b> .....	8
<b>3. Ključni razvojni rizici</b> .....	10
<b>4. Aktivnosti Ministarstva ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera</b> .....	11
<b>5. Zapošljavanje, migracije i regionalne razlike na sjeveru Crne Gore</b> .....	14
<b>6. Vizija održivog razvoja sjevernog regiona Crne Gore</b> .....	16
<b>7. Strateški ciljevi Mape puta za održivi razvoj sjevernog regiona</b> .....	17
<b>8. Definisane makro-izazove razvoja sjevernog regiona</b> .....	19
8.1. Zelena tranzicija i cirkularna ekonomija .....	20
8.1.1. Lanac vrijednosti drvne industrije .....	21
8.1.2. Upravljanje otpadom .....	22
8.1.3. Bio i cirkularna ekonomija.....	23
8.2. Energetska tranzicija i klimatska otpornost.....	24
8.2.1. Zelene zajednice .....	25
8.2.2. Energetske zajednice .....	26
8.3. Socijalna i društvena infrastruktura.....	27
8.3.1. Sociokulturni habovi .....	28
8.3.2. Socijalna zaštita i zdravstvene usluge.....	29
8.4. Ruralni razvoj i inovacije .....	30
8.4.1. Digitalni i „maker“ habovi .....	31
8.4.2. Inkubatori za nova preduzeća .....	32
8.4.3. Lanac vrijednosti agroindustrije .....	33
8.5. Baština i održivi turizam .....	34
8.5.1. Agroturizam i ruralni boravci .....	35
8.5.2. Nacionalni parkovi i brendiranje .....	36
8.5.3. Alternativni oblici turizma .....	37
<b>9. Vodeći programski paketi i ključni projekti</b> .....	39
9.1. Zeleni pojas sjevera.....	40
9.2. Program Zelena šansa sjevera.....	41
9.3. Otporne rijeke sjevera – prirodna zaštita od poplava i erozije .....	42
9.4. Program cirkularnog ugostiteljstva .....	43
9.5. Klimatski otporni gradovi sjevera Crne Gore .....	44
9.6. Čista energija za ruralne zajednice.....	45
9.7. Riječ sa sjevera.....	46



9.8.	Održiva poljoprivreda sjevera .....	47
9.9.	Centar za održivi razvoj i zelene tehnologije .....	48
9.10.	Zeleni turizam i klimatske staze.....	50
9.11.	Čudesni sjever.....	51
<b>10.</b>	<b>Plan implementacije Mape puta za održivi razvoj sjevernog regiona.....</b>	<b>52</b>
10.1.	Faze implementacije .....	52
10.2.	Institucionalni okvir i upravljanje .....	53
10.3.	Instrumenti implementacije.....	53
10.4.	Uloga vodećih programskih paketa i ključnih projekata.....	53
10.5.	Upravljanje rizicima i fleksibilnost implementacije .....	53
<b>11.</b>	<b>Finansiranje i partnerstva .....</b>	<b>54</b>
<b>12.</b>	<b>Praćenje, evaluacija i ažuriranje Mape puta .....</b>	<b>55</b>
<b>13.</b>	<b>Zaključak.....</b>	<b>56</b>
<b>PRILOG 1: AKCIONI PLAN ZA SPROVOĐENJE MAPE PUTA.....</b>		<b>58</b>
<b>PRILOG 2: SELEKCIJA EVROPSKIH STUDIJA SLUČAJA.....</b>		<b>60</b>



## Uvod: Svrha i značaj Mape puta

Sjeverni region Crne Gore predstavlja prostor od izuzetnog značaja za ukupni održivi razvoj države, kako zbog svojih prirodnih i kulturnih vrijednosti, tako i zbog izraženih razvojnih izazova sa kojima se suočava. Dugotrajni negativni demografski trendovi, strukturne slabosti lokalnih ekonomija i rastući uticaji klimatskih promjena ukazuju na potrebu za sveobuhvatnim, dugoročnim i teritorijalno prilagođenim razvojnim pristupom.

U tom kontekstu, **Mapa puta za održivi razvoj sjevernog regiona Crne Gore** predstavlja strateško-operativni okvir kojim se definišu pravci, prioriteti i mehanizmi djelovanja u cilju postizanja uravnoteženog i inkluzivnog razvoja regiona. Dokument ima za cilj da premosti jaz između strateških opredjeljenja i konkretnih intervencija na terenu, povezujući javne politike, razvojne programe i projekte u jedinstvenu razvojnu cjelinu.

Mapa puta se zasniva na principima održivog razvoja, teritorijalne kohezije i participativnog upravljanja, te je usklađena sa nacionalnim strateškim dokumentima, međunarodnim obavezama Crne Gore i relevantnim evropskim politikama.

Ekspertsku podršku u izradi ovog dokumenta pružila je Kancelarija Ujedinjenih nacija za projektne usluge u Crnoj Gori (UNOPS), nudeći početnu platformu za nove generacije politika, zasnovanih na koherentnom i ciljanom međuresornom djelovanju, definisanju prioriteta i izvodljivim odgovorima na izazove. UNOPS analiza je identifikovala pet strateških makro-izazova: zelenu tranziciju i cirkularnu ekonomiju, energetska tranziciju i klimatsku otpornost, socijalnu i društvenu infrastrukturu, ruralni razvoj i inovacije, kao i baštinu i održivi turizam. Njegova svrha nije samo identifikacija problema, već usmjeravanje procesa promjena kroz jasno definisane strateške ciljeve, prioritete i mjere implementacije.

Mapa puta je namijenjena Vladi Crne Gore, resornim ministarstvima, lokalnim samoupravama sjevernog regiona, kao i međunarodnim i domaćim razvojnim partnerima. Kao takva, ona služi kao zajednička referentna tačka za planiranje, koordinaciju i realizaciju razvojnih intervencija u sjevernom regionu u srednjem i dugom roku.

*Slika 1: Planinski predio Crne Gore*





## 1. Metodološki okvir i polazne osnove

Mapa puta za održivi razvoj sjevernog regiona zasniva se na savremenim pristupima teritorijalnom razvoju koji prepoznaju složenost regionalnih izazova i potrebu za integrisanim, međusektorskim rješenjima. Metodološki okvir dokumenta kombinuje **pristup zasnovan na teritoriji (place-based approach)**, **pristup zasnovan na izazovima (challenge-based approach)** i **pristup zasnovan na inovacijama (socio-institutional innovation)**, čime se omogućava prilagođavanje razvojnih intervencija specifičnim karakteristikama sjevernog regiona.

Pristup zasnovan na **teritoriji** polazi od razumijevanja lokalnih resursa, identiteta i društvenih odnosa, prepoznajući da univerzalna rješenja nijesu primjenjiva na teritorije sa izraženim prostornim i demografskim specifičnostima. U tom smislu, Mapa puta tretira sjeverni region kao heterogeni prostor koji zahtijeva diferencirane i kontekstualizovane razvojne politike.

Pristup zasnovan na **izazovima** omogućava fokusiranje na ključne strukturne probleme koji ograničavaju razvoj regiona, ali istovremeno otvara prostor za inovacije i eksperimentisanje. Umjesto parcijalnog rješavanja pojedinačnih sektorskih pitanja, ovaj pristup podstiče razvoj integrisanih rješenja koja istovremeno adresiraju ekonomske, društvene i ekološke dimenzije održivosti.

Pristup zasnovan na socio-institucionalnim **inovacijama** promovira ko-kreaciju, osiguravajući da su inovacije usmjerene na korisnika, održive i bolje usklađene sa društvenim potrebama, a ne samo sa tehnološkim mogućnostima.

Polaznu analitičku osnovu za izradu Mape puta predstavlja stručni dokument/analiza izrađen od strane UNOPS-a i međunarodnih eksperata, koji je identifikovao pet ključnih makro-izazova razvoja sjevernog regiona. Ovi izazovi poslužili su kao tematski okvir za definisanje strateških ciljeva i prioriteta, dok Mapa puta predstavlja njihov dalji razvoj i operacionalizaciju.

Strateški cilj te analize bio je da naznači potencijalni zaokret ka endogenom modelu razvoja, primjenom pristupa zasnovanog na izazovima. Ovaj model počiva na eksperimentalnoj logici koja podrazumijeva: (i) identifikovanje problema, (ii) formulaciju mogućih inovativnih rješenja zasnovanih na međunarodnim iskustvima, i (iii) osmišljavanje konkretnih eksperimentalnih intervencija. Ovakav pristup omogućava kreiranje procesa za zajedničko razvijanje inovativnih rješenja u saradnji sa ključnim akterima i relevantnim institucijama. Njegov uspjeh zavisi od društvenih i institucionalnih inovacija, kao i od eksplicitnog prepoznavanja mogućnosti neuspjeha.

Dodatno, kao važna empirijska podloga za izradu Mape puta poslužilo je i istraživanje koje je Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera sprovedo na temu migracija, zapošljavanja, sezonskih poslova i regionalnih razlika u Crnoj Gori. Ovo istraživanje, zasnovano na reprezentativnom uzorku i obuhvatajući različite generacijske i regionalne grupe, pružilo je vrijedan uvid u obrasce mobilnosti stanovništva, percepcije tržišta rada i ključne razvojne izazove sjevernog regiona. Ovi nalazi predstavljaju važnu osnovu za definisanje prioriteta i mjera u okviru Mape puta, čime je osigurana veća relevantnost i usklađenost dokumenta sa realnim potrebama lokalnih zajednica.

U kontekstu neizvjesnosti, kako na lokalnom tako i na međunarodnom nivou, posebno u područjima pogođenim višestrukim i preklapajućim krizama, ovaj pristup omogućava osmišljavanje mogućih rješenja sa širim ciljem podrške lokalnom razvoju, zaustavljanja demografskog pada i zadržavanja dodatne vrijednosti. Ovo zahtijeva aktiviranje generativnih procesa koji će specifičnosti sjevernog regiona transformirati iz kontekstualnih ograničenja u trajne konkurentne prednosti.

Prevođenje teorijskog okvira u operativnu praksu odvija se kroz rekursivni ciklus koji integriše tri osnovna mehanizma djelovanja.



**Eksperimentalni projekti** predstavljaju ključni operativni instrument. Inovacija se uvodi kroz pilot-aktivnosti koje omogućavaju testiranje rješenja u manjem obimu, smanjujući rizike i obezbjeđujući empirijske dokaze prije njihove institucionalizacije ili šire primjene.

Drugi mehanizam je **strategija jačanja kapaciteta**, shvaćena kao unapređenje ljudskog i institucionalnog kapitala. Razvoj lokalnih tehničkih i menadžerskih kompetencija na lokalnom nivou predstavlja neophodan preduslov da zajednice dugoročno mogu da usvoje i upravljaju inovacionim procesima, kao i da prošire uspješne eksperimentalne modele.

Konačno, treći mehanizam su **partnerstva i uključivanje aktera**, na kojima se čitav proces zasniva. Izgradnja stabilnih koalicija između javnog sektora, privatnih subjekata i civilnog društva garantuje legitimitet intervencija i njihovu društvenu održivost, transformišući pasivne korisnike u ko-kreatore razvoja.

Najzad, proces izrade Mape puta oslanjao se na kombinaciju analitičkog rada, konsultacija sa relevantnim institucijama i razmatranja međunarodnih dobrih praksi. Posebna pažnja posvećena je usklađivanju predloženih mjera sa postojećim institucionalnim kapacitetima i realnim mogućnostima implementacije, kako bi dokument bio primjenjiv i održiv u praksi.

Na taj način, metodološki okvir Mape puta omogućava stvaranje koherentnog i fleksibilnog razvojnog instrumenta, koji se može prilagođavati promjenama u društvenom, ekonomskom i klimatskom okruženju, uz zadržavanje jasne dugoročne razvojne orijentacije.



## 2. Pregled trenutnog stanja

Sjeverni region obuhvata nešto više od polovine ukupne teritorije Crne Gore, na kojoj, prema procjenama, živi oko četvrtina ukupnog stanovništva države. Region raspolaže najznačajnijim dijelom prirodnih resursa Crne Gore, uključujući najveći dio hidropotencijala, cjelokupne rezerve uglja, oko 67% obradivih poljoprivrednih površina, približno 71% ukupne drvne mase, blizu 70% stočnog fonda, kao i gotovo cjelokupne rezerve olova i cinka. Pored toga, sjeverni region posjeduje izuzetne potencijale za razvoj zimskog, planinskog i eko-turizma, kao i za proizvodnju ekološke hrane i proizvoda sa zaštićenim geografskim porijeklom.

Uprkos bogatstvu prirodnih resursa i značajnim razvojnim potencijalima, sjeverni region se suočava sa dugotrajnim strukturnim izazovima. Region karakterišu niži nivoi ekonomske razvijenosti u odnosu na centralni i južni dio zemlje, izraženi demografski pad, kontinuirani odliv stanovništva — posebno mlađeg i obrazovanog — kao i povećan rizik od siromaštva i socijalne isključenosti u pojedinim opštinama.

Sjeverni region čine opštine: Andrijevica, Berane, Bijelo Polje, Gusinje, Kolašin, Mojkovac, Petnjica, Plav, Plužine, Pljevlja, Rožaje, Šavnik i Žabljak. Iako dijele niz zajedničkih razvojnih izazova, ove opštine posjeduju izražene razvojne specifičnosti u pogledu prirodnih resursa, ekonomskih struktura, demografskih kretanja i infrastrukturne opremljenosti. Dok pojedine opštine imaju izraženiji potencijal za razvoj turizma, druge raspolažu značajnim resursima u oblasti poljoprivrede, šumarstva ili energetike. Upravo te razlike zahtijevaju diferenciran i teritorijalno osjetljiv pristup planiranju politika i mjera, uz istovremeno jačanje regionalne kohezije i međusobne komplementarnosti razvojnih pravaca.

Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama, u skladu sa Zakonom o regionalnom razvoju, na trogodišnjem nivou izračunava indeks razvijenosti i indeks konkurentnosti jedinica lokalne samouprave radi praćenja efekata sprovođenja politike regionalnog razvoja. Rezultati ovih pokazatelja potvrđuju postojanje značajnih socio-ekonomskih razlika u nivou razvijenosti lokalnih samouprava sjevernog regiona u odnosu na druge regione Crne Gore. Ovakvi nalazi dodatno ukazuju na potrebu za koordinisanim i dugoročnim pristupom razvoju sjevernog regiona, kroz integrisane razvojne politike i ciljane razvojne intervencije.

Dakle, socioekonomska struktura Crne Gore pokazuje izraženu teritorijalnu dihotomiju koja, ukoliko se ne adresira, rizikuje da preraste u nepovratnu strukturnu podjelu. Snažan dualizam karakteriše nacionalni sistem: s jedne strane, južni i centralni region predstavljaju glavne katalizatore investicija, okupljajući najveći dio tercijarnih djelatnosti i turističkih tokova. S druge strane, sjeverni region, iako predstavlja prirodni resurs države – sa 71% šumskog bogatstva i 67% ukupnog obradivog zemljišta – suočava se sa progresivnom marginalizacijom. Ova asimetrija je evidentna u demografskim i ekonomskim pokazateljima, kao i u sektorima sa izraženim, ali nedovoljno iskorišćenim potencijalom, poput oslabljene lokalne drvoprerađivačke industrije i fragmentisanog poljoprivrednog sektora.

Demografski trendovi predstavljaju jedno od ključnih obilježja trenutnog stanja. Dugotrajna depopulacija, starenje stanovništva i migracije ka centralnom i južnom dijelu zemlje značajno utiču na vitalnost lokalnih zajednica, dostupnost radne snage i održivost javnih usluga. Posebno su pogođena ruralna i planinska područja, gdje se smanjuje broj aktivnih domaćinstava i slabi društvena infrastruktura.

Ekonomska struktura sjevernog regiona je relativno nediverzifikovana i u velikoj mjeri oslonjena na primarne sektore i niskoproduktivne djelatnosti. Iako region raspolaže značajnim šumskim, vodnim i poljoprivrednim resursima, stepen njihove lokalne valorizacije je ograničen, a dodata vrijednost se često generiše izvan regiona. Istovremeno, prisutni su pozitivni primjeri lokalnog preduzetništva,



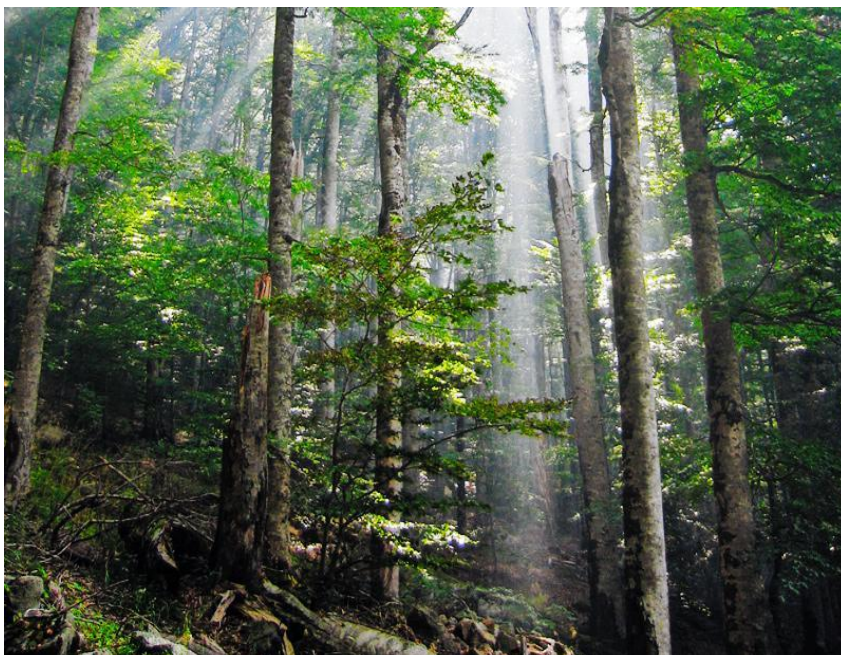
društvenih inicijativa i inovativnih modela koji ukazuju na potencijal za razvoj više održivih ekonomskih praksi.

Razvoj privrednih aktivnosti u regionu mora biti usklađen sa principima održivog upravljanja prirodnim resursima. To podrazumijeva da razvoj drvne industrije bude zasnovan na principima održivog gazdovanja šumama, uz očuvanje biodiverziteta i ekosistemskih funkcija šumskih ekosistema. Slično tome, planiranje energetske projekata koji podrazumijevaju korišćenje vodnih resursa treba da uzme u obzir potrebu očuvanja riječnih ekosistema, prirodne dinamike vodotokova i staništa vezanih za slatkovodne ekosisteme.

Slika 2: Šume Crne Gore

### **Prirodni kapital sjevernog regiona**

predstavlja jednu od njegovih najvećih razvojnih prednosti. Region se odlikuje visokim stepenom biodiverziteta, velikim šumskim kompleksima, bogatim vodnim resursima i vrijednim pejzažima. Planinski i šumski ekosistemi ovog regiona pružaju brojne ekosistemske usluge, uključujući regulaciju vodnih režima, skladištenje ugljenika, očuvanje zemljišta i podršku razvoju održivog turizma. Zbog toga očuvanje biodiverziteta i ekološke stabilnosti regiona predstavlja ne samo obavezu u



okviru nacionalnih i evropskih politika zaštite prirode, već i jedan od ključnih razvojnih potencijala sjevera. Međutim, ti resursi su izloženi različitim pritiscima, uključujući neodrživo upravljanje, klimatske promjene i konflikte između zaštite i ekonomskog korišćenja.

Infrastrukturalna opremljenost i dostupnost usluga variraju značajno između urbanih i ruralnih područja. Dok pojedini gradski centri bilježe unapređenja u saobraćajnoj i komunalnoj infrastrukturi, manja naselja i ruralne zajednice i dalje se suočavaju sa ograničenim pristupom zdravstvenim, obrazovnim, socijalnim i kulturnim sadržajima. Ovi faktori dodatno utiču na odluke stanovništva da napušta region.

Institucionalni kapaciteti lokalnih samouprava predstavljaju važan element trenutnog stanja. Iako postoji jasna spremnost za saradnju i razvoj, opštine se često suočavaju sa nedostatkom ljudskih i finansijskih resursa, kao i sa izazovima u pripremi i implementaciji kompleksnih razvojnih projekata. U tom kontekstu, podrška sa nacionalnog nivoa i međunarodnih partnera ima ključnu ulogu.

U ovakvim okolnostima, postojeći razvojni modeli pokazali su se nedovoljno efikasnim. Stoga je neophodno napustiti politike zasnovane na pasivnim transferima ili kompenzacionim mehanizmima, ili na široko definisanim razvojnim scenarijima koji nijesu utemeljeni na realnoj izvodljivosti.



### 3. Ključni razvojni rizici

Na osnovu pregleda trenutnog stanja i nalaza stručne analize, identifikovan je set međusobno povezanih razvojnih rizika koji mogu značajno uticati na sprovođenje Mape puta i dugoročni održivi razvoj sjevernog regiona ukoliko se ne adresiraju sistemski i pravovremeno. Ovi rizici obuhvataju demografske, ekonomske, institucionalne, infrastrukturne i ekološke aspekte razvoja, te odražavaju složenu i višedimenzionalnu prirodu izazova sa kojima se region suočava.

Njihovo prepoznavanje ne predstavlja samo analitičku dijagnozu postojećeg stanja, već i osnovu za definisanje preventivnih i korektivnih mjera, kao i za jačanje otpornosti regiona na buduće šokove i neizvjesnosti.

U nastavku je dat pregled ključnih razvojnih rizika, uz opis njihovog potencijalnog uticaja i značaja za ostvarivanje ciljeva Mape puta.

Tabela 1: Ključni razvojni rizici sjevernog regiona

<b>Demografski i društveni rizici</b>	Najizraženiji dugoročni rizik predstavlja kontinuirana depopulacija, starenje i migracije stanovništva. Ovi trendovi ugrožavaju održivost lokalnih zajednica, dostupnost radne snage i funkcionisanje javnih sistema, posebno u ruralnim i planinskim područjima. Postoji rizik da dalji gubitak stanovništva dovede do trajne degradacije društvene infrastrukture i smanjenja razvojnih kapaciteta regiona.
<b>Ekonomski i razvojni rizici</b>	Zavisnost od ograničenog broja ekonomskih aktivnosti i niska diverzifikacija lokalnih ekonomija povećavaju ranjivost regiona na spoljne šokove, tržišne promjene i klimatske uticaje. Postoji rizik da se razvoj nastavi kroz fragmentisane i kratkoročne projekte koji ne generišu trajne ekonomske efekte niti jačaju lokalne lance vrijednosti. Takođe, rizik se odnosi i na postojeću infrastrukturu i nedostupnost određenih područja.
<b>Ekološki i klimatski rizici</b>	Klimatske promjene predstavljaju rastući rizik za sjeverni region, posebno u kontekstu povećane učestalosti ekstremnih vremenskih prilika, promjena u hidrološkim režimima i degradacije ekosistema. Neadekvatno upravljanje prirodnim resursima može dodatno pogoršati ove rizike, dovodeći u pitanje dugoročnu održivost ekoloških i ekonomskih sistema.
<b>Institucionalni i upravljački rizici</b>	Fragmentacija nadležnosti, ograničeni administrativni kapaciteti i nedovoljna međuresorna koordinacija predstavljaju značajan rizik za efikasnu implementaciju razvojnih politika. Bez jasnih mehanizama saradnje i podrške, postoji opasnost da strateški ciljevi ostanu nedovoljno operacionalizovani na lokalnom nivou.
<b>Rizici vezani za implementaciju Mape puta</b>	Implementacija Mape puta nosi rizike povezane sa dostupnošću finansijskih sredstava, kontinuitetom politika i uključenosti lokalnih zajednica. Posebno je važno obezbijediti da planirane intervencije budu prilagođene lokalnim potrebama i da se razvijaju uz aktivno učešće relevantnih aktera, kako bi se izbjegla percepcija Mape puta kao isključivo centralizovanog ili projektno-orijentisanog dokumenta.



## 4. Aktivnosti Ministarstva ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera

U cilju podsticanja ravnomjernog regionalnog razvoja, Vlada Crne Gore kontinuirano planira i realizuje kapitalne investicije koje doprinose ekonomskom i infrastrukturnom razvoju sjevernog regiona. Konačnom listom kapitalnih projekata za 2026. godinu, od ukupnog broja predloga, za kapitalne projekte na sjeveru Crne Gore predviđena je podrška predračunske vrijednosti oko 22 miliona eura. Prošlogodišnjim Kapitalnim bužetom na sjeveru je bila predviđena realizacija 24 od ukupno 41 kapitalnog projekta, ukupne vrijednosti oko 106 miliona eura.

Poglavlje 27 – Životna sredina i klimatske promjene smatra se najskupljim i najkompleksnijim u procesu pristupanja Evropskoj uniji zato što zahtijeva duboke, sistemske promjene koje prevazilaze puko usvajanje zakona. Riječ je o poglavlju koje obuhvata izuzetno širok i tehnički zahtjevan pravni okvir Evropske unije, sa više od dvije stotine propisa koji uređuju gotovo sve aspekte zaštite životne sredine i klimatske politike, od kvaliteta vazduha i voda, preko upravljanja otpadom i industrijskog zagađenja, do zaštite prirode i smanjenja emisija gasova sa efektom staklene bašte. Za razliku od mnogih drugih pregovaračkih poglavlja, ovdje usklađivanje zakonodavstva nema stvarni efekat bez potpune i dosljedne primjene u praksi.

U proteklom periodu ostvareni su važni pomaci u oblasti strateškog planiranja i izgradnje institucionalnih kapaciteta. Donijet je čitav niz zakona i strateških dokumenata koji usklađuju crnogorski pravni okvir sa pravnom tekovinom EU. Donijet je Zakon o upravljanju otpadom, Državni plan upravljanja otpadom, Zakon o klimatskim promjenama, Zakon o industrijskim emisijama, Zakon o hemikalijama, Nacionalno utvrđeni doprinos do 2030. godine, Plan prilagođavanja na klimatske promjene. Uz sve ove zakone donijeto je niz podzakonskih akata. U narednom periodu Ministarstvo ekologije će nastaviti da jača administrativne kapacitete, unapređuje zakonodavni okvir i ubrzava implementaciju ključnih projekata.

Takođe, u narednom periodu planira se usvajanje Zakona o kvalitetu vazduha, Zakona o zaštiti prirode, Zakona o zaštiti od buke, Zakon o vodi za ljudsku upotrebu. Na strateškom planu planirano je donošenje Strategije o upravljanju kvalitetom vazduha, Strategije o niskougljeničnom razvoju i Strategije o biodiverzitetu.

Iz oblasti otpada, a na sjeveru Crne Gore, Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera sprovodi sledeće ključne projekte iz oblasti upravljanja otpadom:

Regionalni centar za upravljanje otpadom u Bijelom Polju - Sprovode se aktivnosti kako bi se obezbijedila sredstva od međunarodnih finansijskih institucija za osnivanje regionalnog centra za upravljanje otpadom koji bi služio Bijelom Polju, Beranama, Plavu, Andrijevici, Rožajama, Kolašinu, Mojkovcu, Pljevljima, Žabljaku, Petnjici i Gusinju.

Zatvaranje i sanacija privremenog odlagališta otpada u Bakovićima (opština Kolašin) - Projekat predvđen Kapitalnim budžetom za 2026. godinu. Zaključen je ugovor za izradu idejnog rješenja, na osnovu kojeg se raspisuje javni konkurs za izradu glavnog projekta i izvođenje radova po principu "projektuj i gradi". Procijenjena vrijednost radova iznosi 4.200.000 EUR.

Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera u prvom kvartalu 2026. godine planira da uspostavi funkcionisanje državne komunalne inspekcije, i ta će na taj način započeti se sa sprovođenjem inspekcijskog nadzora koji će imati za bolju primjenu i sprovođenje odredbi Zakona o upravljanju otpadom koje se posebno odnose na upravljanje komunalnim otpadom i neopasnim otpadom od građenja i rušenja.



U borbi protiv klimatskih promjena, Crna Gora je preuzela svoje obaveze pristupanjem Okvirnoj konvenciji UN o klimatskim promjenama (UNFCCC) 27. januara 2007. godine, ratifikacijom Kjoto protokola, 27. marta 2007. godine, te potvrđivanjem Pariskog sporazuma 11. oktobra 2017. godine.

Na sjednici Vlade Crne Gore, 13. februara 2025. godine, usvojen je Četvrti nacionalni izvještaj i Prvi dvogodišnji izvještaj o transparentnosti Crne Gore (FNC/1BTR) prema Okvirnoj konvenciji Ujedinjenih nacija o klimatskim promjenama, uz finansijsku podršku Globalnog fonda za životnu sredinu (GEF).

Vlada Crne Gore je 14. februara 2025. godine usvojila Ažurirani nacionalno utvrđeni doprinos (NDC) za 2030. i 2035. godinu, koji postavlja ambiciozan cilj smanjenja emisija, sa dva implementaciona perioda, za 55% do 2030. godine i 60% do 2035. godine, obuhvatajući sve sektore, uključujući korišćenje zemljišta, promjene u korišćenju zemljišta i šumarstvo (LULUCF), čime se stvara sveobuhvatan okvir za postizanje održivih klimatskih ciljeva.

U saradnji sa Svjetskom bankom, u okviru projekta „Plan podrške za postizanje spremnosti za određivanje cijene ugljenika (carbon pricing)“ izrađen je Nacrt Strategije niskougljeničnog razvoja. Strategija će obuhvatiti analizu potrebnih koraka i vremenskog okvira za postizanje klimatske neutralnosti, uzimajući u obzir specifične izazove i prilike koje se javljaju u različitim sektorima.

Jedan od ključnih koraka je usvajanje Plana prilagođavanja na klimatske promjene za period 2025 – 2035 sa Akcionim planom za period 2025 – 2027. (usvojen 03. 07. 2025. godine). Ovaj dokument za Crnu Goru predstavlja ključni strateški dokument, koji ima za cilj smanjenje negativnih uticaja klimatskih promjena na društvo, privredu i životnu sredinu, i služiće kao osnova za javne politike u upravljanju klimatskim rizicima sa kojima se suočava naša zemlja.

Zakon o klimatskim promjenama je usvojen na sjednici Skupštine Crne Gore 11. decembra 2025. godine, sa ciljem da uredi sistem izvještavanja o inventaru i projekcijama emisijama gasova sa efektom staklene bašte, kao i o politikama i mjerama za ublažavanje i prilagođavanje klimatskim promjenama.

U okviru Ministarstva sprovodi se GEF 7 Projekat „Integrisanje biodiverziteta u sektorske politike i prakse i jačanje zaštite ključnih tačaka biodiverziteta u Crnoj Gori“ čija implementacija je planirana do 2027. godine. Projekat je geografski fokusiran na ključna područja biodiverziteta (KBA) Crne Gore, obuhvata razne vrste intervencija i uključuje zaštitu ekosistema i rad sa proizvodnim sektorima, kao što su turizam, poljoprivreda i šumarstvo.

Komponenta 1 projekta se bavi upravljačkim ograničenjima povezanim sa zaštićenim područjima i nezaštićenim ključnim tačkama biodiverziteta. Projekat će obezbijediti unaprijeđeno upravljanje zaštićenim pilot područjima da bi se osiguralo poštovanje međunarodnih zahtjeva koji se odnose na zaštitu važnog biodiverziteta u okviru ključnih područja biodiverziteta i drugih međunarodnih ključnih tačaka biodiverziteta. Projekat će pomoću instrumenata prostornog planiranja promovisati konkretna rješenja za očuvanje važnog i nezaštićenog biodiverziteta van zaštićenih područja. Komponenta 2 se fokusira na proizvodne oblasti van zaštićenih područja a koji se nalaze u blizini ključnih područja biodiverziteta, u kojima će se projekat baviti sektorskim prijetnjama biodiverzitetu i to kroz integrisanje prakse koja je prilagođena biodiverzitetu i adaptacijom sektorskih scenarija razvoja za turizam, šumarstvo i poljoprivredu da bi se uzeli u obzir potencijalni uticaji na biodiverzitet.

Takođe, sprovodi se i IPA III projekat „Podrška uspostavljanju Natura 2000 područja u Crnoj Gori“ čija implementacija je planirana do 2027. godine koji za cilj ima mapiranje kompletne teritorije (kopnene i morske), pripremu predloga područja koja bi mogla ući u Natura 2000 mrežu. Natura 2000 je najveća mreža prirodnih i poluprirodnih područja pod zaštitom, koja obuhvata najvrednije i najugroženije vrste i staništa u Evropi. Evropska unija je donijela „Direktive o prirodi“ (Direktiva o staništima i Direktiva o pticama) sa krajnim ciljem da osigura dugoročnu održivost staništa i vrsta



životinja i biljaka od zajedničkog interesa, kao i svih vrsta ptica koje se prirodno javljaju u Evropskoj uniji. Crna Gora će uspostaviti ovu mrežu nakon ulaska u Evropsku uniju.

Najvažniji strateški dokument u oblasti hemikalija i biocidnih proizvoda u Crnoj Gori je Nacionalna strategija upravljanja hemikalijama 2024 – 2026, sa Akcionim planom za period 2024 – 2025. Strategija predstavlja glavni okvir za unapređenje sistema upravljanja hemikalijama, smanjenje rizika za zdravlje ljudi i životnu sredinu, harmonizaciju sa evropskim standardima i jačanje institucionalnih kapaciteta. U okviru strateškog okvira posebno su istaknuti Zakon o hemikalijama i Zakon o biocidnim proizvodima, koji predstavljaju osnovu za regulisanje klasifikacije, označavanja, prometa, proizvodnje i nadzora hemikalija i biocidnih proizvoda u zemlji.

Pored Nacionalne strategije, Crna Gora je usvojila Nacionalni plan implementacije Minamata konvencije u maju 2025. godine, koji se fokusira na postupno ukidanje upotrebe i proizvodnje uređaja sa živom, smanjenje izloženosti stanovništva i životne sredine i implementaciju preventivnih mjera u zdravstvu i industriji. Trenutno se radi na ažuriranju Nacionalnog plana implementacije Stokholmske konvencije, uključujući inventar POPs supstanci, posebno pesticida i PCB-a, i planirane mjere za smanjenje emisije i rizika od ovih hemikalija.

Kontrola industrijskog zagađenja uglavnom se reguliše Zakonom o životnoj sredini i Zakonom o industrijskim emisijama, kojima je Crna Gora prenijela Seveso Direktivu 2012/18/EU, kao i Direktivu o industrijskim emisijama 2010/75/EU (IED). Puna transpozicija IED postigla se donošenjem podzakonskih akata, odnosno prenešene su sve relevantne odredbe osim onih koje se odnose na postupke koji se ne sprovode na nivou zemalja članica.

Sve navedene aktivnosti potvrđuju da se politika zaštite životne sredine, klimatskih akcija i održivog razvoja u Crnoj Gori razvija kroz kombinaciju zakonodavnih reformi, strateškog planiranja i konkretnih investicionih i projekatnih intervencija. U kontekstu sjevernog regiona, ovi procesi predstavljaju važnu osnovu za unapređenje kvaliteta životne sredine, jačanje institucionalnih kapaciteta i stvaranje uslova za održiv ekonomski i društveni razvoj.



## 5. Zapošljavanje, migracije i regionalne razlike na sjeveru Crne Gore

Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera je u septembru 2025. godine sprovelo istraživanje o migracijama, zapošljavanju, sezonskim poslovima i regionalnim razlikama u Crnoj Gori, sa ciljem da pruži sveobuhvatan uvid u društveno–ekonomske procese koji utiču na perspektive građana, tržište rada i kvalitet života u različitim djelovima zemlje.

Istraživanje pod nazivom „**Zapošljavanje i migracije u Crnoj Gori – regionalni i generacijski aspekti**“ obuhvatilo je uzorak od 1.000 ispitanika, izabranih metodom višestepene slučajne selekcije. Sprovedeno je kao temelj za oblikovanje strateških mjera i preporuka usmjerenih ka unapređenju uslova rada, povećanju zaposlenosti i smanjenju odliva stanovništva, posebno iz sjevernog regiona.

Istraživanje potvrđuje da sjever Crne Gore posjeduje značajan potencijal za razvoj omladinske radne snage, koji se može aktivirati kroz ciljane programe obuka, mentorstva, karijernog savjetovanja i mjera aktivacije na tržištu rada.

Politike usmjerene na sjever, prema percepciji ispitanika, treba da sadrže specifične ciljeve za mlade, ukoliko se želi postići dugoročan demografski i ekonomski oporavak regiona. U oblasti ekonomskih podsticaja ističu se subvencije za zapošljavanje, poreski podsticaji, grantovi i kreditne linije za preduzetnike, te podrška zanatskim i preduzetničkim zanimanjima. Očekivani efekti ovih mjera uključuju smanjenje nezaposlenosti, zadržavanje mladih, diversifikaciju ekonomije sjevera i smanjenje migracionih pritisaka.

Uz to, istraživanje prepoznaje i set mjera za zadržavanje mladih u sjevernom regionu, među kojima se izdvajaju: podrška preduzetništvu i inovacijama, subvencionisani stambeni krediti, unapređenje obrazovnih i kulturnih sadržaja i jačanje veza sa tržištem rada. Prema percepciji ispitanika, očekivani efekti ovih mjera su smanjenje emigracionih aspiracija mladih, stvaranje novih generacija preduzetnika, demografska stabilizacija i unapređenje kvaliteta života.

Posebno su istaknute sljedeće mjere u oblasti *ekonomskih podsticaja za sjever i zadržavanja mladih*:

### Grantovi i kreditne linije

- Grantovi za startupove i lokalne biznise u oblasti zanatstva, poljoprivrede, prerade hrane, turizma i digitalnih servisa;
- Grantovi/Posebne kreditne linije za obnovu poljoprivrednih aktivnosti;
- Posebne kreditne linije sa niskim kamatama i državnom garancijom za preduzetnike koji otvaraju radna mjesta.

### Podrška zanatskim i preduzetničkim zanimanjima

- Uvođenje programa „Moderna zanatska zanimanja“ (npr. stolarija, građevina, mehanika, IT servisi), jer se u urbanim i razvijenim centrima pokazuje da takva zanimanja mogu donijeti prihode više od klasičnih službeničkih;
- Kreiranje zanatskih inkubatora (prostor, alat, zajedničke radionice) gdje mladi mogu razvijati posao uz niske troškove;
- Promocija dualnog obrazovanja (školovanje + praksa kod poslodavca) fokusiranog na deficitarna zanimanja.




### Podrška preduzetništvu i inovacijama

- Grantovi i bespovratna sredstva za startapove koje osnivaju mladi (posebno u IT sektoru, turizmu, kreativnim industrijama);
- Programi mentorstva i mreže poslovnih inkubatora u sjevernim opštinama;
- Državne garancije za kredite mladih preduzetnika.

Nalazi ovog istraživanja predstavljaju vrijedan empirijski uvid koji može unaprijediti kreiranje javnih politika u oblastima zapošljavanja, regionalnog razvoja, migracione, obrazovne i socijalne politike, te doprinijeti oblikovanju mjera usklađenih sa specifičnostima sjevernog regiona.

*Tabela 2: Tematska tabela (pregled preporuka)*

Tematska oblast	Preporuke	Očekivani efekti	
Ekonomski podsticaji za sjever	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grantovi za startapove i lokalne biznise (zanatstvo, poljoprivreda, prerada hrane, turizam, digitalne usluge)</li><li>• Kreditne linije sa niskim kamatama i državnom garancijom</li><li>• Subvencije za zapošljavanje</li><li>• Poreski podsticaji i finansijske olakšice</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Smanjenje nezaposlenosti</li><li>• Zadržavanje mladih</li><li>• Diversifikacija ekonomije sjevera</li><li>• Smanjenje migracionih pritisaka</li></ul>	
Podrška preduzetništvu i inovacijama	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grantovi za mlade preduzetnike (IT, turizam, kreativne industrije)</li><li>• Mentorstvo i poslovni inkubatori u sjevernim opštinama</li><li>• Državne garancije za kredite mladih preduzetnika</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Razvoj novih biznisa</li><li>• Stvaranje generacije mladih preduzetnika</li><li>• Rast zapošljavanja u inovativnim sektorima</li></ul>	
Zanatska i deficitarna zanimanja	<ul style="list-style-type: none"><li>• Program "Moderna zanatska zanimanja" (stolarija, građevina, mehanika, IT servisi)</li><li>• Zanatski inkubatori (prostor, alat, radionice)</li><li>• Promocija dualnog obrazovanja</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Povećan broj radnika u deficitarnim zanimanjima</li><li>• Veći prihodi mladih radnika</li><li>• Nova radna mjesta u realnom sektoru</li></ul>	
Zadržavanje mladih u sjevernom regionu	<ul style="list-style-type: none"><li>• Subvencionisani stambeni krediti</li><li>• Unapređenje obrazovnih, kulturnih i sportskih sadržaja</li><li>• Povezivanje obrazovanja i tržišta rada</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Smanjenje emigracionih aspiracija</li><li>• Demografska stabilizacija</li><li>• Povećanje kvaliteta života</li></ul>	
Razvoj radne snage i tržišta rada	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programi obuka, prekvalifikacija i mentorstva</li><li>• Aktivne mjere zapošljavanja</li><li>• Karijerno savjetovanje i centri za zapošljavanje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Veća zapošljivost mladih</li><li>• Smanjenje dugoročne nezaposlenosti</li><li>• Usklađenost vještina i tržišta</li></ul>	



## 6. Vizija održivog razvoja sjevernog regiona Crne Gore

Sjeverni region Crne Gore predstavlja prostor izuzetnih prirodnih resursa, kulturne baštine i teritorijalnog identiteta, ali istovremeno i region suočen sa dugotrajnim demografskim, ekonomskim i infrastrukturnim izazovima. Dosadašnji razvojni modeli nijesu uspjeli da zaustave depopulaciju, smanje regionalne razlike niti da obezbijede dugoročno zadržavanje vrijednosti u lokalnim zajednicama.

Polazeći od nalaza stručne analize i savremenih evropskih praksi, ova Mapa puta definiše dugoročnu viziju održivog razvoja sjevernog regiona kao **aktivnog, otpornog i inkluzivnog prostora**, u kojem se prirodni resursi koriste odgovorno, lokalne zajednice jačaju svoje kapacitete, a ekonomski razvoj zasniva na zelenim, cirkularnim i inovativnim modelima.

**Vizija sjevernog regiona Crne Gore** jeste da se region razvije u **klimatski otpornu, demografski stabilizovanu i ekonomski diverzifikovanu planinsku teritoriju**, koja svoju konkurentnost gradi na održivoj valorizaciji prirodnih, pejzažnih i kulturnih resursa, uz očuvanje ekosistema i ruralnih prostora, i koja:

- unapređuje lokalne resurse i stvara dodatnu vrijednost,
- poboljšava kvalitet života stanovništva,
- doprinosi nacionalnim ciljevima dekarbonizacije i očuvanja biodiverziteta,
- i jača teritorijalnu koheziju Crne Gore u cjelini.

Ova vizija zasniva se na transformaciji postojećih strukturnih slabosti u konkurentne prednosti – geografskih, klimatskih i demografskih specifičnosti – kroz integrisane politike, eksperimentalne projekte i partnerstva između javnog sektora, lokalnih zajednica, privrede i međunarodnih aktera.

Slika 3: Razvojni potencijali sjevera Crne Gore





## 7. Strateški ciljevi Mape puta za održivi razvoj sjevernog regiona

U cilju ostvarivanja definisane vizije, Mapa puta identifikuje **pet međusobno povezanih strateških ciljeva**, koji predstavljaju okvir za oblikovanje prioriteta, mjera i razvojnih projekata u narednom periodu. Ovi ciljevi su dugoročni, ali su operacionalizovani kroz faznu implementaciju i mjerljive rezultate.

Strateški ciljevi definisani su na osnovu pregleda trenutnog stanja, identifikovanih ključnih razvojnih rizika i razvojnih potencijala regiona, kao i u skladu sa nacionalnim razvojnim politikama i evropskim strateškim okvirom u oblasti održivog razvoja, klimatske tranzicije i teritorijalne kohezije. Oni odražavaju potrebu za integrisanim pristupom razvoju sjevernog regiona, koji istovremeno adresira ekonomske, društvene i ekološke izazove.

Iako su predstavljeni kao zasebni strateški pravci, ovi ciljevi su međusobno snažno povezani i komplementarni. Njihova realizacija podrazumijeva koordinisano djelovanje različitih sektora i nivoa upravljanja, kao i aktivno uključivanje lokalnih zajednica, privatnog sektora i međunarodnih partnera. U tom smislu, strateški ciljevi Mape puta predstavljaju zajednički okvir za usmjeravanje razvojnih inicijativa i investicija koje treba da doprinesu dugoročno održivom i inkluzivnom razvoju sjevernog regiona Crne Gore.

Tabela 3: Strateški ciljevi Mape puta za održivi razvoj sjevernog regiona

1.	Tranzicija ka zelenoj i cirkularnoj ekonomiji zasnovanoj na lokalnim resursima
2.	Energetska tranzicija i jačanje klimatske otpornosti regiona
3.	Stabilizacija demografskih tokova i unapređenje kvaliteta života
4.	Održivi ruralni razvoj i teritorijalna inovacija
5.	Valorizacija baštine kroz održive i autentične oblike turizma

### ➤ **Tranzicija ka zelenoj i cirkularnoj ekonomiji zasnovanoj na lokalnim resursima**

Ovaj cilj usmjeren je na prelazak sa pretežno ekstraktivnog modela korišćenja resursa na cirkularne, resursno efikasne lance vrijednosti. Prioriteti uključuju održivo upravljanje šumama, valorizaciju drvne i poljoprivredne biomase, unapređenje sistema upravljanja otpadom i razvoj bioekonomije.

Cilj je da se prirodni resursi sjevernog regiona koriste kao osnova za lokalni razvoj, otvaranje novih radnih mjesta i jačanje preduzetništva, uz istovremeno smanjenje pritiska na ekosisteme.

### ➤ **Energetska tranzicija i jačanje klimatske otpornosti regiona**

Strateški cilj energetske tranzicije ima za cilj smanjenje zavisnosti od fosilnih goriva i jačanje energetske sigurnosti kroz razvoj obnovljivih izvora energije i energetskih zajednica. Poseban fokus stavlja se na dekarbonizaciju sektora domaćinstava, unapređenje energetske efikasnosti i integraciju energetskih rješenja u šire teritorijalne razvojne politike.

Paralelno, cilj je jačanje otpornosti naselja i infrastrukture na klimatske promjene, kroz prilagođavanje urbanih i ruralnih sredina na rastuće klimatske rizike.



### ➤ **Stabilizacija demografskih tokova i unapređenje kvaliteta života**

Cilj ovog strateškog pravca jeste zaustavljanje negativnih demografskih trendova kroz unapređenje uslova za život, rad i ostanak stanovništva u sjevernom regionu. Fokus je na dostupnosti i kvalitetu osnovnih usluga, socijalne i zdravstvene zaštite, obrazovanja, kulture i javnih prostora, posebno u ruralnim i perifernim područjima.

Posebna pažnja posvećuje se mladima, porodicama i ranjivim grupama, kroz razvoj lokalizovanih sistema socijalne infrastrukture koji doprinose većoj stambenoj i životnoj atraktivnosti regiona.

### ➤ **Održivi ruralni razvoj i teritorijalna inovacija**

Ovaj cilj usmjeren je na revitalizaciju ruralnih područja kroz modernizaciju tradicionalnih ekonomskih aktivnosti i uvođenje inovativne infrastrukture. Razvoj digitalnih i „maker“ habova, decentralizovanih inkubatora i novih poslovnih modela omogućava diverzifikaciju lokalne ekonomije i jačanje lokalnih kapaciteta.

Cilj je stvaranje uslova u kojima ruralna područja postaju prostor inovacija, a ne periferija razvoja, sa snažnim povezivanjem poljoprivrede, preduzetništva i novih tehnologija.

### ➤ **Valorizacija baštine kroz održive i autentične oblike turizma**

Strateški cilj u oblasti turizma usmjeren je na razvoj održivih, cjelogodišnjih i teritorijalno uravnoteženih turističkih modela. Fokus je na valorizaciji prirodne i kulturne baštine, razvoju agroturizma i drugih alternativnih oblika boravka, kao i na snažnijem regionalnom brendiranju sjevernog regiona.

Cilj je smanjenje sezonalnosti i izbjegavanje masovnih i neodrživih modela razvoja, uz jačanje veza između turizma i lokalne proizvodnje, posebno u oblastima poljoprivrede, stočarstva i šumarstva. Turizam se u tom kontekstu posmatra kao važan instrument lokalnog razvoja, zasnovan na očuvanju prirodne i kulturne baštine, autentičnosti prostora i aktivnom uključivanju lokalnih zajednica.



## 8. Definisanje makro-izazova razvoja sjevernog regiona

Polazeći od nalaza stručne analize UNOPS-a, kao i od dodatnih analitičkih i empirijskih uvida korišćenih u izradi Mape puta, identifikovano je i razrađeno pet ključnih makro-izazova razvoja sjevernog regiona. Makro-izazovi predstavljaju strukturne, dugoročne i međusobno povezane razvojne prepreke koje oblikuju socio-ekonomsku, demografsku i prostornu dinamiku regiona.

Definisanje ovih izazova ima za cilj da obezbijedi jasan i koherentan okvir za dalje oblikovanje politika, mjera, programskih paketa i projekata u okviru Mape puta. Umjesto sektorskog pristupa, makro-izazovi se posmatraju kao međusobno povezane razvojne teme koje zahtijevaju integrisane i koordinisane intervencije različitih aktera i nivoa vlasti.

Slika 4: Makro-izazovi razvoja sjevernog regiona



Ovi makro-izazovi, s jedne strane, prepoznaju veoma specifične kritične aspekte, problematične trendove i neiskorišćene potencijale, grupisane u tematske klastere. S druge strane, oni su usklađeni sa rastućim korpusom istraživanja posvećenim planinskim područjima i osjetljivim teritorijama širom Evrope, koje dijele slične trendove i izazove.

Stručna analiza koristi i **selekciju evropskih studija slučaja** (Prilog 2), kao prave laboratorije učenja, sa ciljem dobijanja preliminarnih ključnih pouka za moguću primjenu eksperimentalnog pristupa.

Ova metodologija ima **dvostruku svrhu**. S jedne strane, tu je **empirijska validacija**: međunarodne inovativne prakse ukazuju na tehničku i ekonomsku izvodljivost novih rješenja, nudeći konkretne reference iz područja ili konteksta sa sličnim socioekonomskim uslovima. S druge strane, **izvlačenje pouka za javne politike** podrazumijeva dekonstruisanje svakog slučaja kako bi se identifikovali



mogući modeli upravljanja, interesantne kombinacije finansijskih mehanizama ili strategije socijalne inovacije koje bi se mogle uzeti kao primjer u crnogorskom kontekstu.

Konačna namjera jeste da se izbjegne predstavljanje „dobrih praksi” koje nijesu izvodljive — odnosno praksi koje dolaze iz okruženja sa potpuno drugačijim specifičnostima, raspoloživim finansijskim fondovima ili institucionalnim kapacitetima. Umjesto toga, dokument pruža okvirni pregled interesantnih, nekonvencionalnih pristupa koji mogu poslužiti kao inspiracija za specifičan kontekst poput Crne Gore.

### 8.1. Zelena tranzicija i cirkularna ekonomija

Iako poljoprivreda i srodne djelatnosti učestvuju sa svega oko 6% u nacionalnom BDP-u Crne Gore, približno 80% teritorije države pokriveno je šumama i poljoprivrednim zemljištem<sup>1</sup>. Dok turizam ima izraženiji uticaj u primorskom području, Sjever Crne Gore je pretežno ruralan, obuhvatajući 67% ukupnog obradivog zemljišta i 71% šumskog fonda<sup>2</sup> države. Istovremeno, postojanje samo jedne termoelektrane na uglj, smještene u Pljevljima, kao i široka upotreba drveta za ogrijev, stvaraju veliku potražnju za drvnom građom i biomasom. Uprkos tome, domaća drvoprerađivačka industrija se i dalje suočava sa poteškoćama u zadržavanju lokalne vrijednosti, budući da je primarno orijentisana na izvoz, koji je 2021. godine<sup>3</sup> činio oko 3,5% ukupnog nacionalnog izvoza, i to uglavnom kroz proizvode niskog stepena prerade. Istovremeno, industrija vrši značajan pritisak na životnu sredinu u području koje sadrži i neke od najvažnijih šumskih resursa zemlje; nelegalna ili neodrživa sječa u planinskim područjima spada među glavne uzroke erozije, poplava i gubitka biodiverziteta. Kombinovanjem značajne baze resursa i slabog sistema transformacije dovodi do toga da lokalna drvna industrija generiše velike količine ostataka i otpada, koji su često nedovoljno iskorišćeni ili se u potpunosti odbacuju, uz ograničeno prelivanje vrijednosti u druge sektore, poput energetike, građevinskih materijala i građevinarstva. Strukturne slabosti u upravljanju čvrstim otpadom dodatno ograničavaju primjenu cirkularnih praksi. Niska gustina naseljenosti i složena planinska topografija čine prikupljanje i tretman industrijskog i komunalnog otpada skupljim i tehnički zahtjevnijim, što rezultira nedostatkom infrastrukture za upravljanje otpadom i pojavom nelegalnih deponija.

Tranzicija ka integrisanoj regionalnoj bioekonomiji u sjevernoj Crnoj Gori i dalje se uglavnom nalazi na nivou potencijala, budući da još uvijek ne postoji koordinisana mreža inovacionih aktera niti razvijeni cirkularni poslovni modeli. Neophodan je međusektorski napor za uspostavljanje snažnijih i integrisanijih lanaca vrijednosti kroz primjenu cirkularnih praksi i valorizaciju resursa i otpada. U tom kontekstu, izazov „**Zelena tranzicija**“ odgovara na hitnu potrebu ruralnih i planinskih područja da pređu ka niskougljeničnom, resursno efikasnom modelu razvoja. Cilj je valorizacija lokalnih resursa, poput poljoprivredne i šumske biomase, i implementacija sistemskih modela cirkularne ekonomije. Ova strategija teži smanjenju negativnih uticaja na životnu sredinu, efikasnijem upravljanju resursima, uspostavljanju otpornih lanaca vrijednosti i davanju prioriteta ekološkom upravljanju kako bi se smanjili pritisci na ekosisteme. Ovaj strateški izazov strukturisan je kroz **tri glavne intervencijske ose: lanac vrijednosti drvne industrije, upravljanje otpadom i bioekonomiju / cirkularnu ekonomiju** — pri čemu je svaka osa definisana ključnim, dokazima potkrijepljenim poukama proizašlim iz odabranih studija slučaja.

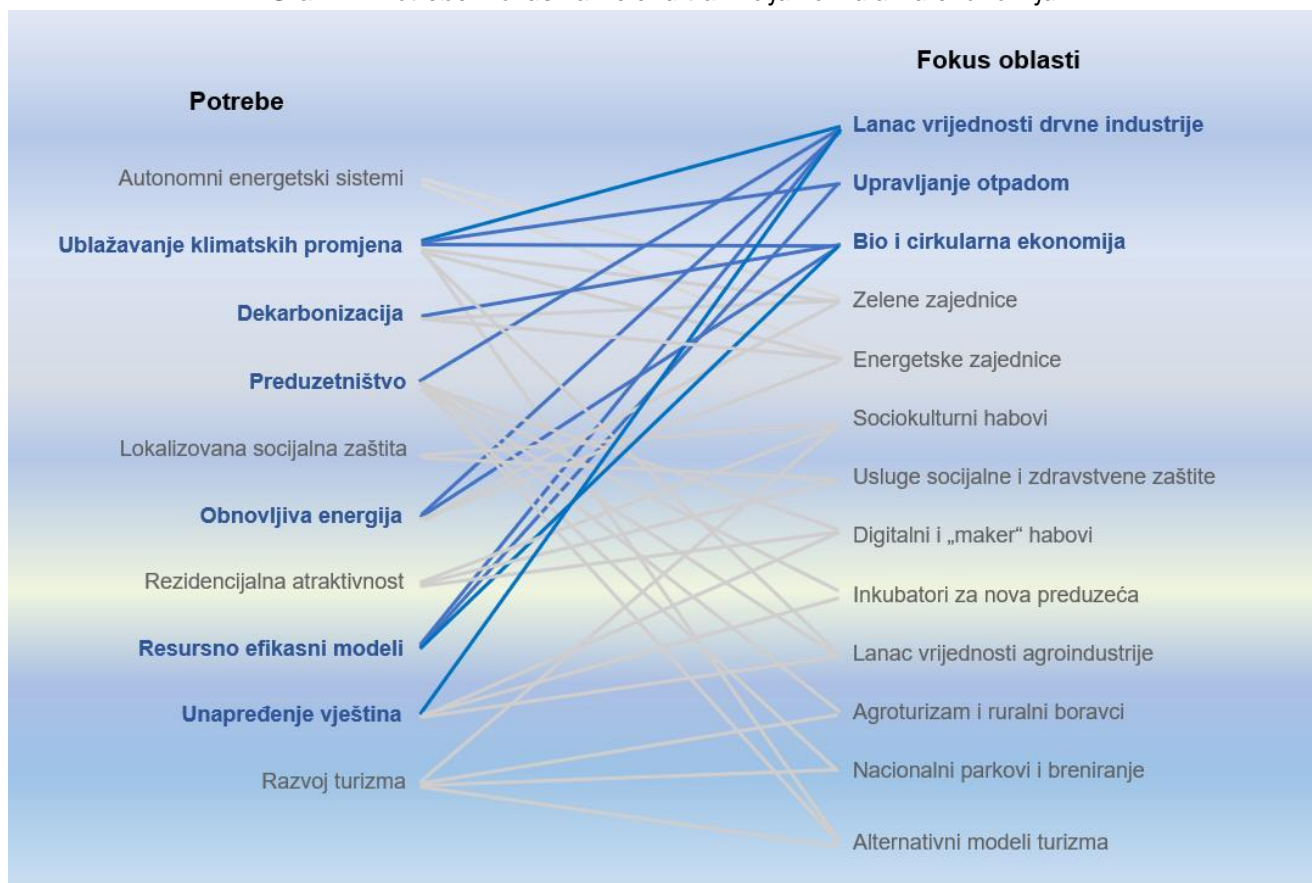
<sup>1</sup>UNDP (2022), *Mapiranje puta ka cirkularnoj ekonomiji u Crnoj Gori* (Roadmap Towards the Circular Economy in Montenegro), Program Ujedinjenih nacija za razvoj (UNDP) u Crnoj Gori.

<sup>2</sup>Ministarstvo ekonomskog razvoja i turizma (2023), *Strategija regionalnog razvoja Crne Gore 2023–2027*, Vlada Crne Gore.

<sup>3</sup>Ujedinjene nacije (2023), *Da li je sjeverni region Crne Gore u riziku da bude zaostavljen?* (Is Montenegro's Northern region at risk of being left behind), SDG Policy Brief (Dokument sa sažetim politikama ciljjeva održivog razvoja), kvartal 4/4.



Grafik 1: Potrebe i fokus za Zelenu tranziciju i cirkularnu ekonomiju



### 8.1.1. Lanac vrijednosti drvne industrije

Ovaj pravac istražuje načine za podsticanje inovacija u lokalnom lancu vrijednosti drvne industrije, počev od upravljačkih modela pa do konkretnih operativnih alata. Analiza pokazuje da uspjeh zavisi od sistemskog, dugoročnog pristupa upravljanju, koji povezuje sve faze lanca vrijednosti i okuplja različite partnere radi razmjene znanja, razvoja tehničkih rješenja i donošenja zajedničkih odluka.

#### Planiranje drvnog ciklusa od upravljanja šumama do krajnjih korisnika

Šume bi trebalo eksplicitno prepoznati kao međusektorski resurs visokog ekološkog, ekonomskog i društvenog značaja. Umjesto fokusiranja na pojedinačne segmente lanca vrijednosti — kao što su kontrola sječe ili prerade — politike i pilot-projekti trebalo bi da posmatraju upravljanje šumama, tretman otpada i inovacije proizvoda kao jedinstvenu cjelinu. Moguće buduće intervencije mogle bi se fokusirati na:

- Održivo upravljanje šumama:  
(klimatski pametni planovi upravljanja šumama, selektivna sječa, praćenje i obračun sekvestracije ugljenika);
- Lokalni lanac snabdijevanja i brendiranje:  
(pouzdana regionalno brendiranje i uspostavljanje ekoloških i kvalitativnih standarda i/ili sertifikacija za lokalni drveni resurs);
- Inovacije proizvoda i cirkularnost:  
(revalorizacija otpada konverzijom biomase u čistu energiju; reintegracija otpada u ciklus proizvodnje).



### **Regionalni drveni klasteri za učenje, razmjenu znanja i zajedničko osmišljavanje**

Oživljavanje ili uspostavljanje „infrastrukture učenja“ oko drvnog resursa, poput regionalnog drvnog klastera, može predstavljati snažan alat za razvoj kapaciteta institucija, profesionalaca i lokalnih zajednica. Djelujući kao trajno središte razmjene, ovakvi klasteri bi podsticali aktere da dijele rezultate pilot-projekata i tehnologije, da zajednički osmišljavaju operativne aktivnosti i da olakšaju stručno osposobljavanje. Na ovaj način izolovani projekti postaju kumulativan proces kolektivnog učenja, što olakšava uspostavljanje skalabilnih rješenja i regulativa.

### **Lanac vrijednosti drvne industrije kao upravljačka mreža**

Snažni lanci vrijednosti drvne industrije nastaju kada se vizualizuju i razvijaju kao stabilne mreže različitih aktera, pretvarajući lokalni drveni sektor u zajednički teritorijalni projekat. Efikasno upravljanje podrazumijeva uključivanje privatnih vlasnika šuma i prerađivačkih preduzeća, lokalnih samouprava, stanovnika i zelenih zajednica, kroz integraciju do tada izolovani aktera u koordinisan sistem (koji može biti posredovan jakim intermedijarima, poput udruženja ili drvnih klastera). Cilj je da uticaji budu mjerljivi i da se kontinuirano nadziru, da se omogući kolektivno donošenje odluka i pregovaranje, kao i da se razvije osjećaj odgovornosti prema ostalim članovima. Konačno, radi jačanja veze između drvne industrije i lokalnog društvenog tkiva, članove zajednice treba posmatrati kao aktivne partnere, kroz pronalaženje oblika učešća koji prevazilaze puko podizanje svijesti i informativne kampanje.

### **8.1.2. Upravljanje otpadom**

Ovaj pravac usmjeren je na uvođenje cirkularnih modela, centara za ponovnu upotrebu i inovativnih rješenja za upravljanje otpadom, pokazujući kako se otpad može pretvoriti iz tereta u građanski i ekonomski resurs.

#### **Normalizovanje otpada kao sastavnog dijela teritorijalnog tkiva**

Iako se otpad najčešće posmatra kao problem odlaganja i tretira kao nešto što bi trebalo držati van vidokruga, studije slučaja ukazuju na radikalno drugačije pristupe usmjerene na sprečavanje, izlaganje i održavanje otpada „vidljivim“. U područjima niske gustine naseljenosti, gdje je planiranje upravljanja otpadom složeno i gdje tradicionalni sistemi mogu pokazati svoje nedostatke, postaje ključno učiniti pravilno odlaganje najlakšom i najprikladnijom opcijom za stanovnike. U takvim područjima, oslanjanje isključivo na konvencionalne sisteme prikupljanja i postrojenja za tretman može podrazumijevati visoke fiksne troškove i nisku fleksibilnost. Buduće politike i projekti mogli bi se usmjeriti na veću transparentnost tarifa za upravljanje otpadom i praćenje navika korisnika u odlaganju radi unapređenja njihove odgovornosti; na diversifikaciju rješenja kroz promociju fleksibilnog prikupljanja otpada; ili na normalizovanje blizine infrastrukture za upravljanje otpadom kako bi se integrisala u društveno i prostorno tkivo.

#### **Dugoročno adaptivno planiranje za izgradnju ekološke kulture**

Infrastruktura za upravljanje otpadom može postati centralna platforma za jačanje ekološke svijesti i osposobljavanje stanovnika novim znanjima i vještinama. Projekti regeneracije mogu uključivati obrazovne programe o sistemima upravljanja otpadom i održivosti; akcije čišćenja i volonterske inicijative u zajednici mogu ojačati ekološku odgovornost; konačno, kombinacija PAYT modela (pay-as-you-throw - plaćanje prema količini odloženog otpada) i KAYT modela (know-as-you-throw - praćenje i informisanje o navikama odlaganja) omogućava kontinuirano prikupljanje podataka o navikama korisnika, tokovima otpada i profilima korisnika, što se zatim vraća u procese planiranja, omogućavajući prilagođavanje politika i programa.



### Ugovorni aranžmani i stabilni savezi za upravljanje otpadom

Iako efikasni sistemi zahtijevaju snažnu koordinaciju na nivou opština i ugovorne odnose sa kompanijama za tretman otpada, uključivanje dodatnih aktera, poput organizacija trećeg sektora, u operativne procese i aktivnosti informisanja može predstavljati ključnu prednost. Na lokalnom nivou, partnerstva sa više aktera i modeli zajedničkog vlasništva doprinose kontinuitetu i stabilnosti, istovremeno stvarajući podijeljenu odgovornost, zajedničke koristi i viši nivo svijesti. Na nadlokalnom nivou, jačanje mreža opština može doprinijeti standardizaciji metoda i praksi.

### 8.1.3. Bio i cirkularna ekonomija

Ovaj pravac fokusira se na razvoj novih modela koji mogu preusmjeriti tokove rezidualnih resursa kako bi se zatvorila petlja u ranjivim lokalnim lancima vrijednosti. Poseban naglasak stavlja se na važnost integracije podataka, socijalne uključenosti i ekonomske vrijednosti.

#### Pretvaranje rezidualnih tokova u lokalne lance vrijednosti

Inicijative cirkularne ekonomije trebalo bi da popunjavaju postojeći jaz u lokalnim ili regionalnim lancima vrijednosti, kao što su neprodana hrana, industrijski nusproizvodi, predmeti iz domaćinstava koji se mogu ponovo koristiti, sa ciljem zatvaranja petlje. Njihovo redizajniranje u kratke lance vrijednosti omogućava ponovnu integraciju rezidualnih tokova na tržište, smanjujući pritisak na lokalni sistem upravljanja otpadom i potražnju za primarnim resursima. Da bi se to postiglo, buduće inicijative trebalo bi da počnu od usklađivanja rezidualnih tokova sa postojećom potražnjom. Kombinovanje mapiranja „curenja“ vrijednosti (gdje i kako se vrijednost gubi) sa mapiranjem potencijalnih korisnika (ko bi mogao koristiti te tokove, npr. domaćinstva koja se suočavaju s nesigurnošću u snabdijevanju hrane, mala i srednja preduzeća, društvene službe) predstavljalo bi ključni prvi operativni korak.

#### Kontinuirana povratna sprega između djelovanja i istraživanja

Uspjeh inicijativa cirkularne ekonomije zahtijeva stabilne strukture koje kombinuju učenje i djelovanje. Digitalni i/ili fizički habovi imaju visoku političku i društvenu vrijednost: mogu funkcionisati kao „kontrolne sobe“ koje mapiraju rezidualne resurse i potencijalne korisnike, pružaju obuke i tehničku asistenciju preduzećima i sprovode pilot-projekte zasnovane na metodologijama akcionog istraživanja. Prikupljanjem i analizom podataka o tržišnim tokovima, ponašanju korisnika i ostvarenim uticajima, takve strukture grade znanje i praktične smjernice, obezbjeđujući prenosivost aktivnosti i njihovu integraciju u procese planiranja i kreiranja politika.

#### Mapiranje potražnje i postojećih mreža radi jačanja partnerstava

Sprovođenje mjera cirkularne ekonomije podrazumijeva preusmjeravanje rezidualnih resursa ka jasno definisanim pojedinačnim ili kolektivnim korisnicima. Iz tog razloga, izgradnja partnerstava treba da započne oslanjanjem na postojeće formalne i neformalne mreže koje su već ukorijenjene u teritorijalnom kontekstu, kao i na prethodnu procjenu potreba i potencijalnih načina upotrebe. Buduće intervencije trebalo bi da budu oblikovane kao koalicije usmjerene na misiju, sa jasno diferenciranim ulogama: privatni partneri obezbjeđuju logistiku, preradu i investicione kapacitete; institucionalni i istraživački akteri obezbjeđuju regulatornu podršku, pristup mogućnostima finansiranja i zajedničke standarde podataka; dok društvene mreže identifikuju i povezuju se sa potencijalnim korisnicima.



## 8.2. Energetska tranzicija i klimatska otpornost

Energetski sistem Crne Gore karakteriše snažna uloga fosilnih goriva, pri čemu naftni derivati čine 34,4% ukupne energetske potrošnje, a proizvodi od uglja 33,4%. Njihova upotreba dodatno je porasla za 33% između 2005. i 2023. godine. U cjelini, energetski sistem i dalje je u velikoj mjeri oslonjen na uvoz<sup>4</sup>, naročito naftnih derivata, pri čemu je uvoz energije porastao za 92% tokom posljednjih dvadeset godina. Domaća proizvodnja energije uglavnom se zasniva na uglju, hidroenergiji i biogorivima. Iako je upotreba obnovljivih izvora porasla tokom posljednje decenije, savremeni obnovljivi izvori i dalje imaju marginalno učešće u ukupnoj strukturi energetske potrošnje, pri čemu manje od 3% potiče od solarne energije i drugih modernih obnovljivih izvora (isključujući tradicionalno sagorijevanje drveta i poljoprivredne nusproizvode).

Visoka zavisnost od fosilnih goriva ima različite posljedice: prvo, lokalna proizvodnja energije stvara značajne pritiske na šumske ekosisteme; drugo, dovodi do rastućih emisija CO<sub>2</sub>. Po emisijama CO<sub>2</sub> po glavi stanovnika, Crna Gora zauzima 31. mjesto od ukupno 42 evropske zemlje (2019), pri čemu 59% potiče od sagorijevanja goriva. Energetski najintenzivniji sektori su transport (38,5%) i sektori domaćinstava (32,7%)<sup>5</sup>. Iako je industrija glavni potrošač uglja, domaćinstva takođe učestvuju u potrošnji, kako direktno, tako i indirektno kroz potrošnju električne energije, koja se uglavnom proizvodi iz hidroenergije i uglja.

U 2024. godini ukupna potrošnja energenata, izražena u energetske jedinici teradžul (TJ), u sektoru domaćinstava u Crnoj Gori iznosila je 12 167,2 TJ. Najveći udio u potrošnji ostvarilo je ogrjevno drvo sa 5 627,2 TJ (46,2%), prati ga električna energija sa 5 580,0 TJ (45,9%), što ukazuje na podjednak značaj ovih energenata za domaćinstva. Drvni peleti i briketi učestvuju sa 743,5 TJ (6,1%), dok svi ostali energenti, uključujući drvenu sječku i drvni ostatak, ugalj, drvni ugalj, tečni naftni gas (TNG), ugljeni briketi i ekstra lako lož ulje zajedno čine 1,8% ukupne energetske potrošnje domaćinstava. Posmatrano po opštinama, najveću potrošnju energenata zabilježila je Podgorica sa 2 631,6 TJ, dok značajnu potrošnju imaju i Nikšić (1 338,0 TJ) i Bijelo Polje (933,7 TJ). S druge strane, najmanju potrošnju energenata imaju opštine Plužine (60,3 TJ) i Šavnik (44,7 TJ)<sup>6</sup>.

Sjeverni region je domaćin termoelektrane u Pljevljima, koja predstavlja ključno čvorište nacionalne proizvodnje električne energije. Njena zavisnost od uglja neizbježno utiče na tokove dekarbonizacije i doprinosi lokalnom zagađenju vazduha. Potrošnja energije u domaćinstvima na sjeveru odražava klimatske i infrastrukturne uslove: upotreba ogrjevnog drveta i dalje je veoma rasprostranjena i predstavlja jedan od glavnih pokretača trajnog pritiska na šumske resurse. Sektor domaćinstava nalazi se na presjeku dva ključna fronta energetske tranzicije: postepene zamjene tradicionalne biomase efikasnijim i čistijim rješenjima, te dekarbonizacije snabdijevanja električnom energijom i toplotom.

Izazov energetske tranzicije fokusira se na smanjenje zavisnosti od fosilnih goriva, jačanje diversifikovanih, lokalno upravljanih konfiguracija, te konfiguracija zasnovanih na obnovljivim izvorima. Cilj je izgradnja otpornijih teritorijalnih sistema koji kombinuju proizvodnju energije iz obnovljivih izvora, efikasnu upotrebu resursa i participativne modele upravljanja. Ovo podrazumijeva ne samo tehnološke promjene, već i institucionalne i društvene inovacije. Analiza evropskih iskustava identifikuje dvije komplementarne putanje: zelene zajednice, koje integrišu energetske tranzicije u šire sisteme teritorijalnog upravljanja, i energetske zajednice, koje omogućavaju kolektivno vlasništvo i zajedničku proizvodnju energije iz obnovljivih izvora.

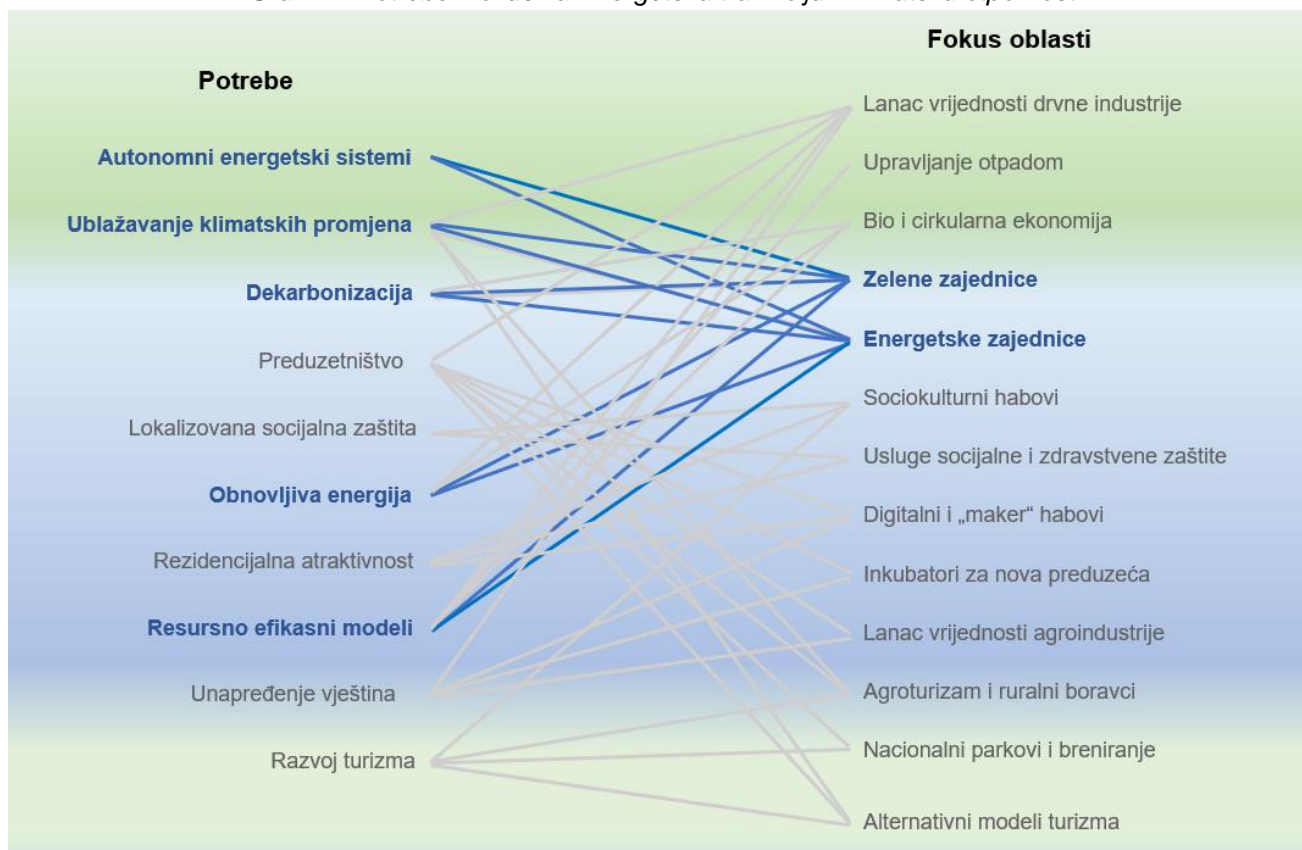
<sup>4</sup> Ujedinjene nacije Crna Gora (2024), *Ažuriranje Zajedničke analize stanja u Crnoj Gori 2024*, UN

<sup>5</sup> Međunarodna agencija za energetiku (10. jun 2025), *Snabdijevanje energijom u Crnoj Gori*, IEA

<sup>6</sup> [Potrošnja energenata u sektoru domaćinstava\\_2024.pdf](#)



Grafik 2: Potrebe i fokus za Energetsku tranziciju i klimatsku otpornost



### 8.2.1. Zelene zajednice

Ovaj pravac pokazuje kako opštine i teritorijalna partnerstva mogu djelovati kao centralni akteri tranzicije, povezujući obnovljivu energiju, efikasno upravljanje resursima i društvene inovacije u jedinstven okvir upravljanja.

#### Uvođenje energetske tranzicije u javni život zajednice

Studije slučaja pokazuju da projekti energetske tranzicije treba da prevaziđu tehničke aspekte, kao što su obnova zgrada ili energetska efikasnost, i da uključe šire intervencije u infrastrukturu i usluge zajednice. Iskustvo Nepija pokazuje kako obnova postojećeg javnog kompleksa, u kojem se nalaze lokalna zdravstvena jedinica, centar za starije osobe i usluge za zajednicu, može povezati mjere energetske efikasnosti sa njegovim društvenim funkcijama i kohezivnom ulogom, pokazujući kako se ekološki ciljevi prevode u bolje javne usluge, udobnost i kvalitet života. Bioenergetska sela u regionu Getingena slijede sličnu logiku na ruralnom nivou: biogasna postrojenja zasnovana na lokalnoj poljoprivrednoj i šumskoj biomasi napajaju seoske toplovodne mreže i električno snabdijevanje, pretvarajući energetske infrastrukturu u komunalnu uslugu direktno povezanu sa domaćinstvima i poljoprivrednim gazdinstvima. Buduće intervencije mogle bi podrazumijevati renoviranje strateške društvene infrastrukture (centri zajednice i zdravstveni centri; javne službe koje se oslanjaju na postojeće infrastrukture, a ne na samostalne tehničke lokacije) i ulaganja u unapređenje kvaliteta usluga zajednice (zdravstvena zaštita, kultura, javni prostori).

#### Kolektivni sistemi praćenja radi smanjenja transakcionih troškova

Energetska tranzicija zahtijeva tehničku ekspertizu, kontinuirano istraživanje i stabilne mehanizme praćenja, što često prevazilazi pojedinačne kapacitete malih opština i lokalnih administracija, posebno u pogledu planiranja, prikupljanja podataka i dijagnostike. Uspostavljanje tematskih odbora ili



centralizovanih savjetodavnih službi na međoopštinskom ili teritorijalnom nivou može objediniti ove funkcije i obezbijediti kontinuiranu podršku. Takva tijela mogu podržati uključene aktere u fazi planiranja i u fazi upravljanja, objedinjavanjem tehničkih kompetencija, sprovođenjem studija izvodljivosti i standardizacijom prikupljanja podataka. Na taj način pilot intervencije postaju uporedive i potencijalno skalabilne.

### **Uključivanje više upravljačkih tijela sa unutrašnjom demokratijom**

Dokazi iz postojećih zelenih zajednica pokazuju da efikasni modeli upravljanja često kombinuju formalne institucionalne strukture sa modelima zasnovanim na zajednici ili zadrugama. PÉTR Vallée du Loir predstavlja primjer međoopštinskog okvira upravljanja u kojem Generalni komitet izabranih predstavnika djeluje paralelno sa Savjetom za teritorijalni razvoj, koji čine volonteri iz civilnog društva, a oba tijela imaju jasno definisane mandate i nadležnosti u donošenju odluka. Bioenergetska sela u Getingenu predstavljaju komplementarnu konfiguraciju, zasnovanu na kooperativnim modelima vlasništva nad zajedničkim toplovodnim mrežama, u kojima stanovnici i poljoprivrednici zajednički posjeduju i upravljaju infrastrukturom koja obezbjeđuje njihovu energiju. Ovi primjeri sugerišu da, iako opštine zadržavaju centralnu ulogu u pružanju regulatornih, planskih i koordinacionih funkcija, dizajn upravljanja treba eksplicitno da uključi dodatna tijela i mehanizme sa formalizovanim ulogama u vlasništvu i odlučivanju.

### **8.2.2. Energetske zajednice**

Ovaj pravac fokusira se na kooperativne sisteme u kojima građani, opštine i preduzeća zajednički posjeduju infrastrukturu obnovljive energije i dijele njene benefite. Ova iskustva pokazuju kako društveno učešće, upotreba lokalnih resursa i raspodijeljena proizvodnja mogu da se spoje u autonomne i otporne energetske sisteme.

#### **Novе energetske zajednice zasnovane na dostupnim tehnologijama i lokalnim lancima vrijednosti**

Dokazi pokazuju da postoji više mogućih konfiguracija energetskih zajednica, koje se formiraju oko lokalnih resursa, vještina i proizvodnih sistema. U italijanskom kontekstu češće je da se CER strukturiraju na zajedničkoj proizvodnji obnovljive energije iz fotonaponskih sistema, budući da je riječ o zreloj i ekonomski isplativoj tehnologiji. Međutim, Energetska zajednica Kardica usvojila je drugačiji model, koji je zasnovala na širokoj dostupnosti rezidualne poljoprivredne, šumske i drvoprerađivačke biomase. Postojeće postrojenje za preradu biogoriva u obliku peleta pretvara ove resurse u pelete visoke efikasnosti, koji se distribuiraju članovima zajednice po sniženoj cijeni, stvarajući lokalni cirkularni energetski lanac i smanjujući zavisnost od uvoznih goriva. U oba slučaja, uspjeh lokalne inicijative proističe, s jedne strane, iz njenog oslanjanja na lokalne proizvodne sisteme, a sa druge, iz tehnoloških rješenja za nadzor, kao što su pametna brojlila i digitalno upravljanje energijom.

#### **Jačanje kapaciteta kao proces na više nivoa**

Na lokalnom nivou, obezbjeđivanje obuka, kampanja energetske pismenosti i aktivnosti informisanja podstiču razvoj tehničke ekspertize, doprinose stvaranju lokalnih radnih mjesta i podržavaju skraćeni lanac snabdijevanja energetskim profesionalcima. Istovremeno, italijansko iskustvo CER-a pokazuje da strukture iznad lokalnog nivoa, poput Open Energy Network, povećavaju nivo koordinacije između različitih zajednica. Otvorena platforma koja pruža informacije o statusu postojećih energetskih zajednica, njihovim članovima i performansama olakšava razmjenu vještina i ekspertize, podržava međusobno učenje i pojednostavljuje povezivanje između proizvođača i potrošača na teritoriji.



### Jasan regulatorni okvir kao preduslov za kooperativna partnerstva

Partnerstva u energetske zajednicama mogu da se učvrste samo tamo gdje lokalne koalicije djeluju u jasno definisanom regulatornom okviru. Primjer Kardice ilustruje ovu dinamiku: postojeća lokalna zadruga uspjela je da formalizuje svoju ulogu kao energetske zajednice tek nakon što je uspostavljen specifičan regulatorni okvir. Zadrugarski modeli vlasništva moraju da funkcionišu u stabilnom okruženju koje precizira dozvoljene učesnike i modele vlasništva, prava i obaveze članova, kao i uslove za pristup šemama podrške. Jasna regulativa o energetske zajednicama smanjuje neizvjesnost za opštine i potencijalne partnere, olakšavajući uspostavljanje partnerstava koja su istovremeno pravno utemeljena i društveno inkluzivna.

### 8.3. Socijalna i društvena infrastruktura

Stanje socijalne i društvene infrastrukture u sjevernom regionu Crne Gore oblikovano je upornim prostornim, demografskim i ekonomskim nejednakostima. Region prolazi kroz progresivno starenje stanovništva i negativan prirodni priraštaj, uslovljen nižim fertilitetom i višom stopom mortaliteta<sup>7</sup>. Istovremeno, intenzivan emigracioni tok ka centralnom i južnom regionu i dalje utiče na društveni i ekonomski prosperitet sjevera: između 2014. i 2021. godine neto migracioni saldo prema jugu iznosio je u prosjeku oko 1.300 ljudi godišnje<sup>8</sup>. U osnovi ovih dinamika nalazi se strukturni jaz u infrastrukturi i uslugama. Postoje značajne prepreke u pristupu stanovnika zdravstvenim i socijalnim uslugama: iako je zdravstvena zaštita proširena reformama između 2017–2022, manja gustina naseljenosti rezultira manjim brojem ustanova koje su prostorno raspršene. Sličan obrazac prisutan je i u obrazovanju: kombinacija iseljavanja i niskog nataliteta otežava održavanje obrazovnog sistema koji bi bio srazmjeran teritorijalnim potrebama. Pored toga, slabost putnih i željezničkih veza dodatno produbljuje društvene i ekonomske ranjivosti. Pristup uslugama često zahtijeva visoke troškove putovanja i vremena čak i za ostvarivanje osnovne zdravstvene zaštite. Loša povezanost takođe ograničava mogućnost privlačenja investicija, diverzifikacije lokalnih ekonomija i održivosti institucija poput škola, zdravstvenih centara i objekata u službi zajednice<sup>9</sup>.

Razrješavanje izazova socijalne i društvene infrastrukture predstavlja temeljni preduslov za sve ostale tematske prioritete. Njegov uspjeh je neophodan za postizanje ciljeva u oblasti održivog turizma, ruralnih inovacija te zelene i energetske tranzicije, jer ovi sektori zavise od otpornosti i stabilnosti lokalnih zajednica. Tradicionalni razvojni modeli često svode društvene usluge (kao što su vrtići, kulturni habovi ili teritorijalizovane zdravstvene usluge) na pasivnu ulogu ili na pozitivne eksternalije ekonomskog rasta. Međutim, pokazalo se da su takvi modeli neefikasni, pa čak i kontraproduktivni, jer često ubrzavaju depopulaciju. Analiza četiri reprezentativna evropska primjera nalaže potrebu za preokretom ovakve logike. Dokazi pokazuju da društvena infrastruktura nije posljedica razvoja, već primarna strateška investicija koja ga omogućava. Ovaj strateški pristup strukturiran je kroz dvije glavne cjeline, od kojih je svaka definisana kroz tri ključna zaključka proistekla iz analize studija slučaja.

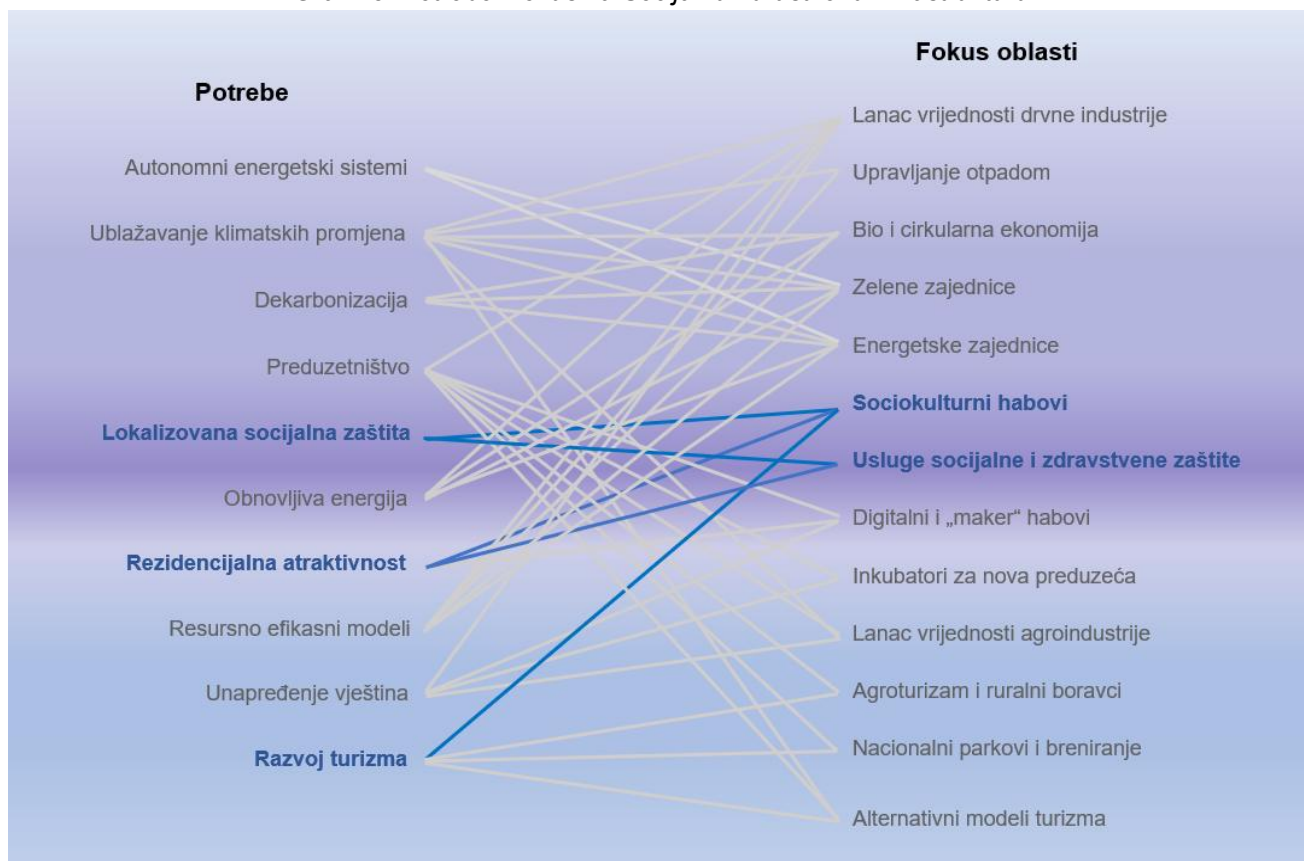
<sup>7</sup> UN Crna Gora (2023), Okvir saradnje Ujedinjenih nacija za održivi razvoj – Crna Gora 2023–2027, UN

<sup>8</sup> Ministarstvo ekonomskog razvoja i turizma (2023), Strategija regionalnog razvoja Crne Gore 2023–2027, Vlada Crne Gore.

<sup>9</sup> Ujedinjene nacije (2023), Da li je sjeverni region Crne Gore u riziku od zaostajanja, SDG Policy Brief, Četvrti kvartal.



Grafik 3: Potrebe i fokus za Socijalnu i društvenu infrastrukturu



### 8.3.1. Sociokulturni habovi

Ovaj pravac fokusira se na stvaranje multifunkcionalnih centara kao „pokretača“ društvenog života. Analiza studija slučaja pružila je dva ključna uvida:

#### Promovisanje sociokulturnih habova kao alata protiv depopulacije

Odluka da se ostane ili ode obično predstavlja balans između ekonomskih razmatranja i osjećaja pripadnosti zajednici. Dokazi iz studija slučaja pokazuju da je demografski preokret u marginalnim ruralnim područjima moguć kada se društveni život prepozna kao jedan od ključnih motiva izbora mjesta stanovanja. U tom smislu, sociokulturni habovi mogu postati strateški teritorijalni instrumenti za ponovno oživljavanje i povećanje atraktivnosti ruralnih područja. Model regeneracije Ostana zasniva se na ovoj logici: sociokulturni centar služi kao „dnevna soba“ sela, dok porodični servisni hab obezbjeđuje usluge poput vrtića i seoske pekare. U projektu CAMBIUM, nekadašnja vojna kasarna prenamijenjena je u mješoviti ekosistem koji kombinuje stanovanje, zajedničke prostore za rad, radionice, prostore za organizaciju događaja i prehrambeni hab oko zajedničke kantine, pretvarajući zapušteni kompleks u uporište zajednice. Za buduće intervencije, ovo podrazumijeva valorizaciju postojećih „mjesta okupljanja“ zajednice na samoj teritoriji i pretvaranje istih zajedničkim snagama u multifunkcionalne habove koji integrišu usluge (npr. briga o djeci, zajedničke kuhinje); kulturnu ponudu (biblioteke, izložbeni prostori); i komercijalne funkcije (zajednički projekti, radionice, turističke usluge).

#### Strateško usmjeravanje od strane javnih institucija i upravljanje zasnovano na zajednici radi kontinuiteta

Dokazi iz studija slučaja pokazuju da uspješna regeneracija zavisi od kombinacije dugoročne vizije političkih aktera i snažnog učešća zajednice, od faze planiranja do upravljanja. U Ostani je opština imala snažnu lidersku ulogu u vidu strateškog investitora i dugoročnog vlasnika obnovljenih objekata,



ali nije zadržala isključivu kontrolu: svakodnevno upravljanje povjereno je zadruzi „Viso a Viso“, koja upravlja sociokulturnim habom, tzv. raspršenim (difuznim) hotelom, vrtićem i uslugama u neposrednoj blizini stanovanja. U slučaju CAMBIUM-a, samo građansko udruženje preuzelo je odgovornost za kupovinu i upravljanje bivšom kasarnom kroz model objedinjene imovine zasnovan na direktnim pozajmicama građana i podržavalaca, dok je opština omogućila prenos i formalno podržala realizaciju projekta. Oba primjera pokazuju da fizički habovi postaju korisni alati u stvaranju zajednice samo kada su praćeni decentralizovanim modelom upravljanja, koji obezbjeđuje legitimitet i prilagodljivost promjenama u samim potrebama stanovništva. Lokalne zadruge i organizacije mogu imati direktnu ulogu u upravljanju, jer su duboko ukorijenjene u lokalni kontekst i posjeduju direktan interes za dobrobit zajednice. Za buduće intervencije, ovo podrazumijeva formalizovanje uloge lokalnih aktera kroz ugovorne aranžmane, poput dugoročnih ugovora o korišćenju ili koncesija koje povjeravaju javne ili privatne objekte lokalnim operatorima, te, gdje je prikladno, mehanizme finansiranja zasnovane na zajednici (kredit, zajedničke akcije) koji usklađuju vlasništvo, rizik i dugoročnu posvećenost, uz obezbjeđivanje potrebne finansijske i logističke podrške lokalnim akterima.

### 8.3.2. Socijalna zaštita i zdravstvene usluge

Ovaj pravac fokusira se na jačanje lokalnih usluga u oblasti zdravlja i dobrobiti, uzimajući u obzir tri ključna uvida iz studija slučaja.

#### **Kombinovanje fleksibilnih usluga i teritorijalno utemeljenih centara socijalne zaštite**

Dokazi ukazuju na to da slabo nastanjena područja posebno zavise od fleksibilnih rješenja za nedostatke u sistemu socijalne zaštite. Troškovi održavanja brojnih stalnih infrastrukturnih objekata u rijetko naseljenim regionima otežavaju planiranje kontinuiranih i kvalitetnih usluga prilagođenih potrebama stanovnika. Finski model mobilnog zdravstva pruža neuobičajenu i komplementarnu alternativu tradicionalnom sistemu zdravstvene zaštite: uz znatno niže troškove u odnosu na troškove održavanja više nedovoljno iskorišćenih ambulanti, obezbjeđuje osnovne zdravstvene i socijalne usluge u rasutim ruralnim selima, a istovremeno služi kao digitalna kontakt tačka za e-zdravlje. Istovremeno, iskustvo Lernen Wachsen Leben nudi teritorijalno utemeljen model brige o starijima i djeci. Integriranjem socijalnog gazdinstva u regionalni sistem zdravstvene zaštite, ruralnost se pretvara u resurs. Buduće intervencije mogle bi biti usmjerene ka redizajniranju sistema usluga u kojem se fleksibilna rješenja, poput korišćenja zdravstvenih autobusa i mobilnih medicinskih timova, kombinuju sa uslugama socijalne zaštite zasnovanim na mjestu, kao što su socijalne farme (socijalno preduzetništvo u poljoprivredi) ili višenamjenski centri brige.

#### **Inovacije u oblasti socijalne zaštite za razvoj vještina i zapošljavanje**

Unapređenje pružanja usluga kroz diferencirane inicijative predstavlja i priliku za proširenje broja stručnjaka koji učestvuju u pružanju usluga socijalne zaštite u ruralnim područjima. Ono može doprinijeti aktivanju lokalnih tržišta rada u trećem sektoru putem kreiranja kvalifikovanih radnih mjesta i obezbjeđivanja konkretnih vještina i profesionalnih puteva za zapošljive kategorije stanovništva. Zato inovacije u oblasti socijalne zaštite treba dopuniti ciljanim edukacijama i sertifikacionim programima (npr. za brigu o starijima i djeci; pružanje zdravstvene njege; digitalnu podršku), uz kontinuiranu obuku i mentorstvo, kao i povezivanje ovih programa sa konkretnim shemama pružanja usluga i mogućnostima zapošljavanja. Cilj je formiranje profesionalnih profila koji mogu funkcionisati kao priznati pružaoci socijalnih usluga unutar javnog sistema, dok ostaju ukorijenjeni u kontekst lokalnih zajednica i ekonomiju.



## Integracija netradicionalnih pružalaca usluga u sistem socijalne zaštite

U ruralnim područjima pružanje socijalnih usluga trebalo bi da se oslanja na partnerstva sa lokalno ukorijenjenim akterima, čija duboka integrisanost u zajednicu omogućava efikasniji pristup specifičnim grupama stanovništva, uključujući i teško dostupne korisnike. Prepoznavanje socijalnih farmi, zadruga ili drugih lokalnih subjekata kao pružalaca socijalnih usluga omogućava da njihove usluge funkcionišu unutar zvaničnog okvira, pretvarajući lokalne inicijative u stabilne komponente sistema socijalne zaštite. Ovo im, zauzvrat, omogućava unapređenje i širenje usluga putem javnog finansiranja, izgradnju koordinisanih mreža na teritorijalnom nivou i djelovanje u skladu sa jasno definisanim standardima kvaliteta i tarifnim režimima koje utvrđuju javne institucije, čime se obezbjeđuje dostupnost usluga za domaćinstva sa niskim prihodima.

## 8.4. Ruralni razvoj i inovacije

Izazov ruralnog razvoja i inovacija mora se posmatrati u kontekstu strukturnih slabosti tržišta rada i demografskih kretanja. U drugom kvartalu 2025. godine stopa zaposlenosti dostigla je 54,8% na nacionalnom nivou<sup>10</sup>, ali je snažno pogođena neregularnostima u privatnom sektoru. Privatni sektor zapošljava 60 procenata radne snage, ali je preko 20 procenata radnih mjesta dostupno kroz neformalnu ekonomiju ili sezonske ugovore u turizmu i poljoprivredi<sup>11</sup>.

Ovi problemi još su izraženiji u sjevernom regionu, gdje se stopa zaposlenosti zadržala na nivou oko 35 procenata tokom posljednjih pet godina<sup>12</sup>. Iako nezaposlenost postepeno opada, ne bilježi se proporcionalni rast zaposlenosti, što sugerise kontinuiranu emigraciju ili povlačenje stanovništva sa tržišta rada. Između 2014. i 2021. godine, više od 10.000 ljudi preselilo se iz opština Sjevera u Centralni i Južni region, čime su ubrzani procesi starenja ruralnih zajednica i smanjena potražnja za obrazovanjem i javnim uslugama<sup>13</sup>. Poljoprivredni sektor ostaje jedan od glavnih izvora prihoda u sjevernom regionu, ali posluje sa niskim profitnim maržama i značajnim logističkim ograničenjima: složena topografija, slaba povezanost i nedovoljna infrastruktura umanjuju konkurentnost gazdinstava i doprinose kontinuiranoj migraciji stanovništva, naročito u sredinama koje nemaju osnovne javne usluge, obrazovne sadržaje i mogućnosti zapošljavanja. Mladi se suočavaju sa posebno visokim rizikom, uz povišene stope NEET populacije i rizik od siromaštva među osobama mlađim od 25 godina. Ove trendove dodatno pogoršava slabost obrazovnog sistema: škole se suočavaju sa smanjenim brojem upisanih učenika, dok nastavni programi pokazuju ograničenu sposobnost da olakšaju integraciju mladih na tržište rada, što dovodi do izraženog nesklada između ponude i potražnje za vještinama<sup>14</sup>.

U takvom kontekstu, izazov „Ruralni razvoj i inovacije“ ima za cilj pokretanje ekonomske i društvene regeneracije ruralnih i planinskih područja, transformišući ih iz prostora marginalizacije u nove centre privlačnosti. Pristup se zasniva na jačanju lanaca vrijednosti u poljoprivredi i sveukupnom razvoju ekonomije utemeljene na znanju, kreativnosti i tehnološkim inovacijama, sposobne da se integriše sa proizvodnim tkivom teritorije i endogenim resursima. Krajnji cilj je stvaranje novih kvalitetnih radnih mjesta, privlačenje „novih stanovnika“ i modernizacija tradicionalnih sektora.

<sup>10</sup> MONSTAT (2025), Anketna o radnoj snazi, Zavod za statistiku Crne Gore

<sup>11</sup> Svjetska banka (2018), *Crna Gora – Rast i zapošljavanje*, Izvještaj I

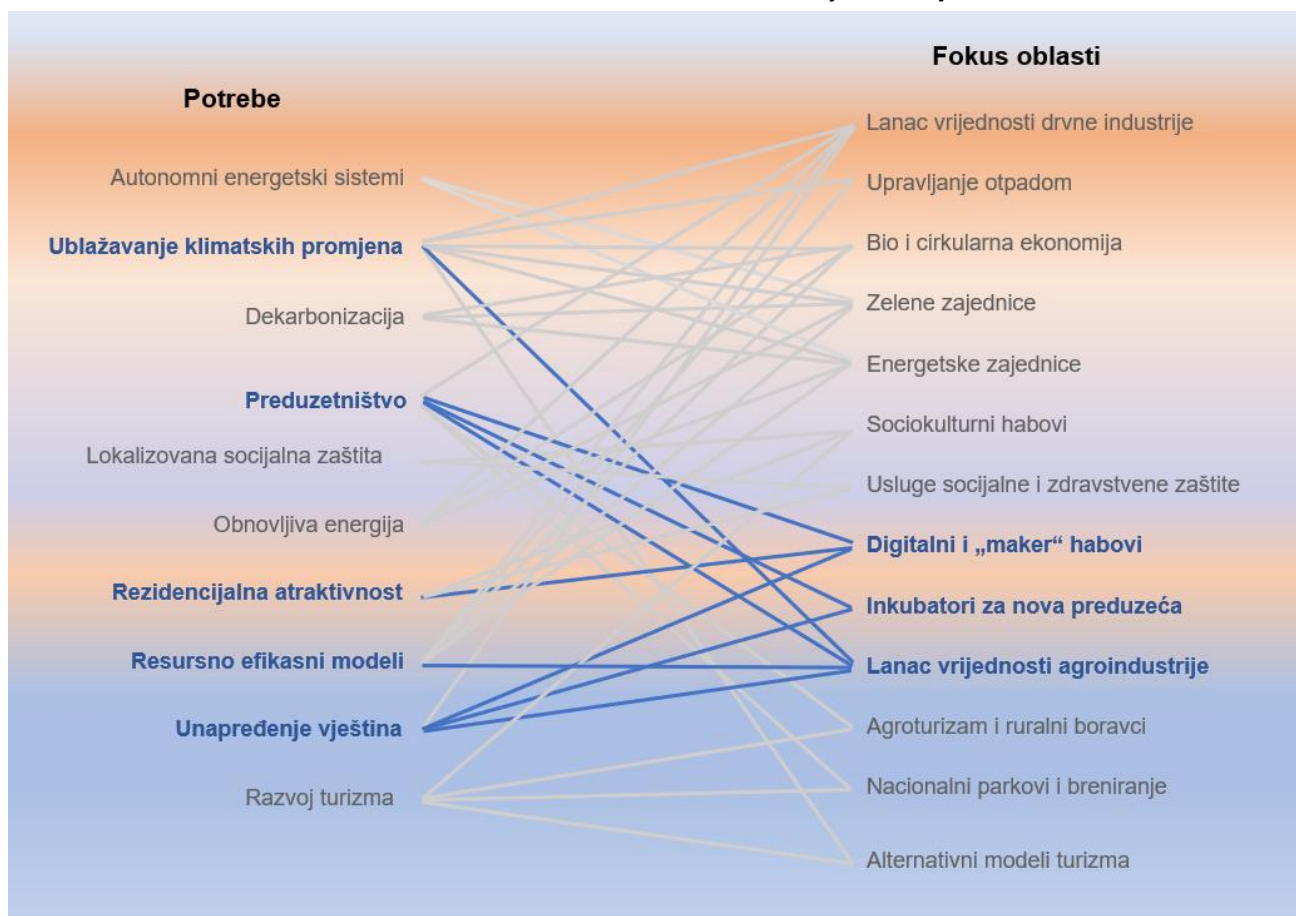
<sup>12</sup> Ujedinjene nacije (2023), *Da li je Sjever Crne Gore u riziku da bude zapostavljen?*, SDG Policy Brief, kvartal 4/4

<sup>13</sup> Ministarstvo ekonomskog razvoja i turizma (2023), *Strategija regionalnog razvoja Crne Gore 2023–2027*, Vlada Crne Gore

<sup>14</sup> Svjetska banka (2018), *Crna Gora – Rast i zapošljavanje*, Izvještaj I



Grafik 4: Potrebe i fokus za Ruralni razvoj i inovacije



#### 8.4.1. Digitalni i „maker“ habovi

Ovaj pravac fokusira se na stvaranje tehnološke i društvene infrastrukture (Fab Lab-ovi, prostori za zajednički rad) kao katalizatora inovacija. Analiza pokazuje da njihov uspjeh zavisi od tri ključne strateške lekcije:

##### **Multifunkcionalni habovi za prevazilaženje nedostatka adekvatnih proizvodnih kapaciteta**

Nizak nivo preduzetništva i lokalnog rasta često je povezan sa kombinacijom strukturnih ograničenja i ograničenih proizvodnih vještina. Studije slučaja sugerišu da digitalni i „maker“ habovi mogu imati ključnu ulogu u rješavanju oba problema. Djelujući kao mali „proizvodni laboratoriji“, Kempodium i Fab Lab Aldeias do Xisto objedinjuju profesionalno opremljene radionice (za obradu drveta, metala, tekstila, keramike, popravku bicikala) i alate za digitalnu fabrikaciju, dostupne stanovnicima i profesionalcima. Inovativni element Fab Lab modela ogleda se u omogućavanju malim proizvođačima da eksperimentišu sa tehnologijama i razvijaju prilagođene ili male serije proizvoda bez visokih troškova fiksnih investicija. Ruralni model zajedničkog rada (coworking), testiran u Italiji, zasniva se na proširenju digitalne infrastrukture (broadband) u udaljena područja kako bi se stanovnicima omogućio rad na daljinu. Budući projekti bi trebalo da testiraju slične konfiguracije, opremajući multifunkcionalne habove specifičnim fizičkim i digitalnim alatima, mašinama i radnim prostorima koji odgovaraju lokalnim proizvodnim potrebama.



### **Digitalni i „maker“ habovi za razvoj tržišno primjenjivih vještina**

Glavni cilj Fab Lab modela testiranog u Njemačkoj i Portugalu jeste razvoj hibridnih vještina koje kombinuju zanatsku izradu i digitalne kompetencije; slično tome, iskustvo NATworking-a podstiče međusobno prožimanje znanja i vještina između digitalnih profesionalaca i lokalnog proizvodnog tkiva, što dugoročno stvara ekonomiju povratnog efekta. Oni obično nude strukturirane programe za usavršavanje i prekvalifikaciju (digitalna fabrikacija, popravke, eko-dizajn, cirkularne prakse) i inkubacione funkcije (tehničko mentorstvo, podrška u razvoju poslovanja, pristup mrežama) koje pretvaraju projektne ideje u mikro-preduzeća i usluge ukorijenjene u lokalnoj ekonomiji. Smanjivanjem ulaznih barijera za nove preduzetnike i podrškom u stvaranju mikro-preduzeća, povećava se zaposlenost i rastu preduzetničke aktivnosti. Istovremeno, ruralne laboratorije funkcionišu kao međugeneracijska mjesta susreta, olakšavajući tranziciju ka decentralizovanoj, na čovjeka usmjerenoj ekonomiji.

### **Javno finansiranje za smanjenje rizika i privlačenje privatnih partnera**

U analiziranim studijama slučaja, habovi imaju jasno političko i finansijsko uporište. Na primjer, Kempodium je organizovan kao registrovano udruženje koje se oslanja na snažan građanski angažman, ali i na kombinaciju javnih sredstava i privatnih donacija. Fab Lab Aldeias do Xisto proizilazi direktno iz proaktivne opštinske strategije Fundãa, koja je digitalnu inovaciju koristila kao primarni instrument ruralnog razvoja, a zatim integrisala Fab Lab u lokalna partnerstva. Uspjeh digitalnih i „maker“ habova u velikoj mjeri zavisi od institucionalnog pokroviteljstva, koje povećava mogućnost pristupa sredstvima, i partnerstva sa lokalnim udruženjima/fondacijama/kooperativama sposobnim da održavaju opremu i upravljaju svakodnevnim operativnim aktivnostima.

### **8.4.2. Inkubatori za nova preduzeća**

Ova tematska oblast fokusira se na razvoj ekosistema za podršku stvaranju novih ruralnih preduzeća, polazeći od ključnih saznanja koja pruža studija slučaja.

#### **Kreiranje decentralizovanih ruralnih inkubatora**

Iskustvo RIHU pokazuje da u područjima sa niskom gustom naseljenosti decentralizovani program inkubacije može obezbijediti snažniju i neposredniju povezanost sa korisnicima. Tim djeluje u različitim seoskim zajednicama, identifikuje potrebe i prilike direktno na terenu, ravnomjerno raspoređuje benefite i obezbjeđuje jednak pristup programu u čitavom regionu. Inovativni element je inkubator kao ekosistem: skup usluga (dijagnostika, mentorstvo, umrežavanje, pristup finansiranju) koje se pružaju tamo gdje ljudi žive i rade, pretvarajući geografsku perifernost u prostor za eksperimentisanje.

#### **Lokalne alijanse i raznovrsni izvori finansiranja za podršku preduzetništvu**

Ključna inovacija RIHU modela ogleda se u načinu rada sa ljudima i u strukturi partnerstava koja gradi. Na lokalnom nivou djeluje kao facilitator za izgradnju mreže povjerenja između preduzetnika i institucija: pruža prilagođenu podršku startupovima i društvenim preduzećima, povezuje ih sa univerzitetima i prati ih u procesu pristupanja finansijskim mogućnostima. Ovakav pristup omogućen je zahvaljujući raznovrsnoj finansijskoj osnovi koja kombinuje sredstva Evropske unije i nacionalne fondove, sufinansiranje lokalne samouprave i ulaganja privatnih investitora, poput lokalnih kreditnih banaka.



### 8.4.3. Lanac vrijednosti agroindustrije

Ovaj tematski pravac fokusira se na unapređenje tradicionalnih agroindustrijskih lanaca. Analiza pokazuje da inovacije u ovom sektoru nijesu prvenstveno tehnološki izazov, već prije svega pitanje upravljanja i pristupa tržištu, pri čemu se izdvajaju različite pouke za različite aktere.

#### Unapređenje pristupa tržištu i valorizacija nusproizvoda

Prvi korak podrazumijeva identifikovanje mjesta gdje nusproizvodi trenutno stvaraju troškove (odlaganje, skladištenje, transport) i osmišljavanje konkretnih mehanizama da se oni pretvore u inpute za druge segmente lanca (hrana, stočna hrana, materijali, energija), uz jasno definisane standarde kvaliteta i mogućnost praćenja porijekla. Drugo, projekti bi trebalo da rade na otvaranju „pristupnih tačaka“ ka tržištu: sporazumi sa zadrugama, prerađivačima, maloprodajnim lancima ili potrošačkim grupama koji mogu testirati i preuzeti nove proizvode i izvan pilot-faze. Buduće intervencije mogle bi se fokusirati na uspostavljanje zajedničkog planiranja proizvodnje i ugovornih aranžmana koji povezuju količine nusproizvoda sa potražnjom u kasnijim fazama lanca vrijednosti; na standardizovane protokole za sakupljanje, preradu i kontrolu kvaliteta; kao i na izvodljivost i analize troškova i koristi koje potvrđuju poslovni model za primarne proizvođače i prerađivače.

#### Zajednička odgovornost za kontinuirano učenje

Buduće intervencije trebalo bi da obezbijede kontinuirane prilike za učenje, npr. uspostavljanjem redovnih programa gdje proizvođači i prerađivači zajedno testiraju nove prakse, dokumentuju rezultate u zajedničkom formatu i na osnovu toga ažuriraju tehničke smjernice; korišćenjem internih kontrolnih sistema ili proizvođačkih grupa za obuku poljoprivrednika o praćenju porijekla i usklađenosti sa pripisima dok se obavljaju stvarne inspekcije; kao i povezivanjem svake nove tehnologije ili procesa prerade nusproizvoda sa osnovnim „operativnim priručnikom“ i mentorstvom među proizvođačima. Cilj je da se eksperimentisanje pretvori u ponovljive procedure koje grade zajedničku bazu vještina duž cijelog lanca.

#### Udruživanje malih aktera kroz posredničke entitete

Iskustvo grupne sertifikacije pokazuje da inovacije nastaju udruživanjem resursa kako bi se malim i srednjim preduzećima olakšao pristup tržištu. Umjesto da svako poloprivredno gazdinstvo ili MSP pojedinačno komunicira sa otkupljivačima, sertifikacionim organima ili dobavljačima tehnologije, može biti korisno identifikovati (ili kreirati) koordinacioni entitet. Njegovi zadaci mogu uključivati upravljanje planiranjem proizvodnje i zajedničkim procesima sertifikacije, komunikaciju sa laboratorijama i nadležnim institucijama, te zastupanje grupe u eksternim pregovorima. Operativno, ovo zahtijeva definisanje pravne forme, pravila upravljanja, modela raspodjele troškova i palete usluga (npr. koordinacija logistike, kontrola kvaliteta, razvoj tržišta), kao i obezbjeđivanje osnovnog izvora prihoda (članarine, naknade za usluge, marže na kolektivnu prodaju). Ključ je da ovaj posrednik postane funkcionalni „prvi kontakt“ za lanac, kako bi se smanjili transakcioni troškovi za male proizvođače i lanac učinio pouzdanim za spoljne partnere.



## 8.5. Baština i održivi turizam

Turizam je jedan od ključnih ekonomskih sektora Crne Gore, sa učešćem od oko 30,9% BDP-a i 31,9% ukupne zaposlenosti<sup>15</sup>. Međutim, struktura sektora pokazuje visok stepen prostorne koncentracije i izrađenu sezonalnost. U 2025. godini 95% ukupnih registrovanih posjeta bilo je usmjereno na primorske opštine, uglavnom tokom ljetnje sezone, dok je samo preostalih 5% bilo usmjereno ka planinskim i unutrašnjim destinacijama sjevernog regiona<sup>16</sup>.

Iako čini mali dio nacionalnog tržišta, sjeverni region se pojavljuje kao obećavajuća destinacija, kako za domaće tako i za međunarodne posjetioce. Turistički sektor na sjeveru karakteriše relativno visok udio dolazaka iz zemlje, koji čine oko 20% ukupnih posjeta, u poređenju sa 5,6% u južnom regionu<sup>17</sup>. Rastuće interesovanje za region proizilazi iz njegove prirodne vrijednosti i pejzaža. Crna Gora ima pet nacionalnih parkova, od kojih se tri (Durmitor, Biogradska gora i Prokletije) nalaze na sjeveru, zajedno sa parkovima prirode kao što su Piva i Komovi. Turizam u ovim oblastima pretežno je planinski i sezonski, sa ponudom aktivnosti na otvorenom i zimskih sportova. U neposrednoj vezi sa planinskim i ruralnim okruženjem, turistički smještaj generalno je malog obima i prostorno raspršeniji u poređenju sa obalnim modelom. Ponudu dominantno čine ruralna domaćinstva i mali hoteli, planinarski domovi i kolibe u blizini ski centara i nacionalnih parkova, prilagođeni prirodnom i ruralnom turizmu, sa relativno niskom gustom i širokom teritorijalnom rasprostranjenosti<sup>18</sup>. Visoka ekološka vrijednost regiona čini ga obećavajućim, ali istovremeno i osjetljivim. Promjene u životnoj sredini, poput porasta temperatura i gubitka biodiverziteta<sup>19</sup>, predstavljaju brojne prijetnje turističkom sektoru sjeverne Crne Gore: sa jedne strane, ski centri se suočavaju sa rastućim troškovima vještačkog osnježavanja i većom izloženosti klimatskim promjenama; sa druge strane, ljetnji turistički promet je i dalje nedovoljno razvijen u poređenju sa južnim dijelom zemlje.

U takvom kontekstu, izazov „Baština i održivi turizam“ definiše strateški okvir za valorizaciju endogenog teritorijalnog kapitala sjeverne Crne Gore. U cilju oblikovanja sistemskih intervencija, predloženi pristup promoviše alternativne oblike turizma koji su manje podložni sezonskim oscilacijama i koji se prirodno integrišu u lokalnu socioekonomsku strukturu. Cilj je izgradnja ekonomije autentičnosti, u kojoj se vrijednost stvara kroz zaštitu životne sredine i povezivanje sa proizvodnim i istorijskim identitetom mjesta.

Ovaj strateški izazov artikulisan je kroz tri glavne ose intervencije, od kojih je svaka definisana ključnim, dokazima utemeljenim zaključcima.

<sup>15</sup> Svjetski savjet za putovanja i turizam (2021), Godišnje istraživanje: Ključni nalazi, WTTC

<sup>16</sup> MONSTAT (2025), Dolasci i noćenja turista, Zavod za statistiku Crne Gore

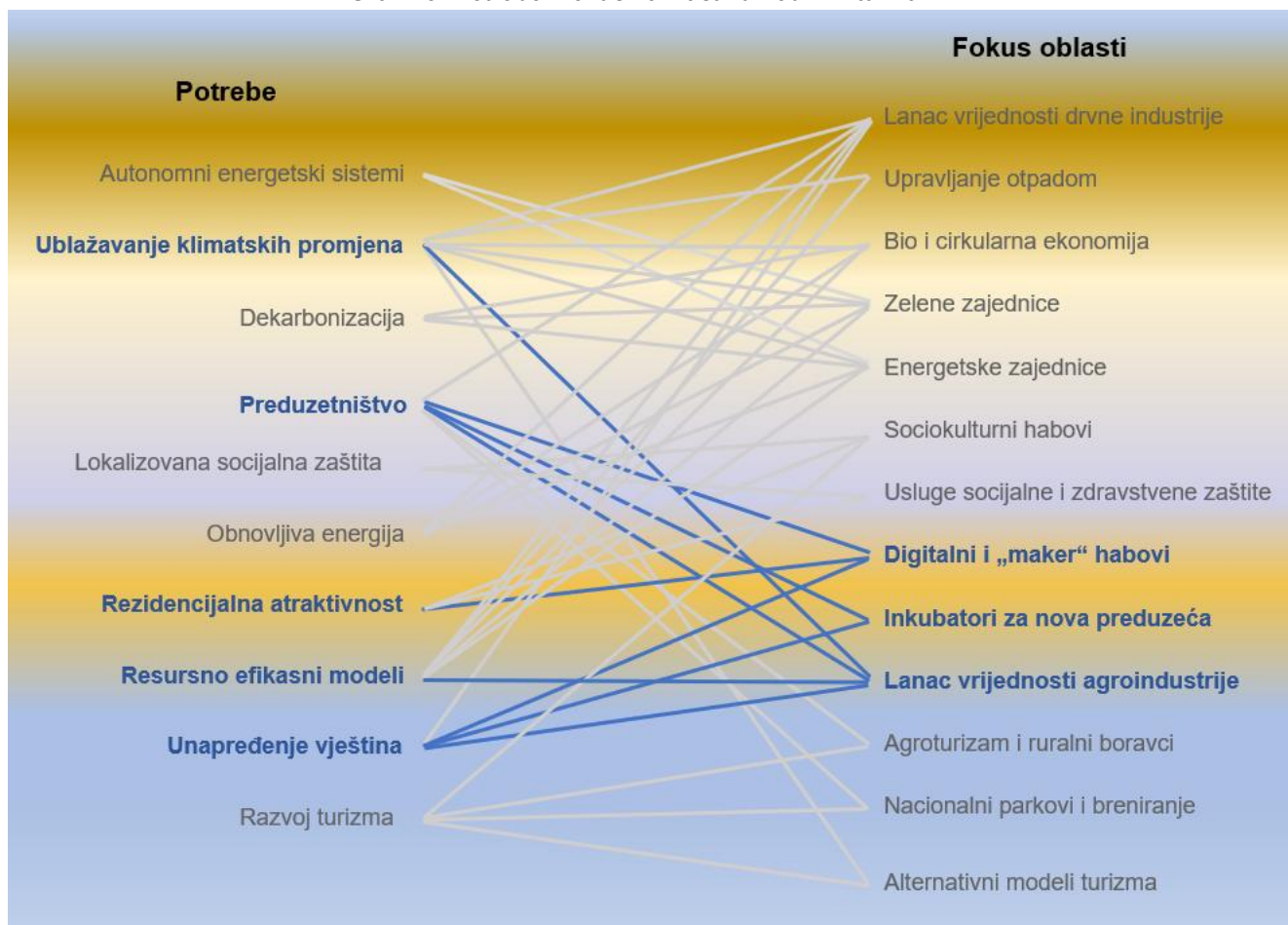
<sup>17</sup> MONSTAT (2025), Dolasci i noćenja turista, Zavod za statistiku Crne Gore

<sup>18</sup> Ministarstvo ekonomskog razvoja i turizma (2023), Strategija regionalnog razvoja Crne Gore 2023–2027, Vlada Crne Gore

<sup>19</sup> Ujedinjene nacije Crna Gora (2024), Ažurirana Zajednička analiza zemlje Crna Gora 2024, UN



Grafik 5: Potrebe i fokus za Baštinu i održivi turizam



### 8.5.1. Agroturizam i ruralni boravci

Ova programska cjelina usmjerena je na uspostavljanje modela gostoprimstva zasnovanih na autentičnom životu na poljoprivrednom gazdinstvu i obnovi historijskog nasljeđa. Analiza pokazuje da uspjeh zavisi od tri glavna pravca djelovanja:

#### Oslanjanje na nasljeđe i ruralne resurse kao osnove ugostiteljskih sistema

U ruralnim područjima, razvoj turizma manje se zasniva na izgradnji novih velikih infrastrukture, a mnogo više na reorganizaciji postojećih teritorijalnih resursa. Očuvanje i pažljivo upravljanje zemljištem, objektima i proizvodnim aktivnostima predstavlja preduslov svakog održivog modela ruralnog turizma. Iskustvo Agriturist-a pokazuje kako poljoprivredna gazdinstva mogu postati multifunkcionalne jedinice, gdje se poljoprivredna proizvodnja kombinuje sa smještajem i gastronomijom, čime se diversifikuju prihodi i jača lokalna socio-ekonomska struktura. Model „raspršenog hotela“ (albergo diffuso) Sextantio projekat primjenjuje sličnu logiku na historijska mjesta: umjesto izgradnje novih objekata, revitalizuju se stare kuće i javni prostori, povezujući očuvanje graditeljskog nasljeđa sa otvaranjem kvalitetnih radnih mjesta u turizmu. Porte di Valle, pak, razvija infrastrukturne „kapije“ na ulazima u doline, gdje se na jednom mjestu koncentriraju usluge za posjetioce (mobilnost, informisanje, coworking, promocija lokalnih proizvoda), funkcionišući istovremeno kao pristupne tačke za turiste i servisni centri za stanovnike. Zajedno, ova iskustva sugerišu da bi budući projekti trebalo da daju prioritet: podršci privatnim i zajedničkim inicijativama koje čuvaju izgrađeno i pejzažno nasljeđe; i uspostavljanju multifunkcionalnih čvorišta na strateškim lokacijama, koja organizuju pristup i usluge za šira ruralna područja.



### **Uspostavljanje jasno definisanih modela za zaštitu nematerijalnog nasljeđa**

Izgradnja kapaciteta u turizmu zasnovanom na nasljeđu odvija se na više nivoa. Agriturist pokazuje važnost pravnog i fiskalnog uređenja: promovišući prvi italijanski zakon o agroturizmu i odgovarajuće poreske propise, definisano je šta agroturizam jeste, čvrsto ga povezujući sa poljoprivredom (npr. hrana koja uglavnom potiče sa vlastitog poljoprivrednog gazdinstva) i stvarajući zajednički standard za institucije i poljoprivrednike. Sextantio nudi komplementarnu perspektivu fokusiranu na nematerijalno nasljeđe: kroz obnovu tradicionalnih zanata, graditeljskih tehnika i narativa, doprinio je oblikovanju javnih politika o revitalizaciji sela i modelu „albergo diffuso“, pokazujući kako privatni akter može biti katalizator integrisanog očuvanja nasljeđa. Porte di Valle, uklopljen u strategiju Terres Monviso, standardizuje informisanje, kvalitet usluge i brendiranje kroz više dolina, omogućavajući razvoj prekograničnih turističkih proizvoda i smanjujući transakcione troškove za male operatere.

### **Izgradnja strateških saveza izvan administrativnih granica**

Ruralna područja često dijele izazove poput demografskog pada, infrastrukturnih i uslužnih nedostataka i niske vitalnosti turističkog sektora — ponekad i preko opštinskih ili državnih granica. Rješavanje ovih izazova zahtijeva koherentan strateški okvir sa višeslojnim i često prekograničnim partnerstvima, koja omogućavaju razmjenu iskustava i zajedničko suočavanje sa ograničenjima. Agriturist se zasniva na sektorskom savezu između Confagricolture, poljoprivrednih gazdinstava i javnih institucija, usklađujući poljoprivrednu politiku i turizam kroz zajednički regulatorni okvir. Sextantio počiva na dogovorenim aranžmanima između privatnog kulturnog aktera, opština i stanovnika, usklađujući privatne investicije sa javnim ciljevima u oblasti očuvanja nasljeđa i lokalnog zapošljavanja. Porte di Valle uvodi dodatnu prekograničnu dimenziju: italijanske i francuske opštine, regionalna tijela, proizvođači i turistički operateri sarađuju u okviru zajedničkog programa (PITER), koristeći „kapije“ kao zajedničku infrastrukturu.

### **8.5.2. Nacionalni parkovi i brendiranje**

Ova programska linija fokusira se na unapređenje zaštićenih područja i izgradnju jedinstvenog brend identiteta, kroz konkretne projekte, alate za jačanje kapaciteta i odgovarajuće upravljačke strukture.

#### **Kreiranje jedinstvenog digitalnog pristupnog portala za nacionalne parkove i staze**

Promocija modela turizma na otvorenom (outdoor) zasnovanog na nacionalnim i prirodnim parkovima zahtijeva snažnu digitalnu infrastrukturu koja destinacije čini lako dostupnim, razumljivim i jednostavnim za kretanje. Platforma Luontoon.fi pokazuje kako jedinstveni, korisnički orijentisani portal može organizovati pristup zaštićenim područjima na nacionalnom nivou. U sjevernom regionu Crne Gore, slična inicijativa mogla bi biti razvijena kao integrisana platforma – ili nadogradnja postojećeg nacionalnog turističkog portala – koja bi objedinjavala informacije o svim parkovima i prirodnim područjima: interaktivne mape i GPS staze, mrežu planinarskih domova i skloništa, pristup transportu, informacije o bezbjednosti i pristupačnosti, sezonska ograničenja i uslove u realnom vremenu. Ovakva infrastruktura bi istovremeno služila kao alat za informisanje posjetilaca i planiranje ruta; sredstvo za promociju manje poznatih destinacija radi balansiranja turističkih tokova; te osnova za prikupljanje podataka o obrascima posjećenosti i pritiscima na pojedine lokalitete. Operativno, to podrazumijeva izgradnju zajedničke GIS/open-data baze podataka, u koju bi uprave parkova, opštine i lokalni akteri unosili standardizovane informacije, dostupne korisnicima kroz jedinstven i koherentan interfejs.



### **Snažan branding i standardi kvaliteta za jačanje ponude i proizvodnih lanaca**

Da bi se izgradila snažniji imidž mreže Nacionalnih parkova, iskustva i proizvodi treba da se promovišu i ujedineju pod jednim brendom koji obezbjeđuje koherentnost i kvalitet. Turistički i poljoprivredni operateri imaju ključnu ulogu u održavanju tog identiteta. Primjer Nacionalnog parka Esprit pokazuje kako nacionalni brend može biti i instrument za jačanje kapaciteta, a ne samo marketinški alat. Definisanjem kriterijuma prihvatljivosti – kao što su porijeklo sastojaka, upravljanje otpadom, povezanost sa lokalnom zajednicom i prakse koja je prijateljska prema prirodi – i zahtijevanjem usklađenosti sa zajedničkim pravilima, ova oznaka obučava proizvođače i turističke operatere da se usklade prema standardizovanom kvalitetu i održivosti. U crnogorskom kontekstu, ovo bi se moglo pretočiti u kreiranje brenda Nacionalnih parkova, gdje bi proces sertifikacije služio kao instrument za savjetovanje, obuku i povratne informacije za mala i srednja preduzeća i pružaoce usluga koji žele da steknu sertifikat.

### **Kontinuirana koordinacija u planiranju, sprovođenju i upravljanju**

Primjeri Nacionalnog parka Esprit i Luontoon.fi pokazuju da upravljanje turizmom zasnovanim na prirodi funkcionise samo kada nacionalne agencije, uprave parkova, opštine i lokalni operateri djeluju u okviru usklađenog, zajedničkog okvira, podržanog integrisanim upravljanjem podacima. U francuskom modelu, Nacionalna kancelarija za biodiverzitet i Mreža nacionalnih parkova zajednički upravljaju brendom; u finskom modelu, Ministarstvo, Metsähallitus, opštine, univerziteti i NVO zajednički planiraju i upravljaju platformom. Dokazi ukazuju na model upravljanja u kojem nacionalno koordinaciono tijelo (za životnu sredinu ili turizam) upravlja brendom parkova i digitalnom infrastrukturom; pojedinačne uprave parkova i opštine odgovorne su za lokalnu primjenu i dostavljanje podataka; a privatni sektor i civilno društvo prepoznaju se kao partneri u sertifikaciji i ažuriranju sadržaja.

### **8.5.3. Alternativni oblici turizma**

Ova programska linija fokusira se na unapređenje novih oblika posjećenosti koji obezbjeđuju aktivnosti tokom cijele godine i veću otpornost na klimatske promjene. Ključne pouke odnose se na nove modele upravljanja i organizacije:

#### **Davanje prioriteta infrastrukturi niskog uticaja, diverzifikaciji i smanjenju sezonalnosti**

Konvencionalni turistički modeli koji počivaju na teškoj infrastrukturi i kratkim vrhuncima tokom sezone sve su više izloženi ekološkim i ekonomskim pritiscima. Tri analizirana slučaja ukazuju na alternativni pristup zasnovan na infrastrukturi sa smanjenim uticajem, diversifikovanoj ponudi i produženju sezone. Projekat Homeland otvara novu perspektivu za sniježni turizam zamjenom žičara i vještačkog osnježavanja modelom „bez žičare“, zasnovanim na obilježenim rutama za uspon i stalnoj baznoj stanici, čime se značajno smanjuju fiksni troškovi i potrošnja energije. Réseau NSE objedinjuje vodiče, naučnike i pružaoce smještaja oko zajedničkog kataloga naučno baziranih aktivnosti, čineći manje poznate lokalitete dostupnim kroz promišljen i odgovoran pristup. Dolomiti Paganella Future Lab, između ostalog, podstiče transformaciju destinacije kroz male pilot-projekte koji testiraju smanjenu sezonalnost postojeće ponude skijaških centara kako bi povećali njihovu otpornost na klimatske promjene. Zajedno, ova iskustva sugerišu da bi budući projekti trebalo da se fokusiraju na: laganu outdoor infrastrukturu (rute, punktovi, bazne stanice), tematsku diverzifikaciju (naučni turizam, bezbjednosno orijentisane aktivnosti na otvorenom, kulturne formate) i eksplicitne strategije smanjenja sezonalnosti.



### **Platforme za učenje uživo radi promjene vještina i ponašanja**

Novi turistički modeli zahtijevaju promjene u znanjima i stavovima posjetilaca, lokalnog stanovništva i operatera. Dokazi iz tri studije slučaja ukazuju da bi svaki pilot-projekat trebalo istovremeno da funkcioniše kao usluga i kao „platforma učenja uživo“: naučne aktivnosti na terenu podstiču naučnu pismenost i promovišu drugačiji pogled na planinske i ruralne predjele; izgradnja kulture planinske bezbjednosti i poštovanja razvija pristup koji naglašava oprez, svijest o riziku i sporiji, odgovorniji način kretanja; Dolomiti Paganella Future Lab uspostavlja trajnu strukturu za istraživanje, radionice i obuke, sa posebnim fokusom na mlađe stanovnike, pripremajući nove profesionalne profile za raznovrsniju ekonomiju destinacije tokom cijele godine.

### **Institucionalna podrška i priznanje mrežama “odozdo“**

Privatni akteri mogu djelovati kao prvi pokretači, testirajući modele sa niskim uticajem koji se prilagođavaju klimatskim promjenama i koji se zatim mogu primijeniti u drugim ruralnim i planinskim područjima. Vremenom, ovakve inicijative imaju korist od uključivanja u stabilnije institucionalne okvire: opservatorije podataka za planiranje zasnovano na dokazima i praćenje uticaja, menadžere destinacije za koordinaciju javnih i privatnih aktera, kao i predstavnička tijela (uključujući mlađe generacije) sa formalizovanom ulogom u donošenju odluka. Za ruralne i planinske teritorije, ovo implicira da institucije najprije treba da prepoznaju i valorizuju postojeće mreže, a zatim da ih podrže kroz formalne strukture koordinacije, kako bi se obezbijedilo zajedničko odlučivanje, prikupljanje podataka i sistemi praćenja, čime se stvara osnova za njihovo širenje i dugoročnu održivost.

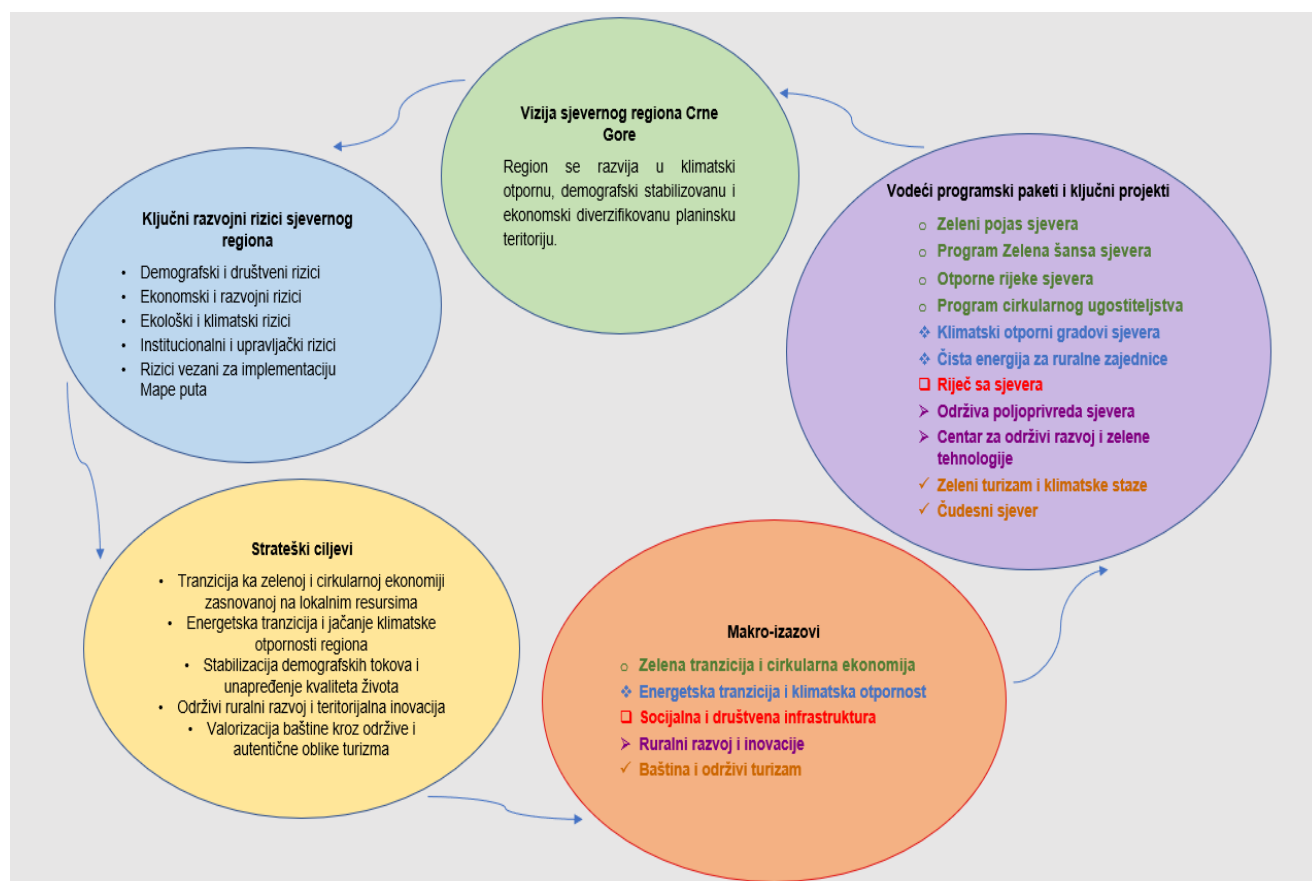


## 9. Vodeći programski paketi i ključni projekti

U skladu sa vizijom, strateškim ciljevima i prioritetima definisanim u ovoj Mapi puta, Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera, u okviru svojih nadležnosti i mogućnosti, razvija projektne ideje i konceptualne predloge koji tematski i svrhom odgovaraju identifikovanim razvojnim potrebama sjevernog regiona. Ovi projekti predstavljaju inicijalne programske pakete oko kojih se može graditi buduća institucionalna, finansijska i partnerska podrška.

Vodeći programski paketi i ključni projekti predstavljaju operativni nivo realizacije makro-izazova definisanih u prethodnom poglavlju. Svaki programski paket/projekat osmišljen je tako da adresira jedan ili više identifikovanih makro-izazova, kroz skup međusobno povezanih mjera i projekata koji doprinose njihovom sistemskom rješavanju. Na taj način obezbjeđuje se jasna veza između analitičkog okvira Mape puta i konkretnih razvojnih intervencija.

Pregled povezanosti vizije, rizika, ciljeva, makro-izazova i programskih paketa/projekata detaljnije je prikazan u sljedećem dijagramu:



Posebna pažnja u implementaciji programskih paketa može biti posvećena razvoju multifunkcionalnih lokalnih platformi ili razvojnih hubova u manjim gradovima i ruralnim sredinama sjevernog regiona. Ovakvi centri mogu objediniti različite funkcije – od podrške lokalnom preduzetništvu, inovacijama i digitalnim vještinama, do razvoja turizma, edukacije i društvenih usluga. Kao međusektorske platforme, oni mogu povezati više makro-izazova Mape puta i doprinijeti jačanju lokalnog vlasništva nad razvojnim procesima.

Vodeći programski paketi predstavljaju konceptualne razvojne inicijative koje će se u narednoj fazi dalje razrađivati kroz konkretne projekte, investicione planove i partnerske modele implementacije.



Iako Mapa puta identifikuje širi skup razvojnih inicijativa, njihova implementacija će se sprovoditi fazno. U prvoj fazi biće prioritetno pokrenuti projekti sa najvećim potencijalom multiplikativnog efekta i spremnosti za realizaciju, dok će se ostale inicijative razvijati paralelno kroz pripremu projektne dokumentacije i partnerstava.

Dakle, riječ je o projektnim idejama u ranoj fazi razrade, koje će se u narednom periodu dalje razvijati, prilagođavati i detaljnije definisati, u skladu sa raspoloživim kapacitetima, zahtjevima finansijskih instrumenata i potrebama lokalnih zajednica. Njihova trenutna forma omogućava efikasnije planiranje aktivnosti, procjenu resursnih potreba, budžetiranje i pravovremenu pripremu aplikacija ka nacionalnim i međunarodnim fondovima i pozivima.

Vodeći programski paketi imaju ulogu platformi za integrisanu realizaciju različitih mjera, partnerstava i projekata unutar jedinstvenog tematskog okvira. Na taj način povećava se koherentnost razvojnih intervencija, smanjuje fragmentacija i jača mogućnost teritorijalnog i sektorskog povezivanja.

U nastavku su predstavljene postojeće inicijalne projektne ideje koje se razmatraju u okviru Ministarstva, a koje se usklađuju sa strateškim prioritetima definisanim u ovoj Mapi puta:

### 9.1. Zeleni pojas sjevera

#### Strateški kontekst i opravdanost

Projekat „Zeleni pojas sjevera“ ima za cilj da doprinese očuvanju i revitalizaciji prirodnih i kulturnih resursa sjevernog regiona Crne Gore kroz integrisani pristup zaštiti prirode, razvoju održive turističke infrastrukture i valorizaciji kulturnog nasljeđa. Planirane aktivnosti uključuju obnovu degradiranih prirodnih područja, izgradnju edukativnih staza o biodiverzitetu, planinarskih i biciklističkih ruta, kao i posmatračnica u parkovima prirode. Ove prirodne vrijednosti biće povezane sa kulturnim i arhitektonskim lokalitetima (stare kuće, mostovi, crkve, katuni), čime se formira jedinstvena mreža sadržaja koji podržava razvoj održivog turizma i ekološke edukacije.

#### Opšti i specifični ciljevi

- Obnoviti i zaštititi degradirana prirodna staništa i očuvati biodiverzitet;
- Razviti edukativnu i turističku infrastrukturu zasnovanu na principima održivosti;
- Povezati prirodne i kulturne vrijednosti radi diversifikacije turističke ponude sjevera;
- Povećati angažman lokalnih zajednica i podstaći nove ekonomske mogućnosti kroz održivi turizam.

#### Očekivani rezultati

U okviru projekta „Zeleni pojas Sjevera“ očekuje se ostvarenje niza dugoročnih i međusobno povezanih rezultata koji će doprinijeti očuvanju prirodnih i kulturnih vrijednosti sjevernog regiona Crne Gore, kao i jačanju njegove socio-ekonomske otpornosti.

Očekuje se razvoj kvalitetne i održive turističke infrastrukture, uključujući edukativne staze, planinarske i biciklističke rute, vidikovce i posmatračnice, koje će biti u skladu sa principima zaštite prirode. Ovi sadržaji omogućiće posjetiocima da na odgovoran način istražuju prirodne ljepote regiona, dok će edukativni elementi doprinijeti podizanju svijesti o značaju očuvanja biodiverziteta i prirodnog nasljeđa.

Projekat će takođe dovesti do bolje integracije prirodnog i kulturnog nasljeđa, kroz povezivanje prirodnih lokaliteta sa tradicionalnom arhitekturom, katunima, starim mostovima, crkvama i drugim kulturno-istorijskim dobrima. Na taj način stvoriće se jedinstvena i autentična turistička ponuda koja valorizuje identitet sjevera i doprinosi njegovoj prepoznatljivosti kao destinacije održivog i kulturnog turizma.



Poseban rezultat projekta biće jačanje uloge lokalnih zajednica u zaštiti i valorizaciji prostora. Kroz njihovo uključivanje u planiranje, realizaciju i upravljanje turističkim sadržajima, povećaće se osjećaj odgovornosti i vlasništva nad prirodnim i kulturnim resursima. To će otvoriti nove mogućnosti za zapošljavanje i dodatne izvore prihoda, posebno u oblasti seoskog, eko i avanturističkog turizma.

Na kraju, projekat će doprinijeti dugoročno održivom razvoju sjevernog regiona, smanjenju regionalnih razvojnih razlika i unapređenju kvaliteta života stanovništva. „Zeleni pojas Sjevera“ će postaviti temelje za dalji razvoj zelenih inicijativa, jačanje ekološke svijesti i stvaranje uravnoteženog odnosa između zaštite prirode i ekonomskog razvoja.

## 9.2. Program Zelena šansa sjevera

### Strateški kontekst i opravdanost

Sjever Crne Gore raspolaže značajnim prirodnim, energetske i razvojnim potencijalom, ali se i dalje suočava sa izraženim socio-ekonomskim izazovima. Istovremeno, globalni ekonomski tokovi daju prednost zelenoj tranziciji, cirkularnoj ekonomiji i inovacijama u oblasti zaštite životne sredine i poljoprivrede, stvarajući nove prilike za mlade, startap ekosisteme i lokalne zajednice.

Upravo te promjene otvaraju prostor da se sjever Crne Gore pozicionira kao region koji aktivno podstiče zelene biznise, eko-inovacije i održive modele preduzetništva i poljoprivrednih aktivnosti. Međutim, u postojećem ekosistemu nedostaju strukturisani finansijski instrumenti, mentorska podrška i institucionalno-bankarsko partnerstvo, što otežava razvoj mikro i malih biznisa.

Program *Zelena šansa Sjevera*, uz partnerstvo Ministarstva i neke od komercijalnih banaka, predstavlja odgovor na te razvojne izazove sa ciljem stvaranja povoljnih uslova za mlade i zelene preduzetnike, jačanja tržišne konkurentnosti i izgradnje održivog privrednog i poljoprivrednog modela na sjeveru Crne Gore.

### Opšti i specifični ciljevi programa

Opšti cilj programa jeste podsticanje održivog ekonomskog razvoja sjevera kroz razvoj zelenih biznisa, cirkularne ekonomije i inovacija zasnovanih na lokalnim resursima.

#### Specifični ciljevi:

- Podsticanje pokretanja i širenja zelenih mikro i malih biznisa;
- Kreiranje novih radnih mjesta, posebno za mlade;
- Uvođenje inovacija, energetske efikasnosti i cirkularnih modela;
- Podrška za obnovu poljoprivrednih aktivnosti;
- Jačanje kapaciteta preduzetnika kroz edukacije, mentoring i smanjenje rizika;
- Izgradnja modela saradnje između države i finansijskog sektora;
- Povećanje lokalne dodate vrijednosti i smanjenje odliva stanovništva.

### Struktura podrške

Program kombinuje finansijske i nefinansijske instrumente kako bi se smanjio rizik i povećala održivost poslovnih poduhvata, kroz grant sredstva Ministarstva, povoljne *zelene* kreditne linije komercijalne banke, ali i kroz mentorsko-edukativnu podršku. Ovako kombinovani instrumenti značajno podižu šanse da biznisi prežive rane faze razvoja i dugoročno budu održivi.

### Očekivani rezultati

Dugoročno, program doprinosi unapređenju privredne strukture, smanjenju depopulacije i boljoj valorizaciji lokalnih resursa.



**Razvojni potencijal programa:** Program predstavlja prvi korak prema formiranju **Fonda za zelene inovacije Sjevera** — održivog finansijskog instrumenta baziranog na:

- državnom iniciranju i kapitalizaciji
- bankarskoj ko-investicionoj i garantnoj ulozi
- investicionom pristupu prema preduzetnicima, a ne samo grantovima.

Takav model bi omogućio dugoročnu finansijsku stabilnost, mogućnost ulaska privatnog kapitala, smanjenje rizika putem garancija, kao i reinvestiranje dobiti u nove projekte. Iako najefikasniji dugoročno, ovaj model zahtijeva dodatne regulatorne pripreme i institucionalnu koordinaciju.

### 9.3. Otporne rijeke sjevera – prirodna zaštita od poplava i erozije

#### Strateški kontekst i opravdanost

Sjeverni region Crne Gore spada među najugroženije oblasti kada je riječ o negativnim efektima klimatskih promjena, posebno učestalih ekstremnih padavina, bujičnih poplava i erozionih procesa. Klimatski modeli ukazuju na povećanu varijabilnost padavina, što dodatno ugrožava bezbjednost stanovništva, ključnu saobraćajnu i komunalnu infrastrukturu, kao i poljoprivredno zemljište. Dosadašnji pristupi, dominantno zasnovani na tehničkim intervencijama, pokazali su ograničenu dugoročnu efikasnost.

Projekat „Otporne rijeke Sjevera“ uvodi **ekosistemski zasnovana rješenja (Nature-Based Solutions)** kao strateški odgovor na klimatske rizike, u skladu sa EU politikama adaptacije na klimatske promjene i Zelenom agendom za Zapadni Balkan.

#### Opšti i specifični ciljevi

Opšti cilj projekta je povećanje otpornosti sjevernog regiona Crne Gore na klimatski izazvane poplave i eroziju, uz istovremenu zaštitu biodiverziteta i održivo upravljanje vodnim resursima.

Specifični ciljevi uključuju:

- sistemsko smanjenje rizika od poplava i erozije na identifikovanim prioritetnim riječnim tokovima;
- jačanje institucionalnih i operativnih kapaciteta lokalnih samouprava za upravljanje klimatskim rizicima;
- unapređenje ekološkog statusa riječnih ekosistema i zaštitu poljoprivrednog zemljišta;
- povećanje bezbjednosti stanovništva kroz razvoj sistema ranog upozorenja i edukaciju.

#### Ključne aktivnosti

Projekat obuhvata integrisani set aktivnosti:

- izradu detaljnih studija rizika i hidromorfoloških analiza;
- rekultivaciju i stabilizaciju degradiranih riječnih korita, sa fokusom na „zelene obale“;
- sadnju autohtonih biljnih vrsta radi stabilizacije tla i smanjenja erozije;
- uspostavljanje digitalnih sistema ranog upozorenja sa sensorima i centralnom platformom;
- sprovođenje edukativnih programa, simulacija evakuacije i kampanja podizanja svijesti u lokalnim zajednicama.

#### Očekivani rezultati i uticaj

Implementacijom projekta postiže se trajna zaštita najmanje 50 km riječnih tokova, stabilizacija oko 500 ha poljoprivrednog zemljišta i značajno smanjenje materijalnih šteta od poplava. Projekat doprinosi ispunjavanju obaveza Crne Gore u oblasti klimatske adaptacije, zaštite voda i biodiverziteta.



## 9.4. Program cirkularnog ugostiteljstva

### Strateški kontekst i opravdanost

Ugostiteljski sektor predstavlja jednu od najdinamičnijih grana usluga u Crnoj Gori. Istovremeno, ova industrija proizvodi značajne količine otpada (organskog, ambalažnog i sanitarnog), troši veliku količinu vode i energije i generiše emisije koje utiču na lokalne ekosisteme. Savremeni trendovi ukazuju na rastuću potrebu za transformacijom ugostiteljstva ka zelenijim modelima — naročito u domenu cirkularne ekonomije, zero-waste koncepta i održive nabavke.

U crnogorskom kontekstu, posebno na sjeveru, dodatnu vrijednost predstavlja mogućnost saradnje sa lokalnim proizvođačima biodinamičke i organske hrane, seoskim domaćinstvima i malim prerađivačima. Time se istovremeno smanjuje ekološki otisak, jača lokalna ekonomija i kreira autentična turistička ponuda bazirana na lokalnim resursima.

Uprkos potencijalu, većina ugostiteljskih objekata nema sistemski rješenja za smanjenje otpada, reciklažu, kompostiranje, upotrebu kišnice ili optimizaciju potrošnje energije. Nedostaju znanje, tehnologije, finansijski podsticaji i standardi koji bi olakšali prelazak na održivo poslovanje. Ova inicijativa ima za cilj da uvede praktična rješenja, poveže ključne aktere i promoviše ugostiteljstvo zasnovano na cirkularnim praksama, inovacijama i održivoj nabavci.

### Opšti i specifični ciljevi

Opšti cilj ideje je smanjenje ekološkog otiska ugostiteljskog sektora i pokretanje održivih inovacija zasnovanih na cirkularnoj ekonomiji.

#### Specifični ciljevi uključuju:

- Uvođenje zero-waste pristupa u restoranima, kafanama i seoskim domaćinstvima.
- Podsticanje korišćenja biodinamičkih, organskih i lokalnih proizvoda.
- Optimizaciju potrošnje vode i energije kroz inovativna rješenja.
- Kreiranje partnerstava između ugostitelja i lokalnih proizvođača hrane.
- Podizanje kapaciteta vlasnika i zaposlenih kroz edukaciju i tehničku podršku.
- Jačanje održivog turizma i autentične gastro-ponude.

### Komponente i inovativna rješenja

Inicijativa uključuje uvođenje konkretnih praksi koje se mogu implementirati u različitim tipovima objekata, od tradicionalnih kafana do modernih restorana i ruralnih domaćinstava:

#### ❖ Zero-waste restorani i domaćinstva

Fokus je na minimiziranju i ponovnoj upotrebi otpada kroz: kompostiranje biootpada (ostaci hrane, talog kafe, ljuste), reciklažu ambalaže, doniranje viškova hrane lokalnim zajednicama, ponovno korišćenje vode u tehničke svrhe (npr. zalivanje), kupovinu sirovina bez ambalaže i u rasutom stanju i kreiranje menija zasnovanog na sezonskoj dostupnosti.

#### ❖ Korišćenje lokalnih, biodinamičkih i organskih proizvoda

Ovaj model uključuje: partnerstvo sa poljoprivrednim gazdinstvima i kooperantima, korišćenje kratkih lanaca snabdijevanja (proizvođač → ugostitelj), zamjenu uvoznih namirnica domaćim proizvodima i promociju označene lokalne hrane (PDO/PGI gdje postoji). Ovakav pristup jača ruralnu ekonomiju i smanjuje transportne emisije.



### ❖ Upotreba kišnice i prirodnih resursa

Primjena rješenja za smanjenje potrošnje vode i energije kroz: sisteme za prikupljanje kišnice (za pranje, hlađenje, zalivanje), solarne sisteme za grijanje vode, prirodne metode hlađenja i ventilacije i upotrebu ekoloških deterdženata i sredstava za higijenu.

Time se značajno smanjuju operativni troškovi i ekološki otisak, što je posebno važno za mala domaćinstva sa ograničenim resursima.

### Očekivani rezultati

Realizacijom ovakve ideje očekuje se:

- smanjenje količine otpada u ugostiteljskim objektima (25–70%)
- veća upotreba lokalnih i organskih namirnica
- smanjenje potrošnje vode i energije
- rast potražnje za lokalnim proizvodima
- kreiranje novih lanaca vrijednosti između sela i ugostiteljstva
- povećanje održivosti turizma u ruralnim područjima
- bolja tržišna diferencijacija i konkurentnost ugostitelja

Dugoročno, inicijativa doprinosi postavljanju standarda za „zelene restorane“ i „održiva seoska domaćinstva“, što Crnoj Gori otvara prostor za pozicioniranje u segmentu **eko-gastronomije i održivog turizma**.

## 9.5. Klimatski otporni gradovi sjevera Crne Gore

### Strateški kontekst i opravdanost

Sjeverni region Crne Gore sve je više izložen negativnim efektima klimatskih promjena, uključujući učestalije poplave, ekstremne padavine, suše, toplotne talase. Ovi klimatski rizici posebno pogađaju manje i srednje gradove, koji često nemaju dovoljno razvijene kapacitete za planiranje, prevenciju i prilagođavanje klimatskim promjenama. Neadekvatna urbana infrastruktura, nedostatak zelenih površina, slaba energetska efikasnost javnih objekata i ograničeni sistemi za upravljanje vodama dodatno povećavaju ranjivost gradova i utiču na kvalitet života stanovništva. U tom kontekstu, neophodan je integrisan pristup koji će istovremeno adresirati klimatske izazove, unaprijediti urbanu otpornost i podstaći održivi razvoj sjevernih opština.

### Opšti i specifični ciljevi

Projekat „**Klimatski otporni gradovi sjevera Crne Gore**“ ima za cilj jačanje otpornosti urbanih sredina na klimatske promjene kroz primjenu rješenja zasnovanih na prirodi, unapređenje održive urbane infrastrukture i jačanje institucionalnih i lokalnih kapaciteta. Projekat predviđa uvođenje zelenih i plavih infrastrukturnih rješenja, kao što su urbani parkovi, zeleni krovovi i fasade, sistemi za sakupljanje i upravljanje oborinskim vodama, kao i revitalizaciju riječnih korita i urbanih zelenih zona. Paralelno sa infrastrukturnim intervencijama, projekat će podržati izradu lokalnih planova prilagođavanja klimatskim promjenama, unaprijediti energetske performanse javnih objekata i podstaći održive oblike urbane mobilnosti. Poseban fokus biće stavljen na participativni pristup, uključivanje građana, lokalnih zajednica i stručne javnosti u procese planiranja i implementacije.

### Specifični ciljevi:

- unapređenje urbane infrastrukture kroz primjenu rješenja zasnovanih na prirodi, uključujući razvoj zelenih i plavih infrastrukturnih sistema (urbani parkovi, zeleni krovovi i fasade, sistemi za upravljanje oborinskim vodama, revitalizacija riječnih korita i urbanih zelenih zona);



- integrisanje klimatskih aspekata u lokalne planske dokumente i podršku izradi ili unapređenju lokalnih planova prilagođavanja klimatskim promjenama u opštinama sjevernog regiona;
- povećanje energetske efikasnosti javnih objekata i unapređenje održivog upravljanja energijom u urbanim sredinama;
- razvoj održivih i klimatski prilagođenih sistema urbane mobilnosti, uključujući unapređenje pješakačke i biciklističke infrastrukture;
- jačanje kapaciteta lokalnih samouprava za planiranje, sprovođenje i praćenje mjera klimatske adaptacije kroz obuke, razmjenu dobrih praksi i razvoj lokalnih alata za procjenu klimatskih rizika;
- podsticanje participativnog pristupa u planiranju urbanog razvoja, kroz uključivanje građana, lokalnih zajednica, stručne javnosti i organizacija civilnog društva u procese planiranja i implementacije.

### Očekivani rezultati

Realizacijom projekta očekuje se značajno smanjenje klimatske ranjivosti gradova sjevera, unapređenje kvaliteta urbanog prostora i poboljšanje životnih uslova za stanovništvo. Povećanje zelenih površina i primjena rješenja zasnovanih na prirodi doprinijeće ublažavanju efekata toplotnih talasa, smanjenju rizika od poplava i poboljšanju kvaliteta vazduha. Istovremeno, jačanje lokalnih kapaciteta i unapređenje planskih dokumenata omogućiće dugoročnu održivost intervencija i sistemski pristup klimatskoj adaptaciji. Projekat će doprinijeti transformaciji sjevernih gradova u otpornije, zdravije i inkluzivnije urbane sredine, spremne da odgovore na izazove klimatskih promjena i da služe kao modeli dobre prakse za druge regione Crne Gore.

## 9.6. Čista energija za ruralne zajednice

### Strateški kontekst i opravdanost

Ruralna područja sjevera Crne Gore suočavaju se sa izraženim izazovima u oblasti energetike, koji se ogledaju u visokoj zavisnosti od fosilnih goriva, zastarjelim sistemima grijanja, visokim troškovima energije i povećanom zagađenju vazduha, naročito tokom zimskih mjeseci. Ovi problemi dodatno doprinose energetsom siromaštvu i negativno utiču na kvalitet života stanovništva, kao i na održivost javnih usluga u obrazovnim i zdravstvenim ustanovama.

Projekat „Čista energija za ruralne zajednice“ predstavlja integrisanu razvojnu intervenciju koja povezuje energetska tranziciju sa socijalnom inkluzijom, klimatskom adaptacijom i regionalnim razvojem. Projekat je u skladu sa nacionalnim energetske i klimatske politikama, kao i sa ciljevima EU Zelene agende i dekarbonizacije.

### Opšti i specifični ciljevi

Opšti cilj projekta je unapređenje energetske sigurnosti i otpornosti ruralnih zajednica kroz uvođenje održivih i decentralizovanih sistema čiste energije.

Specifični ciljevi uključuju:

- povećanje energetske nezavisnosti ruralnih područja kroz korišćenje lokalno dostupnih obnovljivih izvora energije;
- smanjenje emisija gasova sa efektom staklene bašte i lokalnog zagađenja vazduha;
- poboljšanje energetske efikasnosti javnih objekata (škole, zdravstvene ustanove, opštinske zgrade);
- jačanje znanja i tehničkih kapaciteta lokalnog stanovništva i institucija za upravljanje i održavanje sistema obnovljive energije.



### Ključne aktivnosti

U okviru projekta planiran je sveobuhvatan set aktivnosti:

- ugradnja solarnih panela na javne objekte u ruralnim sredinama, sa prioritetom na obrazovne i zdravstvene ustanove;
- energetska sanacija postojećih objekata (termoizolacija, zamjena stolarije, modernizacija sistema grijanja);
- instalacija manjih decentralizovanih sistema obnovljive energije (solarne elektrane, sistemi grijanja na biomasu) u udaljenim i slabije dostupnim selima;
- unapređenje lokalne energetske infrastrukture uz primjenu pametnih rješenja za upravljanje potrošnjom;
- sprovođenje edukativnih i obučnih programa za lokalno stanovništvo, javne ustanove i opštinske službe o korišćenju, održavanju i ekonomskim benefitima čiste energije.

### Očekivani rezultati i dugoročni efekti

Realizacijom projekta očekuje se značajno smanjenje troškova energije u ruralnim zajednicama, povećanje energetske sigurnosti javnih ustanova i smanjenje emisija CO<sub>2</sub>. Projekat će direktno doprinijeti smanjenju energetske siromaštva, jačanju lokalne ekonomije kroz nova radna mjesta i usluge, te unapređenju kvaliteta života stanovništva. Dugoročno, projekat predstavlja važan doprinos ostvarivanju nacionalnih i EU ciljeva energetske tranzicije i održivog razvoja.

## 9.7. Riječ sa sjevera

### Strateški kontekst i opravdanost

Sjever Crne Gore predstavlja prostor izuzetno bogate kulturne, istorijske i književne tradicije. Na tom području vijekovima su se oblikovali specifični oblici usmene i pisane riječi, zavičajne istorije, književnog izraza, običaja i kolektivnog pamćenja. I pored toga, značajan dio tog nasljeđa ostaje nedovoljno zabilježen, sistematizovan i dostupan javnosti, naročito mlađim generacijama.

Mnogi autori sa sjevera Crne Gore posjeduju vrijedne rukopise – zbirke poezije, proze, zavičajne monografije, istorijske zapise, etnološke studije – ali zbog nedostatka institucionalne podrške i finansijskih sredstava ti radovi često ne dobiju priliku da budu objavljeni. Time se gubi dragocjen dio kulturnog identiteta i kontinuiteta ovog regiona.

Projekat „Riječ sa sjevera – izdavačka djelatnost u funkciji očuvanja kulturnog identiteta sjevernih opština Crne Gore“ je zamišljen kao dugoročna izdavačka inicijativa koja se može nastaviti kroz godišnje planove rada, saradnju sa lokalnim samoupravama, obrazovnim institucijama i drugim partnerima. Time bi se obezbijedio kontinuitet izdavačke djelatnosti i stabilnost rada Uređivačkog odbora. Ova inicijativa ima prvenstveno simboličku i društvenu vrijednost, sa ciljem jačanja identiteta regiona i promocije njegovog kulturnog i intelektualnog potencijala.

### Opis projekta

Projekat „Riječ sa sjevera“ podrazumijeva osnivanje i kontinuirani rad Uređivačkog odbora čiji će osnovni zadatak biti selekcija, uređivanje i štampanje knjiga autora sa sjevernih opština Crne Gore. Uređivački odbor bi bio sastavljen od stručnih i afirmisanih pojedinaca iz oblasti književnosti, jezika, istorije i kulture, koji bi garantovali kvalitet izdanja i njihovu kulturnu i društvenu vrijednost.

Poseban akcenat biće stavljen na publikacije koje obrađuju teme od lokalnog i regionalnog značaja, kao i na autore koji svojim radom doprinose očuvanju zavičajnog identiteta. Izdavačka djelatnost bila



bi usmjerena na štampanje knjiga koje imaju dugoročnu vrijednost i mogu služiti kao kulturna i obrazovna građa.

### Opšti i specifični ciljevi

Opšti cilj projekta jeste očuvanje, afirmacija i promocija kulturnog i književnog stvaralaštva sjevernih opština Crne Gore kroz sistematsku izdavačku djelatnost.

Specifični ciljevi uključuju:

- stvaranje institucionalnog okvira za objavljivanje rukopisa lokalnih autora;
- podsticanje književnog, istraživačkog i zavičajnog stvaralaštva;
- očuvanje historijskog pamćenja i nematerijalne kulturne baštine;
- unapređenje dostupnosti kvalitetne literature u bibliotekama i školama;
- jačanje kulturnog identiteta i osjećaja pripadnosti lokalnoj zajednici.

Korisnici projekta biće autori sa sjevernih opština Crne Gore, učenici i studenti, biblioteke, obrazovne ustanove, kao i šira čitalačka publika zainteresovana za kulturu i istoriju ovog regiona.

Realizacija projekta obuhvataće više međusobno povezanih aktivnosti: formiranje Uređivačkog odbora, raspisivanje javnog poziva za dostavljanje rukopisa, stručnu evaluaciju i recenziju prijavljenih radova, lekturu i korekturu izabranih rukopisa, njihovu grafičku pripremu i štampanje. Nakon objavljivanja knjiga planirane su promocije u sjevernim opštinama, kao i distribucija primjeraka bibliotekama, školama i drugim relevantnim institucijama.

### Očekivani rezultati

Realizacijom projekta očekuje se objavljivanje više knjiga godišnje, povećanje vidljivosti autora sa sjevera, obogaćivanje bibliotekarskih fondova, kao i dugoročno očuvanje kulturnog i književnog nasljeđa sjevernog regiona Crne Gore.

## 9.8. Održiva poljoprivreda sjevera

### Strateški kontekst i opravdanost

Poljoprivreda sjevernog regiona Crne Gore predstavlja ključni oslonac ruralne ekonomije i očuvanja naseljenosti, ali je istovremeno jedna od najranjivijih djelatnosti na efekte klimatskih promjena. Produženi sušni periodi, nepredvidivi vremenski uslovi, degradacija zemljišta i smanjena dostupnost vode direktno utiču na prinose, stabilnost prihoda i egzistenciju poljoprivrednih domaćinstava. Istovremeno, tradicionalni modeli proizvodnje često nijesu dovoljno prilagođeni savremenim klimatskim i tržišnim izazovima.

Projekat „Održiva poljoprivreda Sjevera“ predstavlja sistemski odgovor na ove izazove kroz uvođenje **klimatski pametnih i agro-ekoloških praksi**, unapređenje upravljanja vodnim resursima i jačanje lokalnih tržišnih kapaciteta. Projekat je u skladu sa Zelenom agendom za Zapadni Balkan, EU politikama održive poljoprivrede i ciljevima ruralnog razvoja.

### Opšti i specifični ciljevi

Opšti cilj projekta je povećanje otpornosti poljoprivrede sjevera Crne Gore na klimatske promjene, uz istovremeno unapređenje prihoda i održivosti ruralnih domaćinstava.

Specifični ciljevi uključuju:

- podršku poljoprivrednim proizvođačima u prelasku na agro-ekološke i klimatski prilagođene proizvodne modele;



- unapređenje efikasnosti korišćenja vode kroz savremene sisteme navodnjavanja i mjere zaštite od suše;
- jačanje lokalnih i regionalnih tržišta kroz razvoj kratkih lanaca snabdijevanja;
- povećanje ekonomske održivosti malih i srednjih poljoprivrednih gazdinstava.

### Ključne aktivnosti

Projekat obuhvata integrisani paket mjera:

- tehničku i finansijsku podršku farmerima za uvođenje agro-ekoloških praksi (rotacija usjeva, očuvanje plodnosti zemljišta, smanjenje upotrebe hemijskih sredstava, organska proizvodnja);
- subvencionisanje nabavke i instalacije sistema navodnjavanja „kap po kap“, kao i opreme za efikasno upravljanje vodom;
- uvođenje mjera zaštite od suša i klimatskih ekstrema, uključujući zadržavanje vlage u tlu i izbor otpornijih sorti;
- razvoj i podršku kratkim lancima snabdijevanja (lokalne zadruge, direktna prodaja, digitalne platforme);
- uspostavljanje i unapređenje „zelenih pijaca“ i lokalnih prodajnih punktova;
- edukaciju i savjetodavne programe za poljoprivrednike, uz uključivanje mladih i žena u ruralnim područjima.

### Očekivani rezultati i uticaj

Implementacijom projekta očekuje se povećanje otpornosti poljoprivredne proizvodnje na klimatske promjene, stabilniji i viši prihodi poljoprivrednih domaćinstava, smanjena degradacija zemljišta i racionalnije korišćenje vode. Projekat će doprinijeti očuvanju ruralnih zajednica, jačanju lokalne ekonomije i dugoročnoj prehrambenoj sigurnosti sjevernog regiona.

Projekat „Održiva poljoprivreda Sjevera“ direktno se nadovezuje na projekat „Otporne rijeke Sjevera“ kroz zaštitu poljoprivrednog zemljišta od poplava i erozije, kao i na projekat „Čista energija za ruralne zajednice“ kroz mogućnost korišćenja obnovljivih izvora energije u poljoprivrednoj proizvodnji. Na taj način se formira integrisani razvojni okvir za klimatsku adaptaciju i održivi razvoj sjevera Crne Gore.

## 9.9. Centar za održivi razvoj i zelene tehnologije

### Strateški kontekst i opravdanost

Sjever Crne Gore predstavlja region sa izuzetnim prirodnim bogatstvima, energetske potencijalom i strateškim značajem za razvoj zelene ekonomije. Ipak, uprkos značajnim resursnim prednostima, region karakteriše nedovoljna institucionalna infrastruktura za podršku istraživanjima, inovacijama i razvoju zelene industrije. Dominantni izazovi uključuju ograničenu tehnološku bazu, nedostatak specijalističkih kadrova, mali broj startap inicijativa, te ograničenu saradnju između akademskog, javnog i privrednog sektora.

Istovremeno, globalni i evropski trendovi snažno favorizuju zelene tehnologije, energetske tranziciju, cirkularnu ekonomiju i klimatske inovacije — oblasti u kojima sjever Crne Gore posjeduje realne razvojne prednosti (hidropotencijal, solarni kapaciteti, biomasa, biodiverzitet, poljoprivreda). Uspostavljanje **Centra za održivi razvoj i zelene tehnologije** na sjeveru Crne Gore odgovor je na potrebu da se ti resursi sistemski valorizuju kroz istraživačke projekte, edukaciju kadrova, tehnološke pilot-projekte i podršku startapima.

Na taj način, Centar bi mogao postati temelj za kreiranje održive inovacione ekonomije zasnovane na lokalnim potencijalima.



### Opšti i specifični ciljevi

Opšti cilj ideje jeste stvaranje institucionalne i inovacione infrastrukture za prelazak ka zelenoj ekonomiji i održivom razvoju sjevera Crne Gore.

Specifični ciljevi uključuju:

- Formiranje specijalizovanog istraživačkog i edukativnog centra za zelene tehnologije.
- Razvoj aplikativnih projekata u oblastima energetike, ekologije i cirkularne ekonomije.
- Podizanje kompetencija mladih, studenata, inženjera i preduzetnika.
- Formiranje startup ekosistema u oblasti klimatskih i ekoloških inovacija.
- Povezivanje sjevera sa međunarodnim inovacionim mrežama, programima i fondovima.
- Kreiranje pilot-infrastrukture za demonstraciju zelenih tehnologija.

### Ključne komponente i aktivnosti

Centar bi integrisao edukativne, istraživačke i preduzetničke funkcije kroz sljedeće komponente:

- ❖ **Istraživački centar za zelene tehnologije:** Fokus na projektima u oblastima: energetske efikasnosti, obnovljivih izvora energije (solar, biomasa, hidro), zaštite životne sredine, cirkularne ekonomije i upravljanja otpadom, klimatskih adaptacija i otpornosti. Centar bi uključio laboratorije opremljene za mjerenja, simulacije i testiranja.
- ❖ **Zeleni trening i edukativni programi:** Namijenjeni studentima, inženjerima i preduzetnicima; kursevi o zelenim tehnologijama; programi obuke o zelenom poslovanju i ESG standardima; praktične radionice; sertifikacijski programi i prakse.
- ❖ **Zeleni pilot-projekti i demonstracione zone:** Implementacija testnih modela, npr: solarne mikro-farme, biogasna postrojenja za ruralna domaćinstva, pametna rješenja za otpad i vodu i održivi urbani i ruralni koncepti. Pilot-projekti služe za testiranje, edukaciju i investicione prezentacije.
- ❖ **„Zelene laboratorije“ (Green Labs):** Specijalizovane laboratorije omogućavale bi: eksperimentisanje sa novim eko-tehnologijama, prototipiziranje (3D štampa, IoT, senzori), testiranje materijala i energije, razvoj klimatskih i cirkularnih rješenja.
- ❖ **Zeleni startup inkubator i akcelerator:** Podrška mladim firmama kroz: mentorski program, pravnu i finansijsku podršku, pristup investitorima i grantovima, povezivanje sa univerzitetima, kao i sa građevinskim, energetskim i IT sektorom.
- ❖ **Međunarodna saradnja i mreže:** Povezivanje sa: evropskim inovacionim hubovima, zelenim tehnološkim parkovima, EU programima (Horizon, LIFE, EIC, Interreg, Digital Europe), globalnim fondovima za klimatske inovacije, univerzitetima i institutima.

### Očekivani rezultati

U kratkom roku (1–3 godine) očekuje se uspostavljanje funkcionalnog istraživačko-inovacionog centra sa opremljenim „zelenim laboratorijama“ i prostorom za trening i startup programe. Centar bi trebalo da pokrene prve edukativne kurseve za studente, mlade inženjere i preduzetnike, dok bi paralelno započeli i pilot-projekti u oblasti obnovljive energije, energetske efikasnosti i cirkularne ekonomije, na sjeveru Crne Gore.

Dugoročno (5–10 godina), očekuje se da ovaj model doprinese stvaranju održive baze za razvoj zelenih tehnologija i vezanih industrija, čime se povećava zapošljivost mladih u STEM, energetskim i ekološkim sektorima.



## 9.10. Zeleni turizam i klimatske staze

### Strateški kontekst i opravdanost

Turizam u sjevernom regionu Crne Gore ima značajan potencijal, ali je nedovoljno razvijen i slabo diverzifikovan. Istovremeno, raste potreba za integracijom klimatskih tema u obrazovne i turističke sadržaje. Projekat *Zeleni turizam i klimatske staze – edukacija i adaptacija kroz održivi turizam* pozicionira sjever Crne Gore kao destinaciju **održivog, edukativnog i klimatski odgovornog turizma**, u skladu sa evropskim trendovima „zelenih destinacija“.

### Opšti i specifični ciljevi

Opšti cilj je razvoj inovativnog turističkog modela koji kombinuje zaštitu prirode, edukaciju i lokalni ekonomski razvoj.

### Specifični ciljevi su:

- povećanje svijesti građana, mladih i turista o klimatskim promjenama i adaptaciji;
- kreiranje nove, cjelogodišnje turističke ponude zasnovane na održivosti;
- identifikacija i uspostavljanje mreže tematskih klimatskih staza u parkovima prirode, zaštićenim područjima i drugim lokalitetima sa značajnim prirodnim vrijednostima;
- izgradnja i opremanje edukativne infrastrukture duž klimatskih staza (interpretativne table, vidikovci, interaktivni sadržaji, info punktovi);
- osnivanje ili razvoj regionalnog edukativnog centra za obnovljive izvore energije, održivu poljoprivredu;
- organizacija klimatskih kampova, radionica i terenske nastave za djecu, mlade i studente u saradnji sa obrazovnim institucijama;
- razvoj digitalnih alata (mobilne aplikacije, interaktivne mape, digitalni vodiči) za promociju klimatskih staza i zelenog turizma;
- sprovođenje promotivnih kampanja i programa interpretacije prirodne baštine u saradnji sa lokalnim turističkim organizacijama;
- razvoj zajedničkog „zelenog brenda“ sjevera Crne Gore koji povezuje turizam, prirodnu baštinu, klimatsku edukaciju i lokalne proizvode.

### Očekivani rezultati i uticaj

Realizacijom projekta očekuje se razvoj nove generacije turističkih proizvoda zasnovanih na održivosti, edukaciji i aktivnom boravku u prirodi. Uspostavljanje mreže klimatskih staza i edukativnih sadržaja doprinijeće većoj vidljivosti prirodnih vrijednosti sjevernog regiona i podstaći razvoj cjelogodišnjeg turizma. Paralelno, razvoj novih turističkih sadržaja i promocija zelenog brenda regiona podstaći će lokalno preduzetništvo, otvaranje novih radnih mjesta i snažnije povezivanje turizma sa lokalnom proizvodnjom i uslugama.

Poseban značaj projekta ogleda se u povezivanju turističkih sadržaja sa obrazovnim sistemom, kroz saradnju sa školama, univerzitetima i istraživačkim institucijama. Klimatske staze i edukativni centri mogu služiti kao otvorene učionice za terensku nastavu, istraživačke programe i programe neformalnog obrazovanja, čime se dodatno jača uloga sjevernog regiona kao prostora učenja, inovacija i promocije održivog razvoja.

Dugoročno, projekat ima potencijal da sjever Crne Gore pozicionira kao primjer dobre prakse u razvoju edukativnog i klimatski odgovornog turizma u regionu, doprinoseći jačanju otpornosti lokalnih zajednica i održivom upravljanju prirodnim resursima.



## 9.11. Čudesni sjever

### Strateški kontekst i opravdanost

Sjever Crne Gore, iako bogat prirodnim i kulturnim resursima, ostaje slabo poznat široj javnosti i digitalno nedovoljno predstavljen. Nedostatak centralizovane, korisnički orijentisane platforme otežava pristup informacijama za turiste, investitore i lokalne zajednice. Takođe, potencijal mladih i IT sektora nije dovoljno iskorišćen u razvoju lokalnih rješenja za promociju i valorizaciju sjevernog regiona.

Potrebno je kreirati inovativnu digitalnu platformu koja bi na jednom mjestu predstavila **"sva čuda sjevera"** – prirodne atrakcije (planine, jezera, rijeke, nacionalni parkovi), kulturno-istorijske lokalitete, manifestacije, gastro-ponudu, avanturistički i ruralni turizam i druge specifičnosti.

Implementacija projekta zasniva se na međusektorskoj saradnji institucija javnog sektora, akademske zajednice, civilnog sektora i privrede. Ključni partneri uključuju Ministarstvo turizma, Nacionalnu turističku organizaciju i lokalne turističke organizacije, lokalne samouprave sjevernog regiona, Privrednu komoru Crne Gore, univerzitete i IT zajednice, nevladine organizacije koje se bave očuvanjem prirodnog i kulturnog nasljeđa i održivim turizmom, kao i privredne subjekte iz oblasti turizma i ugostiteljstva.

### Opšti i specifični ciljevi

Povećati vidljivost i turističku valorizaciju sjevernog regiona Crne Gore kroz razvoj digitalnih rješenja, uz uključivanje mladih i IT zajednice, čime se doprinosi regionalnom razvoju, zelenoj tranziciji i digitalnoj inkluziji.

#### Specifični ciljevi:

- Identifikovati i dokumentovati sve značajne prirodne, kulturno-istorijske i turističke tačke sjevernog regiona (mapiranje potencijalnih lokaliteta i prikupljanje postojećih GIS podataka, fotografija, video materijala i turističkih informacija);
- Razviti interaktivnu digitalnu mapu i/ili aplikaciju dostupnu širokoj publici;
- Podstaci mlade, IT zajednicu i lokalne zajednice kroz hakaton da daju rješenja za digitalnu valorizaciju;
- Unaprijediti vidljivost sjevera kroz promotivne kampanje i partnerstva.

Centralna inovativna komponenta projekta je organizacija hakatona „Čudesni sjever“, koji će okupiti studente, programere, dizajnere i članove IT zajednice. Učesnici će, uz mentorsku podršku stručnjaka iz oblasti informacionih tehnologija, turizma, ekologije i kulturne baštine, razvijati rješenja usmjerena na digitalnu promociju sjevernog regiona, poput web i mobilnih aplikacija, interaktivnih mapa, AR/VR sadržaja ili chatbot vodiča. Najbolja rješenja biće nagrađena i razmatrana za dalji razvoj i implementaciju.

Na osnovu rezultata hakatona ili kroz saradnju sa izabranim IT partnerom, pristupiće se razvoju digitalne platforme ili aplikacije. Platforma će sadržati interaktivnu mapu sa geolokacijama atrakcija, napredne filtere po tematskim kategorijama, multimedijalne opise, mogućnost povezivanja sa lokalnim smještajem, turističkim turama i događajima, kao i višejezičnu podršku i offline režim za mobilne korisnike.

### Očekivani rezultati

Završna faza projekta biće posvećena promociji i edukaciji. Sprovedeće se promotivna kampanja pod sloganom „Otkrij čudesni sjever“, kroz društvene mreže, digitalne medije, web sajtove. Paralelno će se organizovati edukacije za lokalne turističke organizacije i druge relevantne aktere kako bi se obezbijedilo dugoročno korišćenje i ažuriranje digitalne platforme.



## 10. Plan implementacije Mape puta za održivi razvoj sjevernog regiona

Plan implementacije definiše institucionalni, vremenski i operativni okvir za sprovođenje Mape puta za održivi razvoj sjevernog regiona Crne Gore. Njegov cilj je da obezbijedi postepenu, koordinisanu i realističnu realizaciju strateških ciljeva i prioriteta, uz jasno definisane uloge, odgovornosti i mehanizme saradnje između ključnih aktera.

Mapa puta se ne posmatra kao jedinstven investicioni program, već kao **integrisani strateški okvir** koji usmjerava javne politike, razvojne programe i projekte na nacionalnom i lokalnom nivou, uz snažnu podršku međunarodnih partnera.

### 10.1. Faze implementacije

Implementacija Mape puta predviđena je kroz tri međusobno povezane faze, koje omogućavaju postupno uvođenje mjera, testiranje inovativnih modela i njihovo skaliranje na nivou regiona.

#### Faza I: Kratkoročna faza (1–3 godine)

Kratkoročna faza fokusirana je na uspostavljanje institucionalnih i operativnih preduslova za sprovođenje Mape puta. Ključne aktivnosti u ovoj fazi uključuju:

- uspostavljanje mehanizama koordinacije između državnog i lokalnog nivoa;
- pripremu i detaljnu razradu prioritarnih programskih paketa i projekata;
- jačanje kapaciteta lokalnih samouprava i lokalnih aktera za planiranje i implementaciju projekata;
- pokretanje pilot-projekata u okviru vodećih inicijativa (npr. energetske zajednice, klimatski otporne javne zgrade, lokalni cirkularni modeli).

Ova faza ima za cilj da obezbijedi „brze pobjede“ (quick wins), izgradi povjerenje lokalnih zajednica i stvori osnovu za srednjoročne investicije.

#### Faza II: Srednjoročna faza (3–7 godina)

Srednjoročna faza predstavlja glavni period implementacije Mape puta. U ovom periodu planira se:

- proširenje i institucionalizacija pilot-modela razvijenih u kratkoročnoj fazi;
- realizacija većih infrastrukturnih i teritorijalnih projekata u oblasti zelene i energetske tranzicije;
- jačanje regionalnih lanaca vrijednosti i razvoj integrisanih programskih paketa;
- sistemsko uključivanje Mape puta u sektorske strategije i lokalne planske dokumente.

Cilj ove faze je postizanje mjerljivih promjena u kvalitetu života, energetske efikasnosti, otpornosti na klimatske promjene i ekonomskim prilikama u sjevernom regionu.

#### Faza III: Dugoročna faza (7+ godina)

Dugoročna faza fokusirana je na konsolidaciju postignutih rezultata i dugoročnu održivost intervencija. Aktivnosti u ovoj fazi obuhvataju:

- dalju diverzifikaciju regionalne ekonomije;
- integraciju inovativnih razvojnih modela u redovne politike i budžetske procese;
- prilagođavanje Mape puta novim razvojnim i klimatskim izazovima;
- pozicioniranje sjevernog regiona kao referentnog prostora za održivi teritorijalni razvoj u Crnoj Gori i šire.



## 10.2. Institucionalni okvir i upravljanje

Implementacija Mape puta zasniva se na principima partnerstva, koordinacije i decentralizacije.

**Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera** ima centralnu koordinacionu ulogu i odgovorno je za:

- strateško upravljanje Mapom puta;
- koordinaciju sa drugim resorima i partnerima;
- praćenje napretka i izvještavanje Vlade.

**Lokalne samouprave sjevernog regiona** ključni su nosioci implementacije na terenu. Njihova uloga obuhvata:

- identifikaciju lokalnih prioriteta i projekata;
- integraciju Mape puta u lokalne razvojne i prostorne planove;
- saradnju sa lokalnim zajednicama i civilnim sektorom.

**UNOPS i drugi međunarodni partneri** pružaju tehničku, savjetodavnu i implementacionu podršku, posebno u oblasti:

- pripreme i upravljanja projektima;
- jačanja institucionalnih kapaciteta;
- mobilizacije finansijskih sredstava.

## 10.3. Instrumenti implementacije

Mapa puta se sprovodi kroz kombinaciju sljedećih instrumenata:

- tematskih i teritorijalnih razvojnih programa;
- pilot-projekata i demonstracionih inicijativa;
- javnih investicija i grant šema;
- javno-privatnih i društvenih partnerstava.

Poseban akcenat stavlja se na integrisane projekte koji povezuju više strateških prioriteta i generišu višestruke razvojne efekte.

## 10.4. Uloga vodećih programskih paketa i ključnih projekata

Vodeći programski paketi i ključni projekti predstavljaju okosnicu implementacije Mape puta i služe kao platforme za koordinaciju različitih projekata i aktera. Inicijative ovakve vrste omogućavaju:

- teritorijalnu koncentraciju intervencija;
- efikasnije korišćenje resursa;
- veću vidljivost i privlačenje investicija.

## 10.5. Upravljanje rizicima i fleksibilnost implementacije

Plan implementacije predviđa redovno praćenje rizika i prilagođavanje mjera u skladu sa promjenama društvenih, ekonomskih i klimatskih okolnosti. Posebna pažnja posvećuje se:

- institucionalnim i administrativnim kapacitetima;
- dugoročnoj finansijskoj održivosti;
- uključenosti lokalnih zajednica.

Mapa puta se posmatra kao dokument koji je potrebno periodično ažurirati kako bi ostao relevantan i efikasan.



## 11. Finansiranje i partnerstva

Sprovođenje Mape puta za održivi razvoj sjevernog regiona zahtijeva koordinisanu mobilizaciju finansijskih sredstava i razvoj snažnih partnerstava između javnog, privatnog i međunarodnog sektora. Mapa puta ne predstavlja investicioni plan sa unaprijed definisanim budžetima, već **strateški okvir za usmjeravanje i usklađivanje postojećih i budućih finansijskih instrumenata** ka zajedničkim razvojnim ciljevima.

Finansiranje implementacije Mape puta oslanja se prvenstveno na kombinaciju nacionalnih javnih sredstava, fondova Evropske unije i međunarodne razvojne pomoći. Finansiranje strateških ciljeva i programskih paketa zavisiće od godišnjeg Zakona o budžetu Crne Gore, godišnjih budžeta jedinica lokalne samouprave, kreditnih aranžmana, javnog sektora, fondova Evropske unije, uključujući Instrument za pretprijetnu pomoć (IPA), privatnih investicija i ostalih donacija. Nacionalni budžet i sektorski programi treba da predstavljaju osnovni izvor finansiranja ključnih javnih intervencija, posebno u oblastima socijalne infrastrukture, javnih usluga i institucionalnog jačanja. Paralelno, EU i IPA fondovi predstavljaju značajnu priliku za finansiranje infrastrukturnih, ekoloških i razvojnih projekata u sjevernom regionu.

Međunarodne finansijske institucije, bilateralni donatori i klimatski fondovi imaju važnu ulogu u finansiranju projekata koji se odnose na zelenu i energetska tranziciju, klimatsku otpornost i zaštitu biodiverziteta. Posebna pažnja posvećuje se pripremi kvalitetnih projekata koji ispunjavaju zahtjeve ovih izvora finansiranja, kako bi se povećala apsorpcija dostupnih sredstava.

Privatni sektor i javno-privatna partnerstva predstavljaju dodatni izvor finansiranja, posebno u oblastima održive energije, turizma, prerade i inovacija. Mapa puta podstiče razvoj modela saradnje koji omogućavaju mobilizaciju privatnog kapitala uz istovremeno očuvanje javnog interesa i održivosti intervencija.

Takođe, partnerstva predstavljaju ključni element uspješne implementacije Mape puta. Posebna uloga pripada UNOPS-u i drugim međunarodnim organizacijama koje pružaju tehničku, savjetodavnu i implementacionu podršku, naročito u oblasti pripreme projekata, upravljanja investicijama i jačanja institucionalnih kapaciteta. Saradnja sa lokalnim zajednicama, civilnim sektorom i akademskim institucijama doprinosi inkluzivnosti i dugoročnoj održivosti razvojnih intervencija.

Dakle, svjesni ograničenih budžetskih i administrativnih kapaciteta, realizacija projekata i programa iz Mape puta biće u velikoj mjeri oslonjena na kombinaciju nacionalnih sredstava, pretprijetnih fondova Evropske unije, kao i podršku međunarodnih finansijskih institucija. Poseban fokus u narednom periodu biće na jačanju projektnih kapaciteta institucija i lokalnih samouprava za pripremu i sprovođenje razvojnih projekata, što predstavlja ključni preduslov za efikasnije korišćenje dostupnih međunarodnih fondova.

Mapa puta promovise integrisani pristup finansiranju i partnerstvima, kroz povezivanje različitih izvora sredstava, sektora i aktera unutar jedinstvenih programskih paketa. Na taj način se povećava efikasnost ulaganja, smanjuje fragmentacija projekata i obezbjeđuje veći razvojni uticaj na teritoriji sjevernog regiona.



## 12. Praćenje, evaluacija i ažuriranje Mape puta

Efikasno sprovođenje Mape puta zahtijeva uspostavljanje jasnog i transparentnog sistema praćenja, evaluacije i periodičnog ažuriranja. Ovaj sistem omogućava praćenje napretka u ostvarivanju strateških ciljeva, identifikaciju izazova u implementaciji i pravovremeno prilagođavanje mjera promjenama u društvenom, ekonomskom i klimatskom okruženju.

Praćenje implementacije Mape puta zasniva se na setu indikatora koji odražavaju napredak u ključnim oblastima održivog razvoja sjevernog regiona. Indikatori obuhvataju, između ostalog, demografske trendove, ekonomsku aktivnost, energetska efikasnost, klimatsku otpornost i kvalitet života. Njihov izbor i primjena omogućavaju balans između dostupnosti podataka i potrebe za relevantnim informacijama za donošenje odluka.

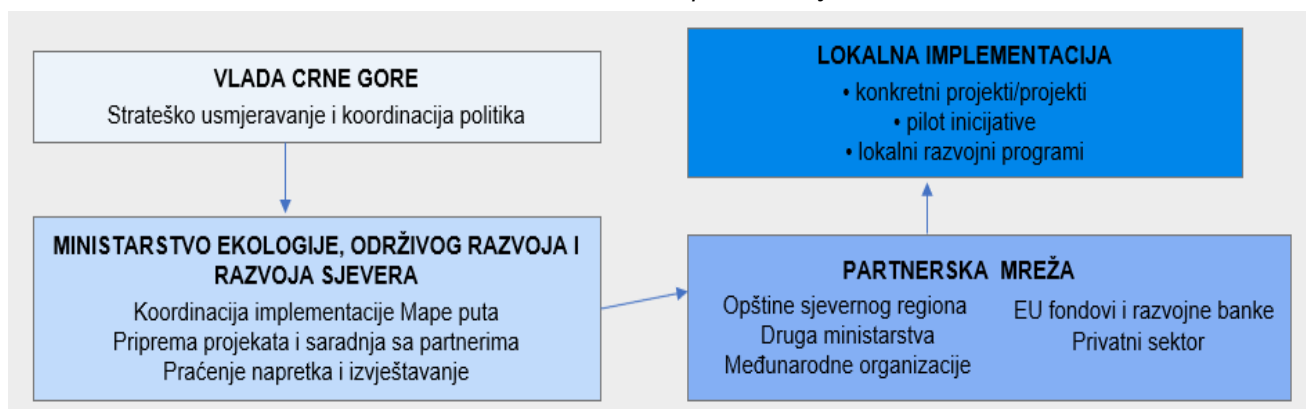
U narednoj fazi implementacije, za svaki od prioritarnih programa/projekata biće definisani dodatni indikatori učinka i mehanizmi praćenja napretka, kako bi se omogućila redovna evaluacija realizacije Mape puta i pravovremeno prilagođavanje politika.

Evaluacija se sprovodi periodično, sa ciljem procjene efikasnosti, efektivnosti i održivosti sprovedenih mjera i projekata. Posebna pažnja posvećuje se procjeni stvarnog uticaja intervencija na lokalne zajednice i teritorijalni razvoj, kao i identifikaciji dobrih praksi koje se mogu dalje širiti i prilagođavati.

Mapa puta se posmatra kao dokument koji se ažurira u redovnim vremenskim intervalima, predlaže se na svake tri do četiri godine, ili po potrebi u slučaju značajnih promjena u razvojnim okolnostima. Ažuriranje Mape puta omogućava usklađivanje sa novim strateškim dokumentima, finansijskim instrumentima i prioritetima javnih politika.

Za koordinaciju procesa praćenja, evaluacije i ažuriranja odgovorno je Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera, u saradnji sa drugim resornim institucijama, lokalnim samoupravama i međunarodnim partnerima. Transparentno izvještavanje i dostupnost informacija ključni su elementi za izgradnju povjerenja i odgovornosti u sprovođenju Mape puta.

Slika 5: Šema implementacije





## 13. Zaključak

Kroz dosljednu primjenu principa održivosti, teritorijalne kohezije i participativnog upravljanja, Mapa puta za održivi razvoj sjevernog regiona Crne Gore daje smjernice za stvaranje uslova u kojima će sjeverni region postati prostor ekonomske vitalnosti, društvene stabilnosti i ekološke otpornosti — u korist sadašnjih i budućih generacija.

Dokument prepoznaje izazove, definiše jasnu viziju i prioritete, te uspostavlja mehanizme za implementaciju, finansiranje i partnerstva. Realizacija Mape puta zahtijeva koordinisano djelovanje državnih i lokalnih institucija, privrede, civilnog društva i međunarodnih partnera. Putem ovog dokumenta jačaju se uslovi za demografsku stabilizaciju, zelenu i energetska tranziciju, održivu valorizaciju resursa i stvaranje boljih uslova života u sjevernom regionu.

Posebna vrijednost ovog dokumenta ogleda se u njegovoj ulozi platforme za dalju konkretizaciju razvojnih aktivnosti pojedinačnih opština, uz jasnije povezivanje predloženih mjera sa njihovim specifičnim potrebama, razvojnim potencijalima i teritorijalnim razlikama. Na taj način, Mapa puta doprinosi ne samo boljoj koordinaciji javnih politika, već i jačanju regionalne kohezije, uz uvažavanje različitosti i komparativnih prednosti lokalnih zajednica.

Realizacija strateških opredjeljenja definisanih u Mapi puta podrazumijeva stabilne institucionalne aranžmane, adekvatno finansiranje i koordinisanu primjenu različitih razvojnih instrumenata. U tom procesu, posebno mjesto imaju međunarodni partneri i donatorske organizacije čija tehnička, finansijska i programska podrška može ubrzati tranziciju ka zelenim, inovativnim i društveno inkluzivnim razvojnim modelima.

Dokument pruža širok strateški pristup ka pet makro-izazova: zelena tranzicija i cirkularna ekonomija, energetska tranzicija i klimatska otpornost, socijalna i društvena infrastruktura, ruralni razvoj i inovacije, te baština i održivi turizam.

Svaki izazov obuhvata specifičnu konfiguraciju problema i mogućnosti, a za svaku od ovih oblasti identifikuju se mogući strateški pravci djelovanja i izvode se ključni uvidi na osnovu istraživanja i evropskih studija slučaja u uporedivim teritorijama. Ipak, kroz svih pet izazova, jasno se izdvajaju nekoliko međusektorskih poruka.

Prvo, *tranzicija ka zelenijim i cirkularnim ekonomskim modelima* nije sektorsko pitanje, već zahtijeva teritorijalni pristup. Valorizacija drveta, otpada i biomase, diverzifikacija energetskih izvora i zaštita ekosistema predstavljaju međuzavisne procese kojima je potrebno upravljati na integrisan način.

Drugo, *socijalna i društvena infrastruktura* nije sporedni nusproizvod razvoja, već njegov preduslov. Bez škola, zdravstvenih usluga, mobilnosti, kulturnih i građanskih prostora, nije moguće stabilizovati stanovništvo, privući nove rezidente ili održati preduzetničke inicijative.

Treće, *ruralna i planinska područja mogu postati aktivne laboratorije inovacija*, kombinujući poljoprivredu, turizam, digitalizaciju i nove oblike rada, pod uslovom da se ojačaju mehanizmi upravljanja, vještine i mreže koje podržavaju eksperimentisanje i širenje uspješnih modela. Iz perspektive korisnika, ovaj dokument je namjenski oblikovan tako da omogućava više nivoa primjene:

- Prvi nivo je **konceptualni i metodološki alat**. U dokumentu se ogleda ukupni pristup zasnovan na teritorijalnom kontekstu, izazovima i eksperimentalnim metodama, kao i mehanizmi koji omogućavaju eksperimentalne projekte, izgradnju kapaciteta i partnerstva.
- Drugi nivo prikazuje **tematske linije intervencija**. Svih pet prepoznatih makro-izazova mogu se čitati kao samostalni analitički i strateški blokovi, koji nude sažetu dijagnozu i ograničen broj operativnih pravaca i ključnih zaključaka za donosiocje odluka.



- Treći nivo nudi **istraživačke prakse**. Portfolio referenciranih projekata i studija slučaja funkcioniše kao pregledni repertoar praksi „laboratorija učenja“, koje korisnici mogu konsultovati pojedinačno kako bi produbili konkretna rješenja, modele upravljanja ili finansijske aranžmane relevantne za kontekst sjevera Crne Gore.

Mapa puta ne nudi konačan plan, niti sveobuhvatno mapiranje svih mogućih intervencija. Njen doprinos ogleda se u pružanju koherentnog okvira, skupa prioriternih izazova i pažljivo odabranog pregleda konkretnih iskustava koja pokazuju i izvodljivost i raznolikost dostupnih opcija.

Dakle, Mapa puta se ne posmatra kao statičan dokument, već kao dinamičan instrument upravljanja koji se periodično ažurira u skladu sa promjenama u društvenim, ekonomskim i klimatskim okolnostima, kao i u skladu sa novim strateškim okvirima na nacionalnom i međunarodnom nivou. Njena implementacija predstavlja zajedničku odgovornost institucija na nacionalnom i lokalnom nivou i odraz je dugoročne razvojne vizije države.

U tom smislu, ovaj dokument treba posmatrati ne kao krajnju tačku, već kao početnu platformu za novu generaciju politika za sjeverni region Crne Gore.



## PRILOG 1: AKCIONI PLAN ZA SPROVOĐENJE MAPE PUTA

Akcioni plan predstavlja indikativni okvir za sprovođenje Mape puta i podložan je periodičnom ažuriranju u skladu sa dostupnim sredstvima i razvojnim prioritetima.

	MJERA	NOSILAC	PARTNERI	ROK
<b>INSTITUCIONALNO I STRATEŠKO UPRAVLJANJE</b>	Uspostavljanje međuresorne koordinacione strukture za sprovođenje Mape puta	Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera (MERS)	Ostala resorna ministarstva	Kratkoročno
	Integracija Mape puta u relevantne sektorske politike i strategije	MERS	Ostala resorna ministarstva	Kratkoročno–srednjoročno
	Uspostavljanje mehanizma redovnog izvještavanja Vlade	MERS	/	Kratkoročno
	Periodična revizija i ažuriranje Mape puta	MERS	Ostala resorna ministarstva, Lokalne samouprave	Srednjoročno (svake 3–4 god.)
<b>ZELENA TRANZICIJA I CIRKULARNA EKONOMIJA</b>	Razrada projekta „Zeleni pojas sjevera“	MERS	UNOPS, Lokalne samouprave	Kratkoročno
	Razrada programa „Zelena šansa sjevera“	MERS	Komercijalne banke/privreda	Dugoročno
	Razrada projekta „Otporne rijeke sjevera“	MERS	Lokalne samouprave, Uprava za vode	Dugoročno
	Razrada projekta „Program cirkularnog ugostiteljstva“	MERS	Lokalne samouprave, Ministarstvo turizma	Dugoročno
	Pilot-projekti cirkularne ekonomije (drvo, biootpad, lokalni resursi)	Lokalne samouprave	Privatni sektor, UNOPS	Kratkoročno
	Podrška lokalnim klasterima i kratkim lancima vrijednosti	Resorna ministarstva	Lokalne samouprave	Srednjoročno
	Skaliranje uspješnih cirkularnih modela na nivou regiona	MERS	Privatni sektor	Dugoročno
<b>ENERGETSKA TRANZICIJA I KLIMATSKA OTPORNOST</b>	Razvoj energetske zajednice	MERS/Ministarstvo energetike i rudarstva	Lokalne samouprave	Kratkoročno
	Program energetske efikasnosti javnih zgrada	Resorna ministarstva	Lokalne samouprave, UNOPS	Kratkoročno–srednjoročno
	Razrada projekta „Klimatski otporni gradovi sjevera“	MERS	Međunarodni partneri, Lokalne samouprave, UNOPS	Kratkoročno
	Razrada projekta „Čista energija za ruralne zajednice“	MERS/Ministarstvo energetike i rudarstva	Lokalne samouprave	Srednjoročno
	Integracija klimatske adaptacije u lokalne planske dokumente	Lokalne samouprave	MERS	Srednjoročno



<b>SOCIJALNA I DRUŠTVENA INFRASTRUKTURA</b>	Unapređenje dostupnosti zdravstvenih i socijalnih usluga	Resorna ministarstva	Lokalne samouprave	Srednjoročno
	Razvoj multifunkcionalnih javnih prostora	Lokalne samouprave	Civilni sektor	Kratkoročno–srednjoročno
	Razrada projekta „Riječ sa sjevera“	MERS	Izdavačke kuće, Centri za kulturu/biblioteke	Dugoročno
	Pilot-modeli decentralizovanih javnih usluga	MERS	Lokalne samouprave	Kratkoročno
	Jačanje kulturne i obrazovne infrastrukture	Resorna ministarstva	Lokalne samouprave, UNOPS	Dugoročno
<b>RURALNI RAZVOJ I INOVACIJE</b>	Razvoj ruralnih inovacionih i „maker“ centara	Lokalne samouprave	Privatni sektor	Kratkoročno
	Modernizacija agroindustrijskih lanaca	Resorna ministarstva	Poljoprivrednici	Srednjoročno
	Razrada projekta „Održiva poljoprivreda sjevera“	MERS/Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	Lokalne samouprave	Dugoročno
	Razrada projekta „Centar za održivi razvoj i zelene tehnologije“	MERS	Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	Dugoročno
	Podrška mladim i ženama u ruralnom preduzetništvu	MERS	Komercijalne banke/privreda	Kratkoročno–srednjoročno
	Digitalizacija ruralnih usluga	Resorna ministarstva	Opštine	Dugoročno
<b>BAŠTINA I ODRŽIVI TURIZAM</b>	Razrada projekta „Čudesni sjever“	MERS/Ministarstvo turizma	UNOPS	Kratkoročno
	Razrada projekta „Zeleni turizam i klimatske staze“	MERS/Ministarstvo turizma	UNOPS	Dugoročno
	Razvoj cjelogodišnje turističke ponude	Lokalne samouprave	Turističke organizacije	Srednjoročno
	Očuvanje i valorizacija kulturne i prirodne baštine	Resorna ministarstva	Lokalne samouprave	Kontinuirano
	Razvoj održivih turističkih proizvoda	Privatni sektor	Turističke organizacije	Srednjoročno–dugoročno
<b>PRAĆENJE, EVALUACIJA I KAPACITETI</b>	Uspostavljanje seta indikatora za praćenje Realizacije Mape puta	MERS	UNOPS	Kratkoročno
	Obuke lokalnih samouprava za implementaciju programskih paketa i ključnih projekata	MERS	UNOPS	Kratkoročno
	Godišnja evaluacija napretka u sprovođenju Mape puta	MERS	Nezavisni eksperti	Kontinuirano
	Razmjena znanja i dobrih praksi	MERS	Međunarodni partneri	Kontinuirano



## PRILOG 2: SELEKCIJA EVROPSKIH STUDIJA SLUČAJA

Stručna analiza urađena uz podršku Kancelarije UNOPS obuhvatila je i **selekciju evropskih studija slučaja**, kao primjere uspješne prakse i prave laboratorije učenja, sa ciljem dobijanja preliminarnih ključnih pouka za moguću primjenu eksperimentalnog pristupa. Studije slučaja su kategorisane na osnovu ranije identifikovanih pet makro-izazova sjevernog regiona.

Primjeri dobre prakse iz evropskih zemalja predstavljaju inspiraciju za razvoj sjevernog regiona, ali njihova primjena zahtijeva prilagođavanje specifičnom institucionalnom, ekonomskom i društvenom kontekstu Crne Gore.

### Izazov: Zelena tranzicija i cirkularna ekonomija

#### ➤ Primjeri za podoblast *Lanac vrijednosti drvne industrije*:

#### ❖ Projekat GreenChainSAW4Life

##### OPIS

Projekat **GreenChainSAW4Life** promovise model niskougljenične tranzicije, povezujući održivo upravljanje šumama, proizvodnju energije iz obnovljivih izvora, valorizaciju lanca vrijednosti drvne industrije i učešće zajednice. Aktivno djelujući u dolinama Po, Bronda i Infernotto, projekat testira integrisane strategije za ublažavanje uticaja klimatskih promjena na drvni sektor i unapređenje resursne efikasnosti. Projekat je strukturiran oko četiri glavne ose:

##### Lokacija:

Piemonte (Italija)

##### Godina:

2019 – 2024

##### Website:

<https://www.nelbosco.eu/greenchainsaw4life/>

##### 1. Šume:

Implementacija klimatski pametnog upravljanja šumama u dvije pilotne oblasti, radi povećanja sekvenciranja ugljenika i otpornosti šuma. Aktivnosti uključuju selektivnu sječu, unaprijeđeno planiranje upravljanja mješovitim šumama i obračun ugljenika za ekosistemske usluge.

##### 2. Energija:

Uspostavljanje sistema obnovljive energije zasnovanih na lokalno obezbijeđenoj biomasi i tehnologiji Green Plasma za konverziju drvnih ostataka u čistu energiju.

##### 3. Lanac vrijednosti drvne industrije:

Jačanje lokalne proizvodnje i prerade drveta kroz klaster LegnoMonviso, promocijom kratkih lanaca snabdijevanja, digitalnih sistema praćenja tokova obrade drveta i regionalnog brendiranja održivih drvnih proizvoda.

##### 4. Zajednice:

Formiranje energetske i zelenih zajednica koje uključuju građane, škole i opštine u održivu upotrebu energije i upravljanje šumama. Edukativne kampanje i inicijative zasnovane na učešću građana u istraživanju doprinose podizanju svijesti i podsticanju javnog učešća.

## ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** – Zelena tranzicija može postati proces koji predvodi zajednica, zasnovan na izgradnji povjerenja i jačanju razumijevanja održivog korišćenja šuma. Kroz instrument Zelenih zajednica, projekat uključuje različite lokalne aktere u aktivnosti poput monitoringa stabala, prikupljanja razmjene i analize podataka. Obrazovni programi integrišu klimatsku pismenost u školske nastavne programe, dok participativne inicijative zasnovane na učešću građana omogućavaju stanovnicima da doprinesu procjeni stanja šuma.



**EKONOMSKI** – Klaster LegnoMonviso redefinirao je lokalnu drvenu industriju, ujedinjujući aktere oko lanaca snabdijevanja koji se prate. Zahvaljujući digitalnim sistemima monitoringa, svaka faza proizvodnje se evidentira kako bi se osigurala održivost i usklađenost sa sertifikacionim standardima. Uvođenje Green Plasma tehnologije omogućava preradu drvnih ostataka, smanjujući gubitke sirovine, generišući nove tokove prihoda i unapređujući konkurentnost sektora.

**INSTITUCIONALNI** – GreenChainSAW4Life uveo je model upravljanja koji se može replicirati za niskougljeni ruralni razvoj. Koordinacija se odvija putem platforme sa više aktera, dok praćenje podataka omogućava donošenje informisanih odluka zasnovano na tim podacima. Usvojeni upravljački okvir pretvara klimatski pametno gazdovanje šumama u strateški alat planiranja.

### ❖ Projekat Pokret Baukünstler

#### OPIS

Oslabljen niskom profitabilnošću sječe i konkurencijom velikih kompanija, lokalni drveni sektor u Vorarlbergu suočavao se sa slabom regionalnom valorizacijom: lanac vrijednosti drvne industrije u velikoj mjeri oslanjao se na izvoz rezane građe, dok se građevinsko drvo uglavnom uvozilo iz drugih regiona. Još od 1960-ih godina, Baukünstler pokret lokalnih arhitekata redefinirao je sektor, promovišući upotrebu lokalnog drveta kao modernog i održivog građevinskog materijala. Tokom decenija, ovaj pokret prerastao je u institucionalizovanu mrežu koja podstiče saradnju kroz čitav lanac vrijednosti **drvne industrije**.

Primjeri uključuju:

- **Opštinske savjetodavne odbore za dizajn**, koji obezbjeđuju visok kvalitet arhitektonskog i ekološkog planiranja;
- **Vorarlberger Holzbaukunst**: regionalno udruženje za marketing, obrazovanje i zagovaranje;
- **Werkraum Bregenzerwald**: kooperativna platforma 95 preduzeća;
- **Vorarlberg Energetski institut**: ključno uvođenju Ecopass-a (2001) i *Kommunalgebäudeausweis-a* (2011), ekoloških sertifikacionih sistema za privatne i javne objekte;
- **Vorarlberg Institut za arhitekturu**: posrednik između arhitekata, administracija, klijenata i građevinskih firmi;
- **Regionalna vlada Vorarlberga**: institucionalizovala ciljeve održivosti kroz *Energiezukunft 2050* (energetska autonomija do 2050) i programe urbanog razvoja.

#### ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** – Transformacija drvnog sektora Vorarlberga započela je kao bottom-up (odozdo) kulturni pokret, koji je kombinovao savremeni dizajn sa lokalnim zanatstvom i ekološkim vrijednostima. Njihov rad je preoblikovao percepciju javnosti o drvetu, ali su obrazovanje, izložbe i medijska vidljivost bili jednako važni u izgradnji snažnog regionalnog ponosa zasnovanog na arhitektonskoj izvrsnosti i odgovornosti prema životnoj sredini.

**EKONOMSKI** - Formiranje mreža Vorarlberger Holzbaukunst, Werkraum Bregenzerwald i povezanih inicijativa preoblikovalo je cjelokupni lanac vrijednosti **drvne industrije**. Ove institucije ojačale su saradnju između malih preduzeća, arhitekata i dobavljača, omogućavajući zadržavanje vrijednosti na lokalnom nivou i otpornost na konkurenciju velikih industrijskih sistema. Aktivnosti u oblasti marketinga, obuke i sertifikacija kvaliteta (npr. Ecopass) dodatno su povećale regionalnu konkurentnost.

**INSTITUCIONALNI** - Vremenom je neformalna saradnja institucionalizovana u višeslojni upravljački sistem, što je omogućilo uspostavljanje regionalnog inovacionog sistema zasnovanog na javnim politikama. Mehanizmi poput opštinskih savjetodavnih odbora za dizajn (*Gestaltungsbeiräte*),

**Lokacija:**  
Vorarlberg (Austrija)

**Godina:**  
1960-te – u toku

**Website:**  
[www.vorarlberg.travel/en/holzbaukunst](http://www.vorarlberg.travel/en/holzbaukunst)



Vorarlberg Energetski institut i regionalne strategije poput *Energiezukunft 2050* institucionalizovali su ekološke standarde i kvalitet arhitekture.

### ❖ Projekat **Wooden Phoenix**

#### OPIS

Projekat Wooden Phoenix (Drveni feniks) bavi se upravljanjem drvnim otpadom u ruralnom području Žiri (Slovenija), gdje je lokalna drvna industrija nekada proizvodila značajne količine visokokvalitetnih drvnih ostataka, koji su se uglavnom odlagali na deponije. Uvođenjem praksi cirkularne ekonomije u lokalnu industriju, projekat je imao za cilj smanjenje količine drvnog otpada i njegovu transformaciju u urbani mobilijar. Snažna saradnja između javnog sektora, privatnih aktera, škola i stanovnika pokazala se ključnom: ne samo da je omogućila stvaranje javnih prostora za lokalnu zajednicu, već je doprinijela i jačanju snažnog osjećaja zajednice. Procesom je upravljala zadruga Lokatur, zajedno sa Razvojnoum agencijom Sora, Opštinom Žiri, Školskim centrom Škofja Loka i kompanijom M SORA.

Glavni rezultati uključuju:

- **Izradu klupa, ležaljki i garderobera** koji su proizvedeni i postavljeni u zajedničkim prostorima;
- **Produkciju kratkog filma** koji dokumentuje proces i rezultate;
- **Učešće više od 600 ljudi** na događajima posvećenim podizanju svijesti (predavanja, radionice, projekcije);
- **Kreiranje modela koji se može replicirati** za ruralne cirkularne inicijative u drvnom sektoru.

#### ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** - Projekat je stvorio pristup cirkularnoj ekonomiji koji pokreće zajednica, uključujući stanovnike, učenike i lokalne institucije u proces dizajna i proizvodnje. Pretvaranjem industrijskog otpada u javni mobilijar, projekat je ne samo unaprijedio zajedničke prostore već i ojačao lokalni identitet i svijest o zaštiti životne sredine. Više od 600 ljudi učestvovalo je u događajima, radionicama i projekcijama, što pokazuje kako saradnja oko konkretnog cilja može podstaći aktivno učešće zajednice.

**EKONOMSKI** - Projekat je pokazao da drveni otpad može postati vrijedan resurs. Kroz saradnju preduzeća, škola i opštine uspostavljen je kratki cirkularni lanac snabdijevanja, sa nižim troškovima odlaganja i novim mogućnostima za dizajn i proizvodnju.

**INSTITUCIONALNI** - Inicijativa je uspostavila efikasan model upravljanja sa više aktera, kojim je upravljala zadruga Lokatur u partnerstvu sa Razvojnoum agencijom Sora, Opštinom Žiri, Školskim centrom Škofja Loka i kompanijom M SORA. Ovakva saradnja je transformisala koncept cirkularne ekonomije iz političkog koncepta u praktičan alat lokalnog upravljanja.

### ➤ **Primjeri za poboljšanje Upravljanje otpadom:**

### ❖ Projekat **Regeneracija deponije Peccioli**

#### OPIS

Opština Peccioli je institucionalizovala model regeneracije zasnovan na otpadu, koji počiva na kulturnom programiranju i projektima obnovljive energije, slijedeći pristup PIMBY (Please In My Back Yard – „Molim, u mom dvorištu“). Osnivanjem kompanije Belvedere S.p.A., javno–privatnog subjekta sa suvlasništvom stanovnika, lokalna zajednica učestvuje u vlasništvu i programiranju.

#### Lokacija:

Peccioli, Toskana (Italija)

#### Godina:

1997 – u toku

#### Website:

<https://belvedere.peccioli.net/azienda/>



Postrojenje za odlaganje otpada u Legoliju ostaje u potpunosti operativno, ali funkcioniše paralelno sa stalnim i privremenim umjetničkim instalacijama, javnim događajima i amfiteatrom. Upravljanje funkcioniše prema arhitekturi „Sistema Peccioli“: opština definiše mandat i vrši nadzor; Belvedere S.p.A. upravlja postrojenjem i alokacijom kapitala; kulturno programiranje realizuje se u saradnji sa fondacijom i partnerskim institucijama. Učešće zajednice u vlasništvu usklađuje podsticaje, smanjuje transakcione troškove kod višegodišnjih projekata i ubrzava sprovođenje u poređenju sa fragmentiranim modelima finansiranja zasnovanim na grantovima.

Ciljevi su četvorostruki:

- **Modernizacija rada deponije** u skladu sa ekološkim standardima;
- Institucionalizacija suvlasništva zajednice i sistematsko usmjeravanje dividendi u javna dobra;
- Razvoj destinacije zasnovane na kulturi koja **normalizuje blizinu infrastrukture za upravljanje otpadom**;
- **Generisanje modela upravljanja i finansiranja koji se može replicirati** u drugim teritorijama.

### ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** - Ulaganje u kulturno programiranje uklanja stigmatu koja se vezuje za postrojenja za upravljanje otpadom, normalizujući blizinu takve infrastrukture. Istovremeno, model zajedničkog vlasništva jača osjećaj podijeljene odgovornosti i transparentnosti, mijenjajući stavove zajednice od protivljenja ka aktivnom učešću.

**EKONOMSKI** - Prihodi ostvareni kroz upravljanje otpadom sistematski se reinvestiraju u javne usluge, generišući dolazak posjetilaca i dodatnu potrošnju. Štaviše, jedinstvena javno-korporativna platforma internalizuje operativni rizik i smanjuje transakcione troškove za višegodišnje investicije.

**INSTITUCIONALNI** – Tročlana struktura aktera (opština, Belvedere S.p.A. i Fondazione Peccioliper) koordinira projekat u okviru jedinstvene koherentne strategije, omogućavajući bržu realizaciju i kontinuitet. Pozitivni rezultati dodatno su učvrstili politički konsenzus u prilog ovom partnerskom modelu.

### ❖ Projekat Pop-up reciklažne lokacije

#### OPIS

Počev od 2017. godine, grad Antwerpen je uveo sistem pop-up (privremenih) reciklažnih lokacija („mini“ i „maxi“ *recyclagepunten*) kako bi razvrstavanje otpada učinio lakšim i inkluzivnijim. Grad raspolaže sa osam stalnih reciklažnih dvorišta, koja su često teško dostupna osobama bez automobila ili odgovarajućeg prevoza. Ove privremene lokacije ili punktovi se svakodnevno premještaju u različite kvartove, olakšavajući pristup građanima bez automobila ili bez lakog pristupa stalnim reciklažnim lokacijama.

Uslugu, kojom koordinira Grad Antwerpen u saradnji sa lokalnim kompanijama za reciklažu, korisnici ne plaćaju (osim za kabasti otpad), i omogućava odlaganje do 2 m<sup>3</sup> otpada po osobi. Mini reciklažni punktovi obično prihvataju sitniji otpad, poput baterija, tekstila, male elektronske opreme i ulja, dok maxi punktovi prikupljaju krupniji komunalni otpad. Cilj sistema je i podizanje ekološke svijesti i uspostavljanje jasne komunikacije sa građanima, radi razjašnjavanja nedoumica u vezi sa pravilnim razvrstavanjem različitih vrsta otpada. Pop-up lokacije se postavljaju i u manje razvijenim, tako i u imućnijim dijelovima grada, a često su povezane sa akcijama čišćenja zajednice.

#### Lokacija:

Antwerpen (Belgija)

#### Godina:

2017 – u toku

#### Website:

[www.antwerpen.be/info/recyclagepunt](http://www.antwerpen.be/info/recyclagepunt)

### ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** - Sistem donosi usluge reciklaže direktno u naselja, čime se povećava angažman stanovnika koji imaju ograničenu mobilnost ili nemaju pristup automobilu. Istovremeno se gradi



povjerenje kroz prisustvo posvećenog osoblja koje pruža informacije građanima o sortiranju otpada i troškovima odlaganja.

**EKONOMSKI** - Optimizuje se komunalna logistika upravljanja otpadom smanjujući nelegalno odlaganje i potrebu za dugim transportom do reciklažnih parkova. Niski operativni troškovi, u poređenju sa troškovima stalnih postrojenja, čine ovaj model skalabilnim i primjenjivim u drugim gradovima.

**INSTITUCIONALNI** - Usluga je integrisana u rad sektora za zaštitu životne sredine i usklađena sa privatnim reciklerima za pojedine frakcije otpada. Prikupljanje podataka o strukturi korisnika, nivou učešća i vrstama razvrstanog otpada omogućava prilagodljivo planiranje i ciljano oblikovanje politika zaštite životne sredine.

### ❖ Projekat **REthinkWASTE**

#### **OPIS**

Projekat LIFE REthinkWASTE, sufinansiran kroz EU program LIFE, osmišljen je da pomogne evropskim opštinama da modernizuju svoje sisteme prikupljanja otpada i tarifiranja. Njegov cilj bio je da upravljanje otpadom učini transparentnijim, povezivanjem iznosa koji građani plaćaju sa količinom otpada koju stvarno odlažu. U središtu projekta nalazi se PAYT–KAYT sistem:

#### **Lokacija:**

Italija i Španija

#### **Godina:**

2019 – 2022

#### **Website:**

<https://rethinkwaste.eu/>

PAYT (plaćanje prema količini odloženog otpada) uvodi model tarifiranja u kojem korisnici plaćaju u skladu sa količinom miješanog komunalnog otpada koji proizvedu, čime se podstiče bolje razdvajanje i reciklaža.

KAYT (praćenje i informisanje o navikama odlaganja) dopunjuje ovaj sistem pružanjem povratnih informacija u realnom vremenu i digitalnom komunikacijom, kako bi korisnici bili informisani o svojim navikama odlaganja otpada, motivisani izazovima i nagradama, te osnaženi kroz veću odgovornost.

Projekat je sproveden u sedam pilot područja u Italiji i Španiji. Svaki pilot testirao je kombinaciju PAYT tarifa, monitoringa zasnovanog na podacima i kampanja angažovanja građana, kao što je „Recycle and Win! (Recikliraj I osvoji!)“. Takođe je razvijen set alata koji pomaže drugim opštinama da primijene isti pristup, nudeći digitalne alate i obrasce javnih politika. Na kraju, sprovedene su procjene životnog ciklusa (LCA) i analize troškova (LCC) radi mjerenja ekoloških i finansijskih efekata sistema. Do 2022. godine projekat je obuhvatio više od 230 opština, pokazujući značajno smanjenje količine nerazvrstanog otpada i unaprijeđeno razumijevanje javnosti u pogledu troškova upravljanja otpadom.

#### **ELEMENTI INOVACIJE**

**SOCIJALNI** - REthinkWASTE pomjera ulogu građana od pasivnih korisnika ka aktivnim učesnicima u upravljanju otpadom. Kroz personalizovane digitalne povratne informacije i elemente gejmfikacije, projekat nastoji da proizvede dugoročnu promjenu ponašanja kod stanovnika, nakon što nauče kako njihove radnje direktno utiču na troškove i ekološke rezultate.

**EKONOMSKI** - PAYT sistem uspostavlja direktnu ekonomsku vezu između količine generisanog otpada i tarife, čineći smanjenje otpada finansijski korisnim i za građane i za opštine. Kada se kombinuje sa digitalnim monitoringom, omogućava niže troškove i povećano izdvajanje materijala za reciklažu.

**INSTITUCIONALNI** - Projekat pruža prenosiv model upravljanja i digitalnu infrastrukturu za opštine. REthinkWASTE alatni set i mreža pilot gradova stvaraju trajnu bazu znanja za širenje PAYT–KAYT modela širom Evrope.



➤ **Primjeri za poboljšanje Bio i cirkularna ekonomija:**

❖ **Projekat Recup**

**OPIS**

Recup APS, osnovan 2016. godine u Milanu, predstavlja neprofitno udruženje koje danas djeluje u Milanu i Rimu, boreći se protiv bacanja hrane i socijalne marginalizacije na urbanim pijacama. Svakodnevno se sa oko 20 gradskih pijaca prikuplja neprodato, ali i dalje upotrebljivo voće i povrće, koje se zatim redistribuira pojedincima ili organizacijama trećeg sektora, poput Italijanskog Crvenog krsta, mjesnih inicijativa i mreže solidarnosti. Model funkcionira direktno na pijacama: prodavci doniraju preostalu hranu, volonteri je sortiraju, a stanovnici preuzimaju.

Recup trenutno okuplja preko 300 aktivnih volontera i ima potpisane sporazume sa više od 50 privatnih kompanija, koje uključuju zaposlene u programe korporativnog volontiranja, podržavajući prikupljanje i redistribuciju hrane u okviru strategija društvene odgovornosti kompanija (npr. KPMG, Bottega Veneta).

Godine 2024. Recup je pokrenuo pilot-projekat „Polo Civico“ u opštini Rim VIII, što predstavlja društveni centar namijenjen povezivanju ljudi u dijelu sakupljanja hrane koja se može iskoristiti, cirkularne ekonomije i socijalnih usluga. Ovi građanski habovi funkcioniraju kao kvartovska infrastruktura u kojoj se objedinjuju podjela hrane, socijalne usluge i aktivnosti za zajednicu, integrišući „zero-waste (nulti otpad)“ prakse sa ekonomijama zasnovanim na blizini i modelima zajedničke socijalne podrške.

**ELEMENTI INOVACIJE**

**SOCIJALNI** - Recup transformira prikupljanje viškova hrane u društvenu akciju, uklanjajući barijere između kupaca i prodavaca i prevazilazeći stigmatu povezanu sa redistribucijom hrane. Inicijativa promovira model upravljanja viškovima hrane zasnovan na solidarnosti.

**EKONOMSKI** - Inicijativa uspostavlja model cirkularne ekonomije na nivou susjedstva, smanjujući troškove odlaganja i logistike, dok istovremeno daje ekonomsku vrijednost viškovima hrane. Takođe, saraduje sa kompanijama kako bi se pristup protiv rasipanja hrane integrisao u CSR (korporativno-društvena odgovornost) i strategije održivosti.

**INSTITUCIONALNI** - Udruženje djeluje putem formalnih sporazuma sa opštinama, tržišnim konzorcijumima i organizacijama trećeg sektora. Uspostavljanjem Polo Civico modela, aktivnosti se pomjeraju izvan okvira hitne redistribucije hrane i prerastaju u trajnu socijalnu infrastrukturu, unutar urbanog modela socijalne zaštite koji se može primjenjivati i u drugim sredinama.

**Lokacija:**  
Milano i Rim (Italija)  
**Godina:**  
2016 – u toku  
**Website:**  
<https://associazionerecup.org>

❖ **Projekat Mreža industrijske simbioze**

**OPIS**

Mreža industrijske simbioze (SUN - Symbiosis User Network) predstavlja nacionalnu mrežu za industrijsku simbiozu u Italiji, koju je pokrenula ENEA nakon projekta Eco-Innovazione Sicilia (2011). Mreža omogućava razmjenu resursa poput energije, materijala, vode i nusproizvoda među kompanijama, kako bi se smanjio otpad i unaprijedila operativna efikasnost. SUN ima za cilj da ubrza tranziciju ka cirkularnoj ekonomiji, djelujući kao čvorište znanja i koordinacije koje podržava primjenu korporativnih strategija. Mreža obezbjeđuje bazu primjera dobre prakse i aktivnih projekata industrijske simbioze; sistem mapiranja raspoloživih resursa i potencijalnih industrijskih partnerstava; programe obuka i razvoja kapaciteta za preduzeća; kao i tehničku i stratešku podršku za uvođenje industrijske simbioze u lokalne i nacionalne strategije.

**Lokacija:**  
Italija  
**Godina:**  
2017 – u toku  
**Website:**  
[www.sunetwork.it](http://www.sunetwork.it)



Danas mreža uključuje 38 partnera i predstavlja nacionalnu referentnu tačku za primjenu praksi industrijske simbioze. Djeluje kroz šest tematskih radnih grupa:

RG1. **Mapiranje i baza** nacionalnih primjera dobre prakse.

RG2. **Regionalne politike** i koordinacija između institucija.

RG3. **Ekonomska i društvena evaluacija** projekata industrijske simbioze.

WG4. **Sertifikacija** i standardizacija.

RG5. **Normativni i regulatorni okvir**.

RG6. **Komunikacija**, diseminacija i obuke.

### ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** – SUN uspostavlja kolaborativni ekosistem znanja u kojem javni i privatni akteri razmjenjuju podatke, ekspertizu i resurse kako bi se izgradila društvena kultura u industrijskoj saradnji.

**EKONOMSKI** – Mreža nudi kompanijama set alata za identifikaciju novih namjena za proizvodni otpad, smanjenje troškova sirovina i energije i jačanje potencijalnih sinergija unutar lanaca snabdijevanja. Nacionalna baza podataka platforme omogućava mjerljiva poboljšanja u efikasnosti i olakšava pristup izvorima finansiranja.

**INSTITUCIONALNI** - Pretvara industrijsku simbiozu u nacionalni sistem zasnovan na javnim politikama, uspostavljajući zvanični okvir za industrijsku simbiozu koji objedinjuje ENEA-u, ministarstva i regionalne institucije. Sistem integriše naučna istraživanja, razvoj regulatornog okvira i operativne alate.

### ❖ Projekat Mreža centara za ponovnu upotrebu

#### OPIS

Centri za ponovnu upotrebu, koji se obično nalaze u okviru „Ecocentro“ lokacija, presreću funkcionalnu robu prije nego što uđe u tok namijenjen za otpad. Stanovnicima je omogućeno da donesu namještaj, male kućanske aparate i druge predmete koji se mogu ponovo upotrijebiti, a koji se zatim nude javnosti po sniženim cijenama.

#### Lokacija:

Metropolitansko područje Torino (Italija)

#### Godina:

Rane 2000-te – u toku

#### Website:

[www.rreuse.org/organisations/arcobaleno-centro-del-riuso](http://www.rreuse.org/organisations/arcobaleno-centro-del-riuso)

U konkretnom slučaju metropolitanskog područja Torina, zadruga **Arcobaleno Social Cooperative** predstavlja jednog od brojnih operatera koji upravljaju centrima za ponovnu upotrebu. Oni su odgovorni za selekciju, testiranje i redistribuciju upotrebljive robe po simboličnim cijenama stanovnicima u okviru CB16 područja. *Arcobaleno* pruža uslugu na osnovu sporazuma sa lokalnim vlastima, obezbjeđujući operativno osoblje i svakodnevno upravljanje prijemom, kontrolom kvaliteta i izlaganjem robe. Prisustvo osoblja na licu mjesta radi davanja smjernica i jasna pravila prijema na „Ecocentro“ lokacijama preusmjeravaju praksu građana sa odlaganja ka ponovnoj upotrebi, kroz izdvajanje robe/predmeta prije nego što postanu otpad, u okviru sveobuhvatne promjene ponašanja na izvoru.

Inicijativa je usklađena sa evropskom praksom društvenih preduzeća u oblasti ponovne upotrebe i pripreme za ponovnu upotrebu, gdje mreže poput RREUSE pozicioniraju organizacije članice tako da kombinuju ekološke rezultate sa uključivim zapošljavanjem i zadržavanjem lokalne vrijednosti.

### ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** - Centre za ponovnu upotrebu vodi društvena zadruga koja objedinjuje ekološke usluge sa programima podržanog zapošljavanja i putem obučavanja, čime se socijalna inkluzija ugrađuje u svakodnevne logističke i maloprodajne aktivnosti. Istovremeno, ovaj model proširuje pristup dobrima za domaćinstva sa nižim prihodima, dok sprječava prerano odbacivanje upotrebljivih predmeta.



**EKONOMSKI** - Simbolične cijene i redistribucija omogućavaju ponovno kruženje vrijednosti unutar teritorije CB16. Međutim, kako bi se obezbijedila veća efikasnost i veći obrt robe, centre je neophodno organizovati kao strukturisane maloprodajne objekte, a ne kao neformalne punktove za odlaganje.

**INSTITUCIONALNI** - Konzorcijum CB16 obezbjeđuje mandat i operativni prostor u okviru Ekocentara, dok društvene zadruge, na osnovu ugovora, upravljaju svakodnevnim operacijama i usklađuju standardne operativne procedure na svim lokacijama u zoni obuhvata. Model je usklađen sa mrežom RREUSE, što omogućava upoređivanje učinka i razmjenu znanja u okviru mreža učenja na nivou Evropske unije.

## Izazov: Energetska tranzicija i klimatska otpornost

### ➤ Primjeri za podoblast *Zelene zajednice*:

#### ❖ Projekat Bioenergetska sela

##### OPIS

Uz sufinansiranje EU LEADER programa 2000–2006 i 2007–2013, kao i lokalnih vlasti, bioenergetska sela koriste biogasnja postrojenja kako bi uspostavila autonoman, zatvoren energetska sistem. Proizvedena pomoću poljoprivredne i šumske biomase, toplota se isporučuje krajnjim korisnicima kroz seosku toplotnu mrežu, dok se električna energija predaje u javnu mrežu.

Model je započeo kao pilot-projekat u Jirindeu (Jühnde) i pokazao se uspješnim: tipično preuzimanje energije premašuje 50% potreba domaćinstava. Zahvaljujući LEADER-programu koji je podržao studije izvodljivosti, seoske konkurse i intenzivnu tehničko-socijalnu podršku, model je uspio da se razvije i proširi. Više od 30 sela je apliciralo, a samo 10 je odabrano za detaljne studije, kojima su kasnije pridodata još četiri sela. Takođe su se pojavili novi aranžmani, uključujući i primjer dva sela koja su formirala društvenu zadrugu i elektranu (Wollbrandshausen–Krebeck). Vremenom je model rastao, a podrška među stanovništvom se širila: 12 novih postrojenja razvijeno je u regionu, obezbjeđujući dugoročnu stabilnost cijena energije i značajno smanjenje emisija CO<sub>2</sub>. Model upravljanja zasniva se na šemi u kojoj su potrošači, koji su priključeni na mrežu, ujedno i članovi zadruge.

##### Lokacija:

Donja Saksonija (Njemačka)

##### Godina:

2005 – u toku

##### Website:

<https://bioenergiesdorf.fnr.de/>

## ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** - Model zadrugarskog vlasništva mobilise građane, poljoprivrednike i opštine oko zajedničke toplovodne mreže. Informativne kampanje, studijske posjete i strukturisane konsultacije jačaju posvećenost i omogućavaju domaćinstvima da postanu suosnivači infrastrukture. Ovakav model upravljanja povećava prihvatanje, aktivira lokalne vještine i ugrađuje dugoročno upravljanje na nivou sela.

**EKONOMSKI** - Centralizovana biogasnja i toplovodna infrastruktura zamjenjuje fragmentisane fosilne sisteme, stvarajući predvidljive tarife za grijanje i nove prihode za poljoprivrednike kroz ugovorenu nabavku biomase. Studije izvodljivosti finansirane kroz LEADER program smanjuju rizike investicija preciziranjem potreba za toplotom, cijena biomase i poslovnih planova.

**INSTITUCIONALNI** - Projekat operacionalizuje ponovljivu LEADER metodologiju: javni poziv, selekciju, studije izvodljivosti, formiranje zadruga i realizaciju projekta, uz podršku interdisciplinarnih stručnjaka i političku podršku. Rano javno finansiranje studija obezbjeđuje osnovu za privatna i zajednička ulaganja.



### ❖ Projekat PETER Pays Vallée du Loir

#### OPIS

Nadovezujući se na prethodno iskustvo „Syndicat mixte du Pays Vallée du Loir“, oblika pravne saradnje između opština, 57 opština u departmanu Sart osnovalo je PETER Pays Vallée du Loir. PETER (Pôle d'Équilibre Territorial et Rural) predstavlja međuopštinsku strukturu upravljanja za lokalni razvoj područja. Među njegovim ulogama su:

- izrada **teritorijalnih strategija** i dugoročnog prostornog planiranja;
- alokacija i redistribucija **sredstava**;
- **sektorsko planiranje** i upravljanje (klima, energija, kultura, zelena mobilnost i turizam).

U središtu strukture, izabrani predsjednik, pet potpredsjednika, Generalni komitet od 43 izabrana predstavnika i Savjet za teritorijalni razvoj koji čine volonteri iz civilnog društva, dijele nadležnosti u donošenju odluka. Operativno, PETER vodi šest tematskih odbora (finansije, ugovorne politike, teritorijalna atraktivnost, mobilnost, klima i energija, kultura i baština), pruža stručnu podršku i tehničku pomoć aplikantima projekata. Sa budžetom od oko milion eura godišnje, finansira se iz programa LEADER, ERDF-a, regionalnih i nacionalnih agencija i lokalnih vlasti. Do 2024. godine podržao je razvoj 217 projekata na obuhvaćenoj teritoriji.

#### ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** - PETER institucionalizuje učešće građana kroz stalni Savjet za teritorijalni razvoj i tematske odbore, stvarajući kontinuirane kanale za savjetovanje, zajedničko osmišljavanje i nadzor. Ova stabilna participativna arhitektura povećava povjerenje, prihvatanje mjera i teritorijalnu koheziju.

**EKONOMSKI** - Centralizovani teritorijalni inženjering smanjuje transakcione troškove za male opštine objedinjavanjem dijagnostike, pripreme finansiranja i javnih nabavki. Paketi podrške za energetske obnovu kombinuju državne subvencije, subvencije iz sertifikata i beskamatne kredite za domaćinstva, dok planski alati smanjuju rizik privatnih i zajedničkih ulaganja.

**INSTITUCIONALNI** - PETER struktura obezbjeđuje ponovljiv i skalabilan okvir upravljanja sa dvodomnim sistemom za odlučivanje i deliberaciju, formalizovano višeslojno finansiranje, kao i programski portfolio koji obuhvata više sektora. Ovakav model zahtijeva političku viziju izabranih predstavnika, koji se obavezuju na saradnju i objedinjavanje resursa, čime se omogućava koherentno i dugoročno planiranje i upravljanje na ruralnim područjima.

### ❖ Projekat GreenFAMILY

#### OPIS

Projekat se nadovezuje na više od decenije rada Biodistretta della Via Amerina e delle Forre, jednog od prvih italijanskih biodistrikata, koji okuplja koaliciju organske poljoprivrede, predsjednika opština, aktera civilnog društva, lokalnih udruženja i AIAB-a (Italijanska asocijacija proizvođača organske hrane). Biodiverzitet i agroekologija, ekološka ravnoteža, kvalitet pejzaža, održive lokalne ekonomije i aktivno učešće proizvođača i građana od početka čine njihove osnovne principe. U okviru ove dugoročne razvojne putanje, pilot-projekat u Nepiju razvija model ruralne energetske tranzicije koji integriše obnovu objekata, usluge zajednice i lokalnu proizvodnju energije iz obnovljivih izvora.

Projekat koristi javni kompleks, u kojem se nalaze lokalna zdravstvena jedinica, centar za starije osobe i NVO za podršku osobama sa invaliditetom, kao centralnu lokaciju nastajuće zelene i energetske zajednice. Aktivnosti uključuju prikupljanje podataka od ključnih aktera, preliminarne analize izvodljivosti sa analizom više razvojnih scenarija, participativne radionice, definisanje održivih modela finansiranja (kombinovanje ESCO ugovora i grupnog finansiranja vlasničkim udjelima - equity

**Lokacija:**  
Sart (Francuska)

**Godina:**  
2017 – u toku

**Website:**  
<https://pays-valleeduloir.fr/>

**Lokacija:**  
Nepi (Italija)

**Godina:**  
2022 – u toku

**Website:**  
[www.biodistrettoamerina.com](http://www.biodistrettoamerina.com)  
[www.greenfamilycer.it/](http://www.greenfamilycer.it/)



crowdfunding-a). Projektno rješenje predviđa lagane fotonaponske sisteme, uređaje za zamračivanje / hlad, kišne i povrtne bašte, spoljašnji mobilijar i zajedničku perionicu veša napajanu novim fotonaponskim poljem. Kontrolna soba na licu mjesta vizualizovaće proizvodnju i potrošnju energije na fasadi zgrade, pretvarajući kompleks u svakodnevni društveni centar u kojem se principi biodistrikta pretvaraju u konkretne energetske, društvene i prostorne infrastrukture.

### ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** – Projekat uspostavlja integrisani društveni centar unutar obnovljenog javnog kompleksa i povezuje ga sa novom energetsom zajednicom. Participativna dijagnostika i sesije zajedničkog osmišljavanja pretvaraju doprinose zajednice u konkretne programske sadržaje. Javni prikazi u realnom vremenu čine energetske tokove razumljivim, povećavajući energetska pismenost i osjećaj vlasništva nad projektom. Rezultat je svakodnevni društveni centar koji ugrađuje energetska tranziciju u rutinski život zajednice.

**EKONOMSKI** - Predfiziibiliti i modeliranje postojećeg stanja smanjuju investicione rizike, dok ESCO ugovori, javni podsticaji i grupno finansiranje vlasničkim udjelima diverzifikuju izvore finansiranja i umanjuju početno finansijsko opterećenje. Fotonaponski sistem na lokaciji i upravljanje potrošnjom smanjuju operativne troškove društvenih funkcija i otvaraju prostor za nove lokalne usluge sa predvidljivim tarifama. Struktura energetske zajednice internalizuje vrijednost koja bi se inače isplaćivala eksternim dobavljačima.

**INSTITUCIONALNI** - Model upravljanja objedinjuje biodistrikt, tehnički integrator i univerzitet u skladu sa principima programa Horizon Europe i inicijative New European Bauhaus, pri čemu opština djeluje kao su-izvršilac. Standardizovano praćenje kroz kontrolnu sobu obezbjeđuje ključne indikatore uspješnosti za replikaciju i za izvještavanje na nivou misije.

### ➤ Primjeri za poboljšanje *Energetske zajednice*:

#### ❖ Projekat Energy City Hall

##### OPIS

Energetska gradska uprava (Energy City Hall) u Magliano Alpi-ju predstavlja prvu zvanično priznatu Zajednicu obnovljive energije (CER) u Italiji, stvorenu u skladu sa EU Direktivom 2018/2001 (REDII). Djelujući kao koordinator i proizvođač–potrošač (prosumer), Opština je instalirala fotonaponski sistem od 20 kWp na krovu opštinske zgrade kako bi napajala javne objekte i dijelila višak energije sa zajednicom, u koju trenutno spadaju biblioteka, sportska sala, škole i nekoliko domaćinstava. Isti sistem napaja i dvije stanice za punjenje električnih vozila namijenjene stanovnicima.

**Lokacija:**  
Magliano Alpi (Italija)

**Godina:**  
2020 – u toku

**Website:**  
<https://cermaglianoalpi.it/>

Kroz saradnju sa kompanijom Energy4Com, inovativnim startapom specijalizovanim za pametno upravljanje energijom, pametna brojila i digitalna platforma prate tokove energije u realnom vremenu i optimizuju kolektivnu sopstvenu potrošnju. Opština takođe koordinira programe energetske obnove kako bi smanjila potrošnju u javnim i privatnim objektima, obezbjeđujući da proizvodnja iz obnovljivih izvora bude praćena poboljšanom energetsom efikasnošću. CER funkcioniše kao lokalni inovacioni centar, promovirajući regionalno energetska planiranje i osnivanje novih energetska zajednica u susjednim opštinama. U toku je formiranje kooperativne mreže lokalnih stručnjaka, Community Operating Group, kako bi se stvorili kratki lanci snabdijevanja i lokalna radna mjesta u sektoru obnovljive energije. Na nadlokalnom nivou, CER je uključen u širu mrežu (CER-Italia Open Energy Network), koja omogućava postojećim i „u formiranju“ energetska zajednicama da razmjenjuju informacije i vještine, te olakšava povezivanje potencijalnih potrošača i proizvođača energije.

### ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** - Model razvija građanski vođenu, participativnu energetska strukturu u kojoj stanovnici i institucije zajednički upravljaju proizvodnjom i potrošnjom energije iz obnovljivih izvora. Učešće se



podstiče putem javnih poziva, transparentne komunikacije o energetske podacima i vidljive društvene infrastrukture poput stanica za punjenje električnih vozila, čime se jača osjećaj vlasništva samih građana nad procesom energetske tranzicije.

**EKONOMSKI** - Inicijativa integriše pametna brojila, digitalno upravljanje energijom i programe energetske obnove kako bi povezala proizvodnju iz obnovljivih izvora sa smanjenom energetske potrošnjom. CER reinvestira zajedničke benefite u lokalne usluge i stvara kratak lokalni lanac snabdijevanja stručnjacima iz oblasti energetike, pretvarajući tranziciju u konkretan izvor radnih mjesta i novih vještina za malu ruralnu zajednicu.

**INSTITUCIONALNI** - Kao prva u potpunosti operativna zajednica obnovljive energije u Italiji, Magliano Alpi je definisala i tehničke i pravne standarde koji se danas primjenjuju na nacionalnom nivou. Opština funkcioniše kao energetske koordinator i regulatorna eksperimentalna platforma, razvijajući mehanizme upravljanja, upravljanje zasnovano na podacima i transparentne sisteme raspodjele koristi, koji su oblikovali kasniji italijanski okvir za CER.

### ❖ Projekat Energetska zajednica Kardica

#### OPIS

Energetska zajednica Kardica (ESEK) predstavlja jednu od grčkih Zajednica obnovljive energije. Osnovana je 2010. godine kao zadruga, a 2019. godine formalno je priznata kao energetska zajednica u skladu sa grčkim Zakonom 4513/2018. ESEK predstavlja osoben model koji kombinuje proizvodnju energije iz obnovljivih izvora sa lokalnom cirkularnom ekonomijom, okupljajući oko 350 različitih članova, među kojima su građani, opštine i mala i srednja preduzeća, koji zajednički posjeduju i upravljaju infrastrukturom obnovljive energije. Od 2017. godine ESEK upravlja postrojenjem za proizvodnju peleta iz biomase, koje godišnje preradi oko 1.200 tona lokalne rezidualne biomase, nastale iz poljoprivrednih ostataka, šumskih i drvoprerađivačkih nusproizvoda i orezivanja rastinja, u gorivo za grijanje iz obnovljivih izvora. Postrojenje koristi tehnologije mehaničkog sušenja i kompresije kako bi proizvodilo pelete visoke efikasnosti, koji se članovima distribuiraju po sniženoj cijeni. Svaki član učestvuje kao proizvođač–potrošač (prosumer) i doprinosi procesu donošenja odluka. Dobit se reinvestira u usluge zajednice i nova postrojenja za obnovljivu energiju, obezbjeđujući dugoročne društvene i ekonomske koristi za region. Ovaj model smanjuje zavisnost od uvoznih energenata, dok ekonomske koristi ostaju unutar zajednice. ESEK trenutno razvija fotonaponski park koji će funkcionisati u okviru modela virtuelnog neto mjerenja i biti priključen na javnu mrežu. Svaki učesnik će na svom računaru za električnu energiju dobijati obračunske kredite proporcionalno svom vlasničkom udjelu ili nivou potrošnje.

#### Lokacija:

Kardica, Tesalija (Grčka)

#### Godina:

2010 – u toku (kao energetska zadruga)

2019 – u toku (kao energetska zajednica)

#### Website:

<https://www.esek.gr/en/archiki-english/>

### ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** - Model redefiniše koncept energetske zajednice tako što građane pretvara u su-proizvođače i su-upravljače obnovljive energije i lokalnih resursa. Učešće prevazilazi samo razmjenu energije i obuhvata prikupljanje otpada, investiranje i zajedničko donošenje odluka. Obrazovne aktivnosti i javni sastanci dodatno jačaju građansko učešće i energetske pismenost.

**EKONOMSKI** - Inicijativa objedinjuje proizvodnju energije iz obnovljivih izvora i cirkularno upravljanje resursima u jedinstven lokalni lanac vrijednosti. Kombinacija prerade biomase, reciklaže otpada od kafe i zajedničkog korišćenja solarne energije putem virtuelnog neto mjerenja smanjuje troškove energije i stvara dodatnu vrijednost na području Kardice.

**INSTITUCIONALNI** - Energetska zajednica funkcioniše prema modelu upravljanja zadrugom, u kojem svaki član ima jedan glas bez obzira na finansijski doprinos, čime se obezbjeđuju demokratska kontrola i pravedna raspodjela koristi. Upravni odbor obuhvata predstavnike opštine, lokalnih preduzeća i civilnog društva, što omogućava usklađeno planiranje između različitih sektora. ESEK danas predstavlja nacionalnu referencu za energetske zajednice koje kombinuju proizvodnju energije iz obnovljivih izvora sa cirkularnom bioekonomijom.



## Izazov: Socijalna i društvena infrastruktura

### ➤ Primjeri za podoblast **Sociokulturni habovi:**

#### ❖ Projekat Model regeneracije Ostana

##### OPIS

Strategija regeneracije Ostane zasniva se na promjeni paradigme: ulaganja su usmjerena na stvaranje visokokvalitetne socio-kulturne i uslužne infrastrukture kao strateškog preduslova za

privlačenje novih stalnih stanovnika. Ovaj model „društvenog blagostanja zajednice“ konkretizovan je kroz arhitektonsku obnovu ključnih objekata, koji su strateški podijeljeni na jasno definisane funkcionalne habove:

- **Sociokulturni hab „Lou Portoun“:** predstavlja seoski centar. U njemu se nalaze bar i restoran, a istovremeno funkcionise kao važan zajednički prostor, uključujući dječju biblioteku, kao i prostore za organizaciju izložbi i kulturnih događaja. Predstavlja glavno mjesto okupljanja i društvene integracije novih i starosjedilačkih stanovnika.
- **Porodični i hab lokalnih usluga „Mizun de la vilo“:** u njemu se nalaze esencijalne usluge za svakodnevni život i život porodice, poput vrtića i lokalne pekare. Posebno je vrtić, u kontekstu gdje ranije nije postojala nijedna obrazovna ustanova za najmlađe, postao ključna „omogućavajuća usluga“ koja je mladim porodicama dala priliku da se dosele u Ostanu.

Upravljanje ovim prostorima i pripadajućim uslugama povjereno je Društvenoj zadruzi *Viso a Viso*, preduzetničkom instrumentu koji obezbjeđuje njihovu ekonomsku i društvenu održivost.

##### ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** - Inovacija se ogleda u strateškom stvaranju dviju vrsta socijalne infrastrukture. Lou Portoun funkcionise kao „dnevna soba“ zajednice, prostor za kulturnu razmjenu i društveno povezivanje. „Mizun de la vilo“ djeluje kao infrastruktura koja omogućava naseljavanje, čineći boravak mladih porodica u Ostani ostvarivim. Ovaj dvostruki pristup istovremeno adresira i kvalitet društvenog života i praktične prepreke za preseljenja.

**EKONOMSKI** - Komercijalne, profitabilne usluge (Albergo Diffuso, restoran u Lou Portoun-u) stvaraju višak prihoda koji subvencionise osnovne, niskoprofitne usluge poput vrtića i pekare. Istovremeno, kulturni prostori, uključujući biblioteku, povećavaju atraktivnost sela za njegove stanovnike i posjetioce.

**INSTITUCIONALNI** - Model upravljanja zasniva se na partnerstvu javnog sektora i zajednice. Opština je djelovala kao strateški pokretač i investitor, time što je obezbijedila sredstva i sprovela obnovu objekata. Društvena zadruga preuzima ulogu preduzetničkog menadžera datih prostora, obezbjeđujući fleksibilnost i usklađenost sa potrebama stanovnika.

#### ❖ Projekat CAMBIUM

##### OPIS

CAMBIUM je veliko ekoselo i društveni centar izgrađen na kompleksu od 16 hektara nekadašnje vojne kasarne Hadik-Kaserne. Predstavlja prenosivi model laboratorije za ruralni način života, koja integriše međugeneracijsko zajedničko stanovanje i rad sa javnim socio-kulturnim funkcijama. Projekat obuhvata istovremeno fizičku i društvenu regeneraciju zapuštenog prostora.

##### Lokacija:

Fehring, Štajerska (Austrija)

##### Godina:

2014. (osnivanje udruženja)  
2019. (kupovina imovine)

##### Website:

<https://www.cambium.at/>



Fizička transformacija podrazumijeva obnovu postojećih kasarni i izgradnju novih objekata koristeći održive materijale, čime lokacija služi kao demonstracioni prostor u okviru EU Horizon 2020 projekta HOUSEFUL. Kompleks funkcionira kao hibridni ekosistem:

- **Zajedničko stanovanje** (co-living): privatne stambene jedinice dopunjene opsežnim društvenim sadržajima, poput zajedničke kuhinje i biblioteke.
- **Zajednički rad** (co-working): kancelarije, kao i radionice za obradu drveta i metala, namijenjene stanovnicima i lokalnim preduzetnicima.
- **Sociokulturni hab**: Zukunftswerkstatt (Radionica budućnosti), prostor za događaje i seminare o društvenim i ekološkim inovacijama, otvoren za javnost.
- **Prehrambeni hab**: velika zajednička kuhinja i prodavnica–kafeterija, koje čine društveno jezgro zajednice.

### ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** - Fundamentalna društvena inovacija projekta je sociokratski model upravljanja. CAMBIUM koristi sistem donošenja odluka u krugovima, zasnovan na principu saglasnosti (ne jednoglasnosti, već na odsustvu obrazloženih prigovora). Ovaj društveni operativni sistem omogućava zajednici od preko 100 članova da efikasno upravlja finansijskom, građevinskom i društvenom kompleksnošću projekta.

**EKONOMSKI** -Ekonomska inovacija ogleda se u modelu finansiranja kroz zajednički fond imovine (asset pool). Kako bi obezbijedio 2,1 milion eura za kupovinu lokacije, CAMBIUM je prikupio direktne kredite kroz privatne zajmove više od 250 podržavalaca. Ovaj model etičkog finansiranja razdvaja vlasništvo od tržišne spekulacije nekretninama, stabilizuje troškove za stanovnike i garantuje da projekat ostane vjeran svojoj društvenoj misiji.

**INSTITUCIONALNI** - Institucionalna inovacija proističe iz partnerstva između javnog sektora i zajednice u regeneraciji zapuštenih (brownfield) lokacija. Građansko udruženje CAMBIUM saradivalo je sa Opštinom Fehring na kupovini napuštene vojne lokacije, koja je prethodno predstavljala finansijski teret i razvojni problem za opštinu.

#### ➤ **Primjeri za podoblast Socijalna zaštita i zdravstvene usluge:**

##### ❖ **Projekat Finski model mobilnog zdravstva**

###### **OPIS**

Finski model mobilnog zdravstva dio je nacionalne strategije za unapređenje zdravstvene zaštite u ruralnim područjima. Ključno pitanje je kako obezbijediti visokokvalitetne usluge stanovništvu koje je starije a prostorno veoma raspršeno, na velikoj teritoriji gdje je održavanje stalnih ambulanti neefikasno i finansijski neodrživo.

Model sprovode Okruzi za socijalne i zdravstvene usluge, samoupravne javne institucije koje organizuju mobilne servisne centre: specijalno opremljene autobuse i kombi vozila u kojima djeluju medicinske sestre ili stručnjaci iz oblasti zdravstveno-socijalne zaštite, a koji prate unaprijed utvrđene rute kroz udaljena sela. Ova vozila (poznata lokalno kao „Mallu-auto“) funkcioniraju kao pokretne klinike, u kojima stanovnici mogu obaviti osnovne zdravstvene preglede, poput vađenja krvi, zbrinjavanja rana, vakcinacija.

Inovativnost ovog modela ogleda se u hibridnoj prirodi usluge: s jedne strane, ona uspješno približava zdravstvenu zaštitu slabo naseljenim zajednicama; s druge strane, premošćava digitalni jaz između starije populacije i digitalnog zdravlja. U okviru mobilnih jedinica, posebno obučeno osoblje djeluje i kao digitalni fasilitator, pomažući građanima da koriste nacionalne portale za e-zdravstvo i upravljaju digitalnim zdravstvenim uslugama.

###### **Lokacija:**

Ostana, Pijemont (Italija)

###### **Godina:**

1980. (početak procesa regeneracije)  
2011. (osnivanje Viso a Viso)

###### **Website:**

<https://www.visoaviso.it/>



## ELEMENTI INOVACIJA

**SOCIJALNI** - Finski model predstavlja primjer hibridne društvene infrastrukture. Smanjuje fizičku izolaciju tako što donosi ljudski i profesionalni kontakt do starijih korisnika. Istovremeno smanjuje digitalnu izolaciju, jer djeluje kao pouzdan vodič koji omogućava najranjivijim grupama da koriste e-zdravstvene servise, obezbjeđujući ravnopravan pristup u eri telemedicine.

**EKONOMSKI** - To je model koji kombinuje visoku efikasnost i proaktivnu prevenciju. Operativno je znatno jeftinije upravljati jednim mobilnim vozilom nego održavati više nedovoljno iskorišćenih ambulanti u područjima sa niskom populacijom. Povećanjem fizičke dostupnosti zdravstvene zaštite, ovaj model podstiče stanovnike da redovno obavljaju zdravstvene kontrole, čime se na kraju sprječavaju potencijalne hospitalizacije i optimizuju javni zdravstveni troškovi.

**INSTITUCIONALNI** - Model mobilnog zdravstva reformiše nacionalni zdravstveni sistem kako bi se prilagodio složenoj geografiji zemlje. On se oslanja na samoupravne javne institucije – Okruge za socijalne i zdravstvene usluge – da organizuju i pružaju lokalne usluge socijalne zaštite, minimizirajući vrijeme putovanja i troškove za stanovnike ruralnih područja, te smanjujući nejednaku dostupnost zdravstvenih usluga.

### ❖ Projekat Lernen Wachsen Leben

#### OPIS

Lernen Wachsen Leben predstavlja jedan od vodećih primjera socijalnog gazdinstva, kao komplementarnog modela javnom sistemu socijalne zaštite. Inicijativa je zasnovana na tradicionalnom južnotirolskom planinskom gazdinstvu koje se prepoznaje i razvija kao centar za pružanje usluga socijalne zaštite u alpskom regionu. Zadruga "With Farmwomen learning growing living" odgovara na dvostruki strateški izazov: potrebu za diversifikacijom i održavanjem prihoda poljoprivrednih domaćinstava, kao i rastuću potražnju za kvalitetnim uslugama brige o djeci i starijima u dolinama.

Zadruga saraduje sa Autonomnom pokrajinom Bolcano i stručnim školama kako bi obezbijedila obuku i kvalifikacije za pomoćnike i njegovatelje specijalizovane za rani razvoj djece, starije osobe i osobe sa invaliditetom, koje se potom angažuju kroz akreditovane socijalne servise. Usluge se fokusiraju na dva ključna područja:

- **Briga o djeci:** dnevni boravak zasnovan na principima pedagogije u prirodi;
- **Dnevna briga o starijima:** pružanje aktivnog okruženja koje suzbija društvenu izolaciju.

Cijena usluge ostaje pristupačna, jer se centralno određuje na nivou Autonomne pokrajine, uz dodatne popuste za domaćinstva sa nižim prihodima. Ovo je model trostrukog učinka: jača lokalne poljoprivredne ekonomije; profesionalizuje žene u ruralnim područjima; i nudi inovativnu uslugu socijalne zaštite duboko ukorijenjenu u lokalnu kulturu.

## ELEMENTI INOVACIJA

**SOCIJALNI** - Ključna inovacija ogleda se u korišćenju gazdinstva kao međugeneracijskog centra socijalne zaštite. Projekat transformiše gazdinstvo iz isključivo proizvodnog mjesta u centar društvene inkluzije. Djeca i stariji se uključuju u realno životno okruženje, u kontaktu sa prirodom i životinjama, što dokazano doprinosi razvoju i njihovoj dobrobiti.

**EKONOMSKI** - Model omogućava ekonomsku diversifikaciju gazdinstava, stvarajući novi izvor prihoda za žene iz poljoprivrednih domaćinstava, direktno na poljoprivrednom gazdinstvu. Ovo jača dugoročnu održivost malih porodičnih planinskih gazdinstava, suzbija napuštanje ruralnih područja i osnažuje žene.

**INSTITUCIONALNI** - Povezujući poljoprivredu i socijalnu zaštitu, zadruga je postala pouzdan partner Pokrajine u pružanju usluga brige o djeci i starijima. Ona obezbjeđuje obuku i kvalifikacije za žene na poljoprivrednim gazdinstvima, koje istovremeno dobijaju akreditacije u okviru javnog sistema socijalne zaštite.

#### Lokacija:

Autonomna pokrajina Bolcano (Italija)

#### Godina:

2006 – u toku

#### Website:

<https://www.lernenwachsenleben.it/>



## Izazov: Ruralni razvoj i inovacije

### ➤ Primjeri za podoblast *Digitalni i „maker“ habovi:*

#### ❖ Projekat Kempodium e.V.

##### OPIS

Kempodium e.V. je društveni i kulturni centar u Kemptenu, u srcu ruralnog regiona Allgäu. Osnovan 2000. godine, projekat je započeo kao „Centar za samoodrživost“ sa ciljem revitalizacije regiona kroz razvoj praktičnih vještina, održivosti i socijalnih inovacija.

Kempodium funkcioniše kao multifunkcionalni hab koji kombinuje tradicionalne zanatske vještine sa digitalnom tehnologijom. On nudi profesionalno opremljene „Otvorene radionice“ za obradu drveta, metala, keramike, tekstila i popravku bicikala. Ove radionice dostupne su građanima, hobistima, umjetnicima i startapovima za realizaciju ličnih projekata ili prototipova.

Ključni element je integracija FabLab Allgäu, koji obezbjeđuje tehnologije digitalne fabrikacije kao što su 3D štampa i lasersko sječenje, povezujući jaz između manuelnog „know-how“ pristupa i digitalne inovacije. Osim prostora za stvaranje, Kempodium podstiče društvenu koheziju kroz bogat kulturni program, događaje, kurseve obuke za sve generacije i popularne „Repair Café“ radionice. Centar djeluje kao katalizator cirkularne ekonomije i lokalne otpornosti, ohrabrujući građane da popravljaju, stvaraju i dijele znanje, čime se suzbija ruralna izolacija i promoviše endogeni razvojni model.

##### Lokacija:

Kempten (Njemačka)

##### Godina:

2000 – u toku

##### Website:

<https://kempodium.de>

## ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** - Socijalna inovacija ogleda se u stvaranju hibridnog prostora koji se suprotstavlja izolaciji tipičnoj za ruralna područja. On funkcioniše kao međugeneracijski „treći prostor“, koji promovise cjeloživotno učenje i osnaživanje. Kroz princip „radimo zajedno“, ljudi iz različitih sredina stižu samopouzdanje, dijele znanje i jačaju mrežu zajednice, povećavajući lokalnu otpornost i integraciju.

**EKONOMSKI** - Kempodium stimuliše lokalnu ekonomiju obezbjeđivanjem jeftine infrastrukture za zanatlije, frilensere i mikro-preduzeća, omogućavajući brzo prototipiranje i stvaranje novih biznisa. Promoviše cirkularnu ekonomiju kroz Repair Café radionice i kurseve o ponovnoj upotrebi. Razvija manuelne i digitalne vještine koje povećavaju zapošljivost i podržavaju tranziciju ka decentralizovanoj ekonomiji.

**INSTITUCIONALNI** - To je registrovano udruženje (e.V.) koje podržava snažan građanski angažman i javno-privatna partnerstva. Saraduje sa lokalnim vlastima, školama i Univerzitetom primijenjenih nauka u Kemptenu. Ova hibridna struktura omogućava centru da agilno odgovara na potrebe zajednice, kombinujući javno finansiranje, donacije i sopstvene prihode, djelujući kao priznata i podržana infrastruktura ruralnih inovacija.

#### ❖ Projekat FAB LAB Aldeias do Xisto

##### OPIS

Fab Lab Aldeias do Xisto predstavlja ključnu komponentu šire, međunarodno prepoznate strategije regeneracije Opštine Fundão, usmjerene na suzbijanje ozbiljne depopulacije u ruralnim područjima Portugala. Smješten unutar mreže od 27 „Škriljastih sela“ (Aldeias do Xisto), koja su, istorijski gledano, ruralna i izolovana naselja, Fab Lab nije samo digitalna radionica, već i „magnet“ za privlačenje novih talenata.

##### Lokacija:

Fundão, Distrito de Castelo Branco (Portugal)

##### Godina:

2013 – u toku

##### Website:

<https://www.fablabs.io/labs/fablabaldeiasdoxisto>



Strategija Fundãoa zasniva se na transformisanju regiona iz mjesta iz kojeg se odlazi u poželjno okruženje za život i rad, posebno za tehnološke profesionalce, digitalne nomade i kreativce (npr. kroz programe „Living in (živjeti u) Fundão“ ili „Remote Work (Rad na daljinu) Fundão“). Fab Lab obezbjeđuje ključnu tehnološku infrastrukturu – poput 3D štampe, laserskog sječenja i CNC obrade – za ovu novu zajednicu.

On funkcioniše kao most: s jedne strane, nudi novim „digitalnim“ stanovnicima prostor za prototipizaciju i zajednički rad; s druge strane, lokalnom stanovništvu i zanatlijama omogućava pristup novim vještinama, kombinujući tradicionalno znanje (škriljac, drvo, tkanje) sa digitalnim dizajnom i savremenom proizvodnjom. Predstavlja jedan od stubova stvaranja „nove ruralne ekonomije“ zasnovane na znanju.

### ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** - Ključna društvena inovacija je upotreba tehnologije kao alata „društvenog inženjeringa“ za preokretanje trendova depopulacije. Fab Lab djeluje kao katalizator integracije između lokalne zajednice i novih stanovnika. Stvara međugeneracijsku „maker zajednicu“ koja razbija ruralnu izolaciju i gradi novu, hibridnu društvenu strukturu, pružajući lokalnoj omladini konkretne razloge da ostane.

**EKONOMSKI** - Fab Lab generiše „Tradicija–Tehnologija“ hibridnu ekonomiju. Omogućava lokalnim zanatlijama da unaprijede svoje proizvode i procese i pristupe novim tržištima. Predstavlja ključni resurs u ekosistemu Fundãoa za privlačenje investicija, startupova i digitalnih nomada, čime se diversifikuje tradicionalno poljoprivredna lokalna ekonomija. Podržava se stvaranje mikro-preduzeća koja su „rođena u ruralnom okruženju, ali orijentisana globalno“, zasnovana na kreativnosti i proizvodnji visoke dodate vrijednosti u malim serijama.

**INSTITUCIONALNI** - Inovacija se ogleda u proaktivnoj viziji Opštine Fundão, koja je digitalnu inovaciju prepoznala kao osnovni mehanizam ruralnog razvoja. Umjesto da se fokusira isključivo na pasivnu zaštitu naslijeđa (muzejski turizam), institucija je strateški investirala u visokotehnološku infrastrukturu kako bi privukla „ljudski kapital“ i pozicionirala ranije marginalizovano područje kao prepoznatljiv centar inovacija.

### ❖ Projekat NATWorking

#### OPIS

NATWorking (Nature + Working (Priroda + Rad)) je italijanska inicijativa stvorena sa ciljem da se suzbije depopulacija unutrašnjih, ruralnih i planinskih područja, kroz njihovu transformaciju u konkurentne destinacije za remote (rad na daljinu) radnike, digitalne nomade i profesionalce koji se vraćaju u ove krajeve.

Projekat prevazilazi puko uspostavljanje prostora za zajednički rad: razvija model „remote rada zasnovanog na zajednici“. Promovišu ga partneri poput Riappennino i Fondazione Appennino, a sprovodi se u pilot-habovima (npr. Massa Marittima, finansirana kroz PNRR Borghi plan), uz postepeno formiranje nacionalne mreže „NATWorking habova“.

Ovi habovi, smješteni u selima i manjim gradovima, nude ne samo brzu internet konekciju i radne stanice, već čitav „ekosistem dobrodošlice“. To uključuje logističku podršku poput pomoći u pronalženju srednjoročnog smještaja, ali što je još važnije – program društvene integracije. Strateški cilj je da se zaposleni iz statusa „posjetioca“ pretvori u privremenog ili stalnog „novog stanovnika“, čime se pokreće proces kvalifikovane repopulacije i socio-ekonomske revitalizacije teritorije.

#### Lokacija:

Italija

#### Godina:

2021 – u toku

#### Website:

<https://natworking.eu/>

### ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** - NATWorking podiže coworking sa nivoa usluge pružanja nekretnine na nivo društvene infrastrukture. Ključna inovacija je uloga lokalnog „Community Manager (menadžer zajednice)“, koji djeluje kao posrednik/facilitator. Njegova uloga je da aktivno povezuje NatWorkere sa stanovnicima, lokalnim udruženjima i tradicijama. Ovaj proces stvara međugeneracijsku i kulturnu razmjenu,



revitalizuje društvenu strukturu sela i smanjuje izolaciju zaposlenih, gradeći njihov osjećaj pripadnosti — što je suštinski preduslov za dugoročan ostanak.

**EKONOMSKI** - Model transformiše ekonomiju sela iz „hit-and-run (prolazni)“ turizma u privlačenje srednjoročnih i dugoročnih stanovnika. Remote radnici generišu stabilniji, nesezonski i ravnomjerniji ekonomski uticaj: iznajmljuju kuće, koriste svakodnevne usluge (kafići, prodavnice, restorani) i podstiču time lokalnu ekonomiju. Oni istovremeno unose visokokvalifikovane digitalne profesije u područja gdje ih ranije nije bilo, čime diversifikuju proizvodnu strukturu i doprinose „povratnoj ekonomiji“.

**INSTITUCIONALNI** - Umjesto da djeluju izolovano, sela se priključuju mreži sa društvenim uslugama i standardima kvaliteta. Model počiva na partnerstvu javnog, privatnog i civilnog sektora: opština obezbjeđuje prostor (npr. napuštene javne zgrade), mrežni operateri (privatni ili treći sektor) donose znanje i digitalnu platformu, a lokalna zajednica aktivno učestvuje u prijemu novih stanovnika.

### ➤ Primjeri za podoblast *Inkubatori za nova preduzeća:*

#### ❖ Projekat RIHU Rural Impact Hub

##### OPIS

RIHU (Rural Impact Hub) predstavlja ekosistem za inovacije i uticajno preduzetništvo, osmišljen da revitalizuje Mirandešku visoravan, jedno od najudaljenijih ruralnih područja u sjevernom Portugalu, na granici sa Španijom. Pod vođstvom udruženja „Rural Move“ i kao dio nacionalnog programa „Centri za preduzetništvo sa društvenim uticajem“ (Portugal Innovation Social), RIHU nije klasični inkubator, već praktičan alat lokalnog razvoja.

##### Lokacija:

Miranda do Douro, Distrikt Bragança (Portugal)

##### Godina:

2024 – u toku

##### Website:

<https://rihu.org/>

Projekat ima za cilj da transformiše jedno od najperifernijih i najrjeđe naseljenih područja u Evropi u dinamičan centar. To postiže decentralizovanim modelom: umjesto jedne centralne kancelarije, RIHU tim radi direktno na teritoriji, povezujući mjesne zajednice, udruženja, stanovnike i institucije.

Namjera je da se izgradi mreža nastala „odozdo nagore“, angažujući preduzetnike, obrazovne institucije (poput Univerziteta Trás-os-Montes i Politehničkog instituta Bragança), investitore i lokalne lidere. RIHU djeluje kao „živi ekosistem“ koji identifikuje, podržava i ubrzava praktična i održiva rješenja za izazove depopulacije, stvarajući radna mjesta i generišući društvenu vrijednost.

### ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** - Društvena inovacija ogleda se u njegovom „ekosistemskom“ i decentralizovanom modelu. RIHU ne nameće rješenja odozgo, već djeluje kao „hiperlokalni“ facilitator, radeći na nivou parohija (freguesias) kako bi identifikovao stvarne potrebe. Povezuje izolovane aktere (preduzetnike, udruženja, stanovnike) u saradničku mrežu, gradeći društveni kapital i zajednicu inovatora u geografski fragmentisanom i demografski osjetljivom području.

**EKONOMSKI** - RIHU pomjera fokus sa zavisnosti od socijalne pomoći ka preduzetništvu sa društvenim uticajem kao pokretačem razvoja. Cilj je stvaranje održive i inkluzivne ekonomije u područjima sa veoma niskom gustinom naseljenosti, podržavajući startapove i društvena preduzeća koja stvaraju kvalifikovana radna mjesta i koriste lokalne, endogene resurse. RIHU nastoji dokazati da čak i najudaljenija područja mogu postati centri inovacija, privlačeći znanje, talente i investicije.

**INSTITUCIONALNI** - Institucionalna inovacija proizlazi iz modela širokog partnerstva: projekat vodi udruženje (Rural Move), finansiraju ga EU fondovi (Norte 2030) i nacionalni program (Portugal Innovation Social), dok ga aktivno podržavaju lokalna samouprava (Opština Miranda do Douro), univerziteti i privatni investitori. Ova strateška alijansa od 35 partnera obezbjeđuje resurse, ekspertizu i institucionalni legitimitet potrebne za sistemsku intervenciju.



➤ **Primjeri za poboljšanje Lanac vrijednosti agroindustrije:**

❖ **Projekat Agro Innovation Lab**

**OPIS**

Agro Innovation Lab (AIL) je vodeća evropska inovaciona platforma i akcelerator specijalizovan za Agri-Tech i Food-Tech sektore. Osnovan je kao zajednička inicijativa RWA Raiffeisen Ware Austria, jedne od najvećih austrijskih poljoprivrednih zadruga, i njenog njemačkog partnera BayWa AG.

AIL je fokusirani korporativni akcelerator, čija je misija da poveže tradicionalnu poljoprivrednu industriju sa globalnim startup ekosistemom. Identifikuje najperspektivnije startapove širom svijeta kroz „open innovation (otvorena inovacija)“ izazove na teme koje obuhvataju preciznu poljoprivredu, biotehnologiju, robotiku, softver za poljoprivredna gazdinstva, održivost, nove izvore proteina i nove prehrambene lance, te im nudi strukturirani „boost“ program.

Prava dodata vrijednost AIL-a nije samo u investiciji, već u direktnom pristupu tržištu. Odabrani startapovi dobijaju priliku da pokrenu pilot projekte direktno sa poljoprivrednicima i gazdinstvima u okviru RWA mreže, čime stižu pristup decenijskom industrijskom znanju i širokim distributivnim kanalima. AIL djeluje kao strateški „most“ koji omogućava RWA zadruzi da apsorbuje, testira i proširi eksterne inovacije, ubrzavajući sopstvenu digitalnu transformaciju i transformaciju poljoprivrednika sa kojima saraduje.

**ELEMENTI INOVACIJE**

**SOCIJALNI** - Društvena inovacija ogleda se u stvaranju ekosistema za kulturnu „ukrštanje polena“. AIL spaja dva tradicionalno odvojena svijeta: poljoprivrednike i zadruge (često konzervativne i duboko lokalno ukorijenjene) sa digitalnim preduzetnicima (agilnim, globalnim i tehnološki orijentisanim). Ovaj proces omogućava prenos znanja, smanjuje nepovjerenje prema tehnologiji u ruralnim područjima i gradi zajednički jezik za razvoj poljoprivrednih inovacija.

**EKONOMSKI** - AIL predstavlja model korporativne „Otvorene inovacije“. Za RWA to predstavlja efikasan način da eksternalizuje istraživanje i razvoj, brzo testira i integriše nova Agri-Tech rješenja u svoj portfelj i očuva konkurentnost. Za startapove, AIL značajno skraćuje vrijeme izlaska na tržište, obezbjeđujući neposrednog pilot-kupca (RWA) i distributivni kanal, čime se prevazilaze visoke ulazne barijere u poljoprivrednom sektoru.

**INSTITUCIONALNI** - Inovacija je strukturne prirode. Velika, tradicionalna poljoprivredna zadruga (RWA) osnovala je agilni entitet (Laboratoriju) posebno osmišljen za saradnju sa startapovima. Ovaj hibridni model (korporativni akcelerator) omogućava velikom sistemu da djeluje brzinom startapa, testirajući inovacije sa visokim potencijalom uz kontrolisan rizik, prije njihove šire primjene u okviru cijele zadružne mreže.

**Lokacija:**

Beč (Austrija)

**Godina:**

2016 – u toku

**Website:**

<https://agroinnovationlab.com/>

❖ **Projekat Val.Ce.a**

**OPIS**

Projekat Val.Ce.a imao je osmišljen sa ciljem da poveća konkurentnost poljoprivrednog lanca vrijednosti u Unutrašnjim područjima Emilije Romanje, sa pilot aktivnostima u Riminiju, Forli-Cesena i Raveni. U brdskim područjima, gdje je poljoprivreda manje produktivna i manje profitabilna nego u ravninama, projekat je ojačao višesektorsku organsku proizvodnu liniju zasnovanu na drevnim sortama žita, fokusirajući se na procese proizvodnje i na kvalitet proizvoda.

**Lokacija:**

Emilia Romanja (Italija)

**Godina:**

2019 – 2022

**Website:**

<https://progetti.crpv.it/Home/ProjectDetail/59>

<https://www.nelnomedelpane.it/progetto-val-ce-a/>



U projekat su bili uključeni različiti partneri — poljoprivrednici, mala i srednja preduzeća, istraživački instituti i Univerzitet u Bolonji — kako bi istražili i sproveli pilot aktivnosti koje obuhvataju reprodukciju sjemena, uzgoj na farmama, primarnu preradu, mljevenje i pekarsku transformaciju, u okviru programiranog modela proizvodnje usklađenog sa tržišnom potražnjom. Ključne aktivnosti uključivale su:

- Procjenu tržišnog potencijala starih sorti žita;
- Definisane protokola za reprodukciju sjemena radi očuvanja unutarpopulacionog sortnog balansa;
- Uspostavljanje sistema praćenja porijekla i kontrole kvaliteta za žito i brašno;
- Formalizaciju međusektorskih sporazuma o lancu snabdijevanja, uz jasne uloge i obaveze svih partnera;
- Planiranje površina pod usjevima kako bi se izbjegla prekomjerna ponuda i pad cijena.

U skladu s tim, projekat je rezultirao sveukupno unaprijeđenim lancem snabdijevanja i vrijednosti, sa stabilnim cijenama, pekarskim proizvodima više dodate vrijednosti i povećanim prihodima za sve učesnike duž lanca.

### ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** - Projekat jača kratke, organske lance snabdijevanja, povećavajući povjerenje i transparentnost među proizvođačima i u odnosu sa potrošačima. Reprodukcijska sjemena drevnih heterogenih sorti direktno na farmama doprinosi očuvanju agrobiodiverziteta i uključuje proizvođače u procese kontrole kvaliteta i praćenja porijekla.

**EKONOMSKI** - Planiranje proizvodnje vođeno potražnjom smanjuje volatilnost i stabilizuje marže, kako proizvođača tako i prerađivača. Organski protokoli i dokumentovani standardi kvaliteta pozicioniraju proizvode u segmente više vrijednosti, dok istovremeno smanjuju zavisnost od spoljnih inputa i povezane rizike. Praćenje porijekla „od njive do trpeze“ smanjuje transakcione troškove, pojednostavljuje sertifikaciju i olakšava pristup tržištu.

**INSTITUCIONALNI** - Ugovorni aranžmani i društveni okvir za praćenje obezbjeđuju usklađenost sa organskim pravilima, omogućavaju sistematsko prikupljanje podataka i podržavaju kontinuirano unapređenje, uključujući širenje površina pod organskom proizvodnjom.

### ❖ Projekat VALACTICAT

#### OPIS

VALACTICAT razvija i testira skalabilan model valorizacije surutke („xerigot“), nusproizvoda proizvodnje sira koji čini i do 85% ukupnog utrošenog mlijeka, a koji se uobičajeno odbacuje. Umjesto da se surutka posmatra kao otpadni tok sa visokim ekološkim i operativnim troškovima, projekat je promoviše kao novi sastojak unutar mliječne i šire prehrambene industrije.

#### Lokacija:

Katalonija (Španija)

#### Godina:

2014 – 2020

#### Website:

<https://ruralcat.gencat.cat/>

<https://www.clusterfoodservice.org/news/valacticat>

Pod vođstvom Foodservice Cluster-a, uz kompanije Betara i Ametller Origen, te tehnološki centar Eurecat, projekat definiše nutritivnu vrijednost surutke i optimizuje njene procese prerade (odmaščivanje, ultrafiltracija, nanofiltracija, reverzna osmoza, fermentacija). Partnerskim kompanijama omogućeno je da proizvode standardizovane frakcije surutke koje mogu zamijeniti dio mlijeka ili drugih sastojaka u postojećim proizvodima, ili da se koriste za razvoj potpuno novih linija proizvoda.

Sa stanovišta lanca vrijednosti, projekat demonstrira tri ključne funkcije:

- Pretvaranje otpada u potencijalni prihod kroz ponovnu upotrebu ili prodaju sastojaka zasnovanih na surutki;



- **Stabilizaciju odnosa između proizvođača sira i prerađivača** putem standarda kvaliteta i testiranja alternativnih primjena (npr. deserti, pekarski proizvodi);
- **Poboljšanje ekološkog i ekonomskog profila** cijelog lanca smanjenjem potrošnje vode, emisija CO<sub>2</sub> i potrebe za sirovinama.

### ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** - Projekat operacionalizuje cirkularnu upotrebu nusproizvoda velike količine, smanjujući otpad i povećavajući transparentnost upotrebe resursa u lancima vrijednosti mlijeka. Razvojem prehrambeno bezbjednih sastojaka od surutke sa jasno dokumentovanom kompozicijom i funkcionalnošću, kompanije mogu informisati potrošače o održivim poboljšanjima i podržati ciljeve strategije „Od farme do viljuške“ (Farm to Fork), uključujući smanjenje otpada od hrane.

**EKONOMSKI** - Oporavak frakcija vođen potražnjom na tržištu stvara nove izvore prihoda od sastojaka i istovremeno umanjuje troškove zbrinjavanja i obrade otpada. Optimizacija procesa i analize izvodljivosti smanjuju rizike primjene ovakvih rješenja i doprinose izgradnji otpornijih lanaca vrijednosti. Testiranja integracije u postojeće proizvodne linije dodatno snižavaju rizik ulaska na nova tržišta i podstiču kompanije da zamijene spoljne inpute frakcijama surutke koje su oporavljene i ponovo iskorišćene unutar sopstvenih sistema.

**INSTITUCIONALNI** - Kao Operativna grupa u okviru EIP-AGRI, konzorcijum povezuje aktere oko zajedničkih ciljeva i mjerljivih indikatora učinka. Ovaj model upravljanja ubrzava prelazak iz pilot faze u industrijsku primjenu i usklađuje se sa standardima implementacije strategije „Od farme do viljuške“ duž svih faza prerade.

### ❖ Projekat **Kolektivna organska sertifikacija**

#### OPIS

Kolektivna sertifikacija za organsku proizvodnju predstavlja instrument javne politike usmjeren na strukturne slabosti malih proizvođača i kratkih lanaca vrijednosti. Uvedena je Uredbom (EU) 2018/848, a detaljnije razrađena Uredbom (EU) 279/2021, i omogućava grupama malih poljoprivrednika i proizvođača (maksimalno 2000 članova) da dobiju zajednički sertifikat. Inicijativa predstavlja odgovor na trend industrijalizacije organskih standarda, koji sve više favorizuju velike operatere u stanju da snose visoke troškove i složene individualne sertifikacione procedure.

Podnosioci zahtjeva moraju ispuniti stroge preduslove: biti geografski blizu, imati slične proizvodne sisteme, poštovati propisane pragove veličine gazdinstava i plasirati proizvode na tržište putem zajedničkog sistema. Grupa mora imati pravni subjektivitet, imenovati menadžera grupe i uspostaviti Interni kontrolni sistem (ICS) sa dokumentovanim procedurama, godišnjim internim inspekcijama i obučanim internim kontrolorima. Eksterno kontrolno tijelo potom provjerava funkcionisanje ICS-a, kontroliše uzorak od najmanje 5% članova i vrši dodatne provjere prije izdavanja grupnog sertifikata. Sveukupno, ova inicijativa omogućava malim proizvođačima—koji bi inače ostali bez sertifikata uprkos primjeni organskih praksi—da uđu na formalno organsko tržište i ostvare dio dodate vrijednosti: smanjuje se trošak po gazdinstvu, dijele se tehničke i upravljačke kompetencije i stvara se zajednički marketinški interfejs za lokalne proizvode.

### ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** - Kolektivna sertifikacija uvodi novu društvenu arhitekturu u organsku proizvodnju, pretvarajući brojne izolovane male proizvođače u organizovanu zajednicu. Zajednički troškovi, ICS i kolektivne procedure smanjuju administrativni teret i olakšavaju snalaženje u kompleksnoj regulativi, jačajući pritom kulturu saradnje među proizvođačima.

#### Lokacija:

Italija

#### Godina:

2022

#### Website:

<https://progetti.crpv.it/Home/ProjectDetail/59>

<https://www.nelnomedelpane.it/progetto-val-ce-a/>



**EKONOMSKI** - Troškovi sertifikacije i usklađenosti postaju zajednička usluga, smanjujući rashode po poljoprivrednom gazdinstvu i ukupne transakcione troškove. Inicijativa povećava pristupačnost organskim tržištima: grupa djeluje kao komercijalni interfejs, poboljšavajući vidljivost i pregovaračku moć malih proizvođača. Kao rezultat, veći dio dodatne vrijednosti organske proizvodnje se stvara i zadržava na lokalnom nivou.

**INSTITUCIONALNI** - Model uvodi dvonivojski sistem kontrole i upravljanja. Interno, menadžer i ICS nadziru usklađenost članova, dok eksterno kontrolno tijelo provjerava sistem i uzorak sa farmi. Organske grupe postaju pravno priznati entiteti u okviru EU organskog sistema, djelujući kao instrument uključivanja malih proizvođača u sertifikovane lance vrijednosti.

### Izazov: Baština i održivi turizam

#### ➤ Primjeri za podoblast *Agroturizam i ruralni boravci*:

##### ❖ Projekat Agriturist

###### OPIS

Agriturist je udruženje koje je osnovala Confagricoltura (glavna italijanska poljoprivredna konfederacija) i koje je kreiralo italijanski model **agroturizma**, skovalo njegov naziv i promovisalo donošenje prvog zakonskog okvira (Zakon 730/1985).

Ovdje nije riječ o jednom smještajnom objektu ili seoskom pansionu, već o sistemskom projektu koji je omogućio hiljadama italijanskih poljoprivrednih gazdinstava da opstanu i razvijaju se. Cilj je bio (i ostao) da se poljoprivrednik transformiše u multifunkcionalnog poljoprivrednog preduzetnika, sposobnog da primarnu proizvodnju hrane poveže sa smještajem i ugostiteljstvom (autentični koncept „od njive do trpeze“).

Udruženje je definisalo standarde i suštinski koncept: agroturizam nije hotel na selu, već poljoprivredno gazdinstvo koje i dalje ima **poljoprivredu kao osnovnu djelatnost**, uz koju se povezuju usluge smještaja i ishrane. Ova neraskidiva veza sa zemljom i proizvodnjom predstavlja srž projekta i ključ njegovog globalnog uspjeha, podstičući obnovu napuštenih seoskih kuća i valorizaciju lokalnih proizvoda.

###### Lokacija:

Nacionalna mreža (Italija)

###### Godina:

1965 – u toku

###### Website:

<https://www.agriturist.it/en/>

### ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** - Društvena inovacija ogleda se u obnavljanju kulturne i iskustvene veze između grada i sela. Transformisala je poljoprivrednika iz proizvođača u **čuvara teritorije i kulturnog ambasadora**. Omogućila je milionima ljudi da ponovo otkriju ritmove prirode, porijeklo hrane („od njive do trpeze“) i vrijednost ruralnog nasljeđa, stvarajući novi tip turizma zasnovan na autentičnosti.

**EKONOMSKI** - Ekonomska inovacija uvela je koncept **poljoprivredne pluriaktivnosti i multifunkcionalnosti**. Usluge smještaja i ishrane postale su ključni izvor dopunskih prihoda, omogućivši poljoprivrednim gazdinstvima – često malim – da ostanu ekonomski održiva. Model je generisao veliki ekonomski uticaj u unutrašnjim područjima, valorizujući ruralne objekte (pretvarajući ih iz troška u imovinu) i stvarajući nezamjenjiva, lokalno ukorijenjena radna mjesta.

**INSTITUCIONALNI** - Agriturist je otvorio put donošenju posebnog zakona, usvojenog 1985. godine. Time je uspostavljen jasan pravni i poreski okvir koji definiše i štiti agroturizam, čvrsto ga vezujući za poljoprivrednu djelatnost (na primjer, obavezu da hrana koja se služi u velikoj mjeri potiče sa samog gazdinstva). Bez ove institucionalne inovacije, agroturizam bi lako bio potisnut i apsorbovan kroz hotelsku spekulaciju.



## ❖ Projekat Sextantio

### OPIS

Sextantio je kulturno-preduzetnički projekat posvećen očuvanju i valorizaciji zapustavljene italijanske historijske baštine, pretvarajući je u jedinstveno iskustvo boravka.

Umjesto izgradnje novih hotela, Sextantio koristi model **Albergo Diffuso** („raspršeni hotel“): sobe, recepcija i restorani smješteni su u originalnim historijskim objektima, raspršenim duž ulica sela ili Sassi četvrti.

Projekat je realizovan na dvije simbolične lokacije, nekadašnjim primjerima napuštenosti i propadanja:

- **Santo Stefano di Sessanio (Abruzzo):** srednjovjekovno selo u Nacionalnom parku Gran Sasso, koje je gotovo postalo grad duhova. Nekadašnje kuće pastira, štale i podrumski prostori pretvoreni su u sobe, omogućavajući gostima da žive kao privremeni stanovnici i da urone u autentičnu, gotovo zaustavljenu atmosferu mjesta.
- **Sassi di Matera (Basilicata):** obnovljene su drevne pećinske nastambe (UNESCO svjetska baština), nekada simbol ekstremnog siromaštva, pretvorene u pročišćene, minimalističke apartmane koji ističu jedinstvenu arhitekturu pećina.

## ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** - Projekat je preokrenuo depopulaciju u kulturni ponos. Valorizovao je nematerijalnu baštinu – tradicije, zanatstvo, lokalne priče – uključujući preostale stanovnike i stvarajući nova kvalifikovana radna mjesta (recepcionari, vodiči, hotelsko osoblje), što je omogućilo mladima da ostanu u zajednici ili da joj se vrate.

**EKONOMSKI** - Stvorio je potpuno novi tržišni segment: **iskustveni luksuz zasnovan na autentičnosti destinacije**, kroz poslovni model originalne i nestandardizovane ponude. Rezultati pokazuju visoku popunjenost smještajnih kapaciteta i snažan ekonomski uticaj na lokalnu zajednicu.

**INSTITUCIONALNI** - Sextantio je definisao novi standard konzervatorske restauracije, često stroži od onog koji primjenjuju zvanične institucije za zaštitu kulturne baštine. Postao je globalna referenca i studija slučaja za univerzitete i javne uprave. Projekat je takođe uticao na javne politike obnove sela i zakonodavstvo o modelu Albergo Diffuso, pokazujući da privatni akter može upravljati integrisanom zaštitom baštine.

## ❖ Projekat Porte di Valle

### OPIS

Porte di Valle („Kapije doline“) predstavljaju stratešku infrastrukturu za doček i usmjeravanje posjetilaca u okviru programa **PITER** (Prekogраниčni Integrisani Teritorijalni Plan) *Terres Monviso*. Ovaj EU program ALCOTRA ima za cilj da ujedini i promoviše alpske doline (italijanske: Po, Varaita, Maira, Grana, Stura; francuske: Queyras, Guillestrois) koje okružuju Monviz (područje proglašeno MAB UNESCO rezervatom biosfere) kao jednu jedinstvenu destinaciju. „Kapije“ prevazilaze tradicionalni koncept turističke organizacije ili info centra. Riječ je o **multifunkcionalnim centrima za posjetioce**, lociranim na strateškim ulaznim tačkama u doline. Ovi habovi funkcionišu kao integrisani fizički i digitalni **servisni centri**, koji nude:

### Lokacija:

Prekogраниčna mreža u alpskim dolinama oko Monviza  
Lokalni habovi: Brossasco, Sampeyre, Paesana, Crissolo (doline Po i Varaita, Italija)

### Godina:

2017 – u toku

### Website:

[www.terresmonviso.eu/](http://www.terresmonviso.eu/)



- **Koordinisane informacije:** objedinjeni podaci o događajima, planinskim stazama, planinskim skloništima na cijelom prekograničnom prostoru, koji uklanjaju administrativne barijere.
- **Usluge za posjetioce:** iznajmljivanje e-bicikala i punionice, rezervacije vodiča, co-working prostori.
- **Promociju:** izložbe i prodaje lokalnih proizvoda iz čitavog područja „Terres Monviso”.

Porte di Valle predstavljaju fizičku „vizit kartu” teritorije i prvu kontakt tačku za posjetioce, predstavljajući se kroz jedinstveni brend i koordinisanu ponudu usluga.

### ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** – „Kapije” su mjesto gdje identitet Terres Monviso postaje opipljiv. One prevazilaze nacionalne granice, promovišući zajednički osjećaj pripadnosti među italijanskim i francuskim akterima, stanovnicima i posjetiocima. U tome se oslanjaju na zajedničku prekograničnu kulturnu baštinu, prije svega okcitansku i alpsku kulturu.

**EKONOMSKI** - One stvaraju integrisani i sinergijski turistički sistem. Mrežnim povezivanjem usluga i malih lokalnih proizvođača pod jednim brendom, „Kapije” povećavaju konkurentnost čitavog područja. Omogućavaju razvoj kompleksnih turističkih proizvoda (npr. prekogranične rute), transformišući fragmentisani sistem dolina u jedinstvenu, strukturiranu alpsku destinaciju.

**INSTITUCIONALNI** - Porte di Valle su konkretan primjer prekogranične upravljačke strukture. Nastale su kao rezultat zajedničkog javnog planiranja (PITER) između italijanskih i francuskih lokalnih administracija. Predstavljaju materijalizaciju evropske političke strategije: jedinstveni javni servis, zajednički osmišljen i koordinisano upravljan, koji prevazilazi razlike u nacionalnim administrativnim sistemima.

### ➤ Primjeri za podoblast *Nacionalni parkovi i brendiranje:*

#### ❖ Projekat Esprit Parc National

##### OPIS

Nacionalni park Esprit je zvanični brend 11 francuskih nacionalnih parkova, uspostavljen 2015. godine pod koordinacijom Francuske kancelarije za biodiverzitet (OFB), nacionalne javne institucije zadužene za praćenje i očuvanje biodiverziteta. Misija brenda je da promoviše lokalne poljoprivredne i zanatske proizvode, turističke usluge i iskustva koja utjelovljuju zajedničke vrijednosti vezane za očuvanje prirode, kulturno nasljeđe i održive životne stilove. Podržavanjem njihovih aktivnosti, brend nastoji da ojača lokalne ekonomije, istovremeno obezbjeđujući pozitivan doprinos zaštiti lokalnih ekosistema. Zaštićeni znak potvrđuje da proizvodi i usluge koje nose takvu oznaku potiču iz ekološki odgovorne prakse.

Da bi stekli sertifikat, turistički operateri i profesionalci moraju ispuniti specifične kriterijume i pridržavati se strogog seta pravila, uključujući porijeklo sastojaka, upravljanje otpadom i stepen saradnje sa lokalnom zajednicom. OFB i mreža Nacionalnih parkova zajednički učestvuju u upravljanju, izboru kandidata, komunikaciji i promociji. Sa komunikacione strane, Esprit parc national nadovezuje se na postojeći vizuelni identitet: spiralni simbol iz 1990-ih, zvanični logo francuskog sistema nacionalnih parkova. Vizuelnim oslanjanjem na ovaj simbol, brend proširuje i jača identitetski sistem parkova.

##### Lokacija:

Francuska

##### Godina:

2015 – u toku

##### Website:

[www.espritparcnational.com/en](http://www.espritparcnational.com/en)

### ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** - Oznaka podstiče osjećaj zajedničke pripadnosti među zajednicama koje žive u ili u blizini nacionalnih parkova. Povezujući proizvođače, zanatlije i turističke operatere kroz zajednički skup održivih vrijednosti, ona jača društvenu koheziju; promoviše kolektivnu odgovornost prema prirodi i baštini; i doprinosi očuvanju lokalnih identiteta.

**EKONOMSKI** - Brend je rezultat teritorijalne marketinške strategije. Nacionalni sistem sertifikacije podržava socio-ekonomsku otpornost lokalnih malih i srednjih preduzeća povećavanjem njihove



vidljivosti i pristupa tržištu. Kroz zajedničku sliku pouzdane oznake, proizvođači i turistički operateri mogu se izdvojiti na tržištu i odgovoriti na rastuću potražnju za održivim proizvodima i iskustvima.

**INSTITUCIONALNI** – Nacionalni park Esprit predstavlja ključni alat u nacionalnoj politici održivog razvoja. Brend je rezultat uspješne i kontinuirane saradnje između Francuske kancelarije za biodiverzitet, uprava nacionalnih parkova i lokalnih profesionalaca. Njegov model upravljanja obezbjeđuje koherentnost na svim teritorijama, uz dovoljno fleksibilnosti da se prilagodi lokalnim kontekstima.

### ❖ Projekat Luontoon.fi

#### OPIS

Platformu Luontoon.fi pokrenula je služba Uprava za parkove i zaštićena prirodna područja (Metsähallitus Luontopalvelut) u okviru Nacionalne strategije za rekreaciju u prirodi koju je realizovalo Ministarstvo za zaštitu životne sredine Finske. Riječ je o novoj nacionalnoj digitalnoj platformi posvećenju boravku u prirodi. Ova usluga je dio šire strategije čiji je cilj unapređenje pristupa prirodi i podrška održivom korišćenju nacionalnih parkova i zaštićenih područja. Izgrađena na prethodnoj online platformi, Luontoon.fi centralizuje informacije o svim planinarskim stazama, rutama i atraktivnim tačkama nacionalnih parkova u jedinstven, korisnicima prilagođen servis. Takođe obezbjeđuje ažuriranja o stanju ruta u realnom vremenu i navigaciju zasnovanu na mapama.

#### Lokacija:

Finska

#### Godina:

2020 – u toku

#### Website:

[www.luontoon.fi/fi](http://www.luontoon.fi/fi)

Platforma integriše podatke iz geografskog informacionog sistema Metsähallitusa i iz Lipas baze podataka, nacionalnog registra sportskih i rekreativnih objekata u koji opštine i drugi akteri unose informacije o sadržajima za boravak u prirodi. Sa komunikacione strane, njen razvoj je podržan od strane Univerziteta u Jyvaskyli i organizacije Suomen Latu, nacionalne nevladine organizacije koja promovise boravak u prirodi i sportske aktivnosti. Povezujući korisnike sa 41 nacionalnim parkom, Luontoon.fi jača javni angažman i promovise održivo upravljanje destinacijskim sadržajima. Sa oko milion korisnika godišnje, platforma funkcionise i kao komunikacioni alat i kao sistem za prikupljanje podataka, pomažući Metsähallitusu da prati obrasce posjećenosti i usklađuje zaštitu prirode sa turizmom.

#### ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** - Obezbeđivanjem otvorenih i pouzdanih informacija za sve korisnike, platforma garantuje jednak pristup prirodi i podstiče boravak na otvorenom kao zajedničku nacionalnu vrijednost, promovišući dobrobit stanovništva i ekološku svijest. Njenu uspješnost dodatno omogućava saradnja različitih lokalnih aktera koji unose i ažuriraju podatke.

**EKONOMSKI** - Konsolidovanjem informacija i usluga, Luontoon.fi platforma djeluje kao katalizator održivog turizma, indirektno jačajući lokalne ekonomije zasnovane na aktivnostima u prirodi. Platforma poboljšava upravljanje kretanjem posjetilaca i doprinosi ravnomjernijoj distribuciji beneficija od turizma širom Finske.

**INSTITUCIONALNI** - Ona predstavlja primjer pozitivnih rezultata višeslojnog upravljanja, kombinujući napore ministarstava, opština, univerziteta (Univerzitet u Jyvaskyli) i organizacija civilnog društva (Suomen Latu). Predstavlja zajedničku digitalnu infrastrukturu koja unapređuje saradnju i transparentnost u upravljanju rekreativnim i zaštićenim prirodnim područjima.



➤ **Primjeri za poboljšanje Alternativni oblici turizma:**

❖ **Projekat Réseau NSE**

**OPIS**

Réseau Nature Science Environnement (NSE) je nevladina i neprofitna asocijacija osnovana 2019. godine na inicijativu Centra za alpsku geologiju Briançonnais (CBGA), uz podršku LEADER

programa. Njena misija je da izgradi i strukturira novi model turizma zasnovanog na naučnim aktivnostima i radionicama, te da koordinira aktere naučnog turizma unutar PETR du Grand Briançonnais, koji obuhvata teritorije Briançonnais, Pays des Écrins i Guillestrois-Queyras.

Mreža je otvorena za različite članove (udruženja, javne institucije, istraživačke organizacije, privatne turističke operatere, planinske vodiče i edukatore iz oblasti nauke), koji zajednički rade na valorizaciji prirodne i kulturne baštine regiona kroz naučne laboratorije na terenu. Aktivnosti uključuju ekovolonterske programe, vođene terenske izlete, „citizen science“ inicijative i edukativne radionice iz astronomije, botanike, geologije, glaciologije i nauka o životnoj sredini. Kroz razvoj zajedničkog kataloga aktivnosti, organizovanje događaja i platforme za komunikaciju, NSE jača saradnju lokalnih aktera, povećava vidljivost i dostupnost manje poznatih lokaliteta i podstiče endogeni turizam, omogućavajući stanovnicima da ponovo otkriju vlastitu teritoriju iz drugačije perspektive, postajući aktivni učesnici u prenošenju znanja i zaštiti okruženja.

**Lokacija:**

Briançonnais, Pays des Écrins, Guillestrois-Queyras (Francuska)

**Godina:**

2019 – u toku

**Website:**

[www.tourismescientifique.fr/reseau-nse](http://www.tourismescientifique.fr/reseau-nse)

**ELEMENTI INOVACIJE**

**SOCIJALNI** - NSE povezuje stanovnike, planinske vodiče i naučnike sa ciljem da nauku i lokalnu baštinu učine dostupne svima. Planinski vodiči i edukatori koriste pristup učenju zasnovan na prostoru, čime se jača veza između ljudi i njihovog prirodnog okruženja — njegove geologije, biodiverziteta i klimatskih promjena — direktno na terenu.

**EKONOMSKI** - Mreža je otvorena za lokalne naučne aktere, turističke operatere i pružaoce smještaja, povećavajući njihovu vidljivost i diversifikujući ponudu i izvore prihoda, pod zajedničkom oznakom „Tourisme Scientifique (naučni turizam)“.

**INSTITUCIONALNI** - Model udruženja omogućava saradnju između opština, istraživačkih institucija i profesionalaca. Mreža funkcioniše kao konkretan instrument upravljanja koji omogućava organizovanje, standardizaciju i promociju naučnog turizma na regionalnom nivou.

❖ **Projekat Homeland**

**OPIS**

Projekat Homeland nastao je u malom alpskom selu Montespluga (Lombardija, Italija), na nadmorskoj visini od 1908 m. Riječ je o jednom od prvih ski-područja u Evropi bez žičara, koji predstavlja novi koncept planinskog turizma bez ski-liftova i bez vještačkog osnježivanja. Projekat je pokrenula agencija Spiagames Outdoor (Bergamo), sa ciljem cilj da se ova planinska zajednica revitalizuje kroz održivi model turizma sa niskim uticajem, nudeći alternativu tradicionalnim ski-centrima fokusom na skijaško penjanje, splitboarding i hodanje na krpljama.

Posjetioci mogu istraživati 11 obilježenih uspon-ruta i preko 36 km<sup>2</sup> netaknutog planinskog terena, uz pratnju sertifikovanih alpskih vodiča. Centralna bazna stanica u selu obezbjeđuje iznajmljivanje opreme, setove za bezbjednost, mape i GPS trekove, kao i kurseve obuke iz bezbjednosti u planini.

**Lokacija:**

Montespluga, Lombardija (Italija)

**Godina:**

2022 – u toku

**Website:**

<https://homeland-explore.it/en>



Svako proljeće organizuje se Ski Alp Fest, okupljanje ljubitelja ovih aktivnosti koje kombinuje sport, edukaciju o bezbjednosti i podizanje svijesti o životnoj sredini. Kako bi se prešlo sa jednodimenzionalnog, sezonskog turističkog modela, Homeland nastoji da postane cjelogodišnji planinski centar, transformišući se tokom toplih mjeseci u coworking prostor na visokoj nadmorskoj visini, uz održavanje stalne baze. Kombinujući bezbjedno planinsko iskustvo i ekološku svijest, projekat nudi konkretnu alternativu tradicionalnim ski-resortima koji se suočavaju sa rastućim temperaturama i sve većim operativnim troškovima.

### ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** - Projekat povezuje outdoor aktivnosti sa kulturnim i edukativnim inicijativama, djelujući kao društveni i kulturni punkt koji jača lokalni identitet i privlači nove generacije da žive i rade u planinskim područjima.

**EKONOMSKI** - Usvaja model usmjeren na dugoročno očuvanje atraktivnosti regiona. Smanjuje infrastrukturne i energetske troškove uklanjanjem žičara i sistema za vještačko osnježavanje. Paralelno, redefiniše zapošljavanje u planinskim područjima, pogođenim padom tradicionalnog sektora zimskog turizma, integrišući vodiče, instruktore i outdoor profesionalce u novi tržišni model zasnovan na odgovornim iskustvima.

**INSTITUCIONALNI** - Predstavlja praktičan model klimatske adaptacije, pružajući rješenje koje se može replicirati u nisko-visinskim i srednje-visinskim planinskim destinacijama. Projekat povezuje privatnu inicijativu i lokalne samouprave u zajedničkom upravljanju održivim turizmom.

### ❖ Projekat Dolomiti Paganella Future Lab

#### OPIS

Dolomiti Paganella Future Lab je teritorijalna platforma za inovacije, pokrenuta na inicijativu lokalne turističke organizacije, s ciljem da unaprijed sagleda i upravlja transformacijama koje utiču na alpske teritorije. Projekat promovira dugoročno preispitivanje turizma i održivosti života na teritoriji. Proces kombinuje istraživanje i praktično djelovanje, uključujući opštine, turističke operatere i preduzetnike, škole i stanovnike u analizu i planiranje.

#### Lokacija:

Altopiano di Paganella, Trentino Alto-Adige (Italija)

#### Godina:

2019 – u toku

#### Website:

[www.dolomitipaganellafuturelab.it](http://www.dolomitipaganellafuturelab.it)

Ključne aktivnosti uključuju:

- **Prikupljanje i analizu podataka** radi obrade informacija o mobilnosti, demografskih i socio-ekonomskih informacija; mapiranje aktera, postojećih infrastruktura i glavnih teritorijalnih izazova.
- **Istraživanja i intervju** sa lokalnim akterima, zimskim turistima i mladim stanovnicima kako bi se prikupile percepcije, očekivanja i prioriteta, sa posebnim fokusom na uticaje turizma, svijest o klimatskim promjenama i kvalitet života.
- **Radionice i kolektivno oblikovanje vizija** otvoreno za stanovnike, turističke operatere i javnu pravu radi definisanja dugoročnih ciljeva za održivi lokalni razvoj.
- **Pilot projekte i inicijative**, kao što su osnivanje omladinske komisije, uspostavljanje zajedničkog data observatorijuma, uvođenje menadžera destinacije i dr.
- **Komunikaciju i pripovijedanje** kroz javne događaje i kreiranje medijskog sadržaja.

### ELEMENTI INOVACIJE

**SOCIJALNI** - DPFL gradi kontinuirani dijalog između stanovnika, posjetilaca i turističkih aktera, promovisući zajedničku viziju budućnosti regiona. Kroz participativne radionice i istraživanja, podstiče osnaživanje zajednice i saradnju, dajući mlađim generacijama – koje će najviše osjetiti posljedice klimatskih promjena – formalnu ulogu u donošenju odluka.

**EKONOMSKI** - Podstiče cjelogodišnji turizam, smanjujući zavisnost od zimskog skijanja. Lab institucionalizuje saradnju između upravljača ski-centara, malih i srednjih preduzeća i turističkih



## *MAPA PUTA za održivi razvoj sjevernog regiona Crne Gore*

operatera, uvažavajući njihove potrebe kao ključne za održivi razvoj. Promoviše programe obuke kako bi se mladi uključili u turistički sektor, jačajući lokalne kompetencije i mogućnosti zapošljavanja.

**INSTITUCIONALNI** - Djeluje kao “živa laboratorija” za upravljanje planinskim područjima, podstičući saradnju i unapređujući kvalitet donošenja odluka: Data observatorijum pruža dokaze za planiranje i praćenje efekata; menadžer destinacije koordinira javne i privatne aktere; a Omladinska komisija obezbjeđuje institucionalni glas mladih u oblikovanju budućnosti područja.