



Regenera4MED

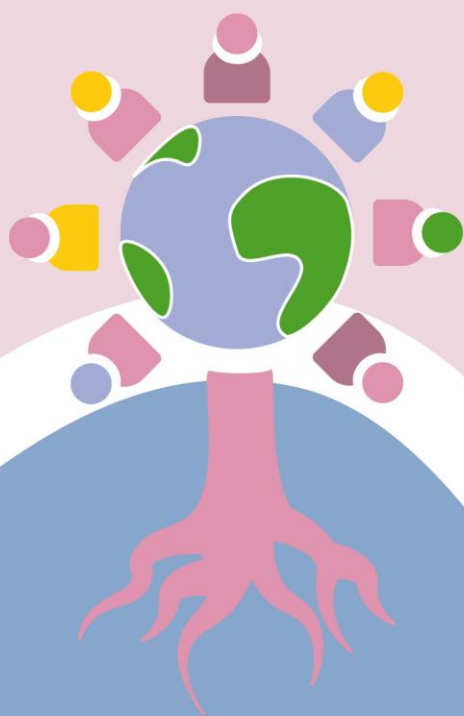
Interreg
Euro-MED



Co-funded by
the European Union

INTEGRIRANI MODEL UPRAVLJANJA ZA REGENERATIVNI TURIZAM

Okvir osmerostruke uzvojnice s
više dionika za upravljanje
regenerativnim inkluzivnim
turizmom



Rujan 2025

<https://regenera4med.interreg-euro-med.eu/>



Sadržaj

Uvod.....	8
1. Konceptualna osnova	11
1.1. Regenerativni turizam i upravljanje.....	11
1.2. Teorijska osnova.....	11
1.3. Dionička arhitektura: model osmerostruke uzvojnice	14
1.4. Usklađivanje sa strategijom i politikom	20
2. Procjena ranjivosti	22
2.1. Svrha i obrazloženje	22
2.2. Metodologija	23
3. Proces upravljanja u praksi	25
3.1. Svrha i obrazloženje	25
3.2. U praksi.....	26
Početni sastanak Formiranje skupine „kritičnog kvasca“	27
1. sastanak Priča o mjestu: prepoznavanje suštine mjesta	29
2. sastanak Priča o turizmu: učinci i stečeno znanje	30
3. sastanak Zajednički cilj i strateške odrednice.....	31
4. sastanak Specifični ciljevi i zajedničko vodstvo	32
5. sastanak Koordinacija i sljedeći koraci	33
3.3. Zajednički stvoreni rezultati i akcijski plan	34
Zajednički stvoren strateški okvir	34
Učinci angažmana dionika	36
4. Zaključci	40
Prilozi.....	Error! Bookmark not defined.
Prilog 1 – Predložak uputa za zapošljavanje vanjskih stručnjaka koji će voditi procjenu ranjivosti	41
Prilog 2 – Profil facilitatora za sastanke upravljanja	44
Prilog 3 – Detaljni prikaz sastanaka upravljanja	46
Prilog 4 – Revolucija uzvojnice i osmerostruka uzvojnica.....	58
Prilog 5 – „Kritični kvasac“ kao pokretač osmerostruke uzvojnice upravljanja	60



Prilog 6 – Pet kapitala kao vrijednosna logika iza „kritičnog kvasca” u okviru upravljanja osmerostruke uzvojnice.....	63
Prilog 7 – Priča o mjestu kao generativnom tlu za „kritični kvasac”, osmerostruku uzvojnici i pet kapitala	66
Izvori, tablice i grafički prikazi	69
Referentni projekti	69
Znanstveni izvori	70
Popis grafičkih prikaza	73



Sažetak

Ovaj dokument predstavlja konačan validirani Integrirani model upravljanja za regenerativni turizam (Isporučiv rezultat 1.2.1; Ostvarenje O1.1) projekta Regenera4MED. Uključujući idejni okvir iz Radnog paketa 1, model je ispitan, poboljšán i validiran praktičnom primjenom u šest probnih mediteranskih područja u sklopu Radnog paketa 2, čime se razvio u cjelovitu zajedničku strategiju i akcijski plan spreman za uporabu na konkretnim područjima. Kao zajednički strateški i akcijski plan, ovaj dokument pruža:

- Provjerenu metodologiju za oblikovanje participativnog upravljanja utemeljenu na arhitekturi dionika organiziranih oko osmerostruke uzvojnice i pristup „kritičnog kvasca”.
- Jasan strateški sadržaj koji uključuje izjave o svrsi, strateške odrednice, specifične ciljeve i prioritetne radnje izrađene zajedno s dionicima.
- Dokumentiranu uključenost dionika u izradu nacrtá, uz sudjelovanje organizacija iz više zemalja Euro-MED-a.
- Sukladnost sa strategijama EU-a, uključujući Zeleni plan, Strategiju bioraznolikosti do 2030. i Tranzicijski put za turizam.
- Konkretné korake za usvajanje kako bi se osigurala uspješna primjena ove strategije na mediteranskim područjima.

Validirani dokument sada služi kao temelj za provedbenu fazu Programa regenerativnog turizma i bit će potom dorađen kao Nacrt prenosivog Regenera4MED (O3.2), čime se osigurava njegova skalabilnost diljem mediteranske regije.



Kratice

DG REFORM – Glavna uprava za potporu strukturnim reformama

ESG – Okolišni, društveni i upravljački čimbenici

EU – Europska unija

EURO-MED – Interreg Euro-Mediterranean

HIDDEN MED – Inkluzivni razvoj na Mediteranu utemeljen na baštini

IMU – Integrirani model upravljanja

LIGURIATOURISM – Regionalni razvoj zapadne Ligurije putem turizma

MPA4Change – Zaštićena morska područja i klimatske promjene

MPAEngage – Zaštićena morska područja i uključivanje

ReSea Sports – Regenerativni sportovi na moru

Alat PRT – Put regenerativnog turizma: alat za samoprocjenu

SPS – Strategije pametne specijalizacije

SMARTMED – Strateški razvoj mediteranskog turizma

MSP – Malo i srednje poduzeće

ITP – Instrument tehničke podrške

TPT – Tranzicijski put za turizam

UNOC3 – 3. Konferencija Ujedinjenih naroda o oceanima



Definicije

Model osmerostruke uzvojnice – prošireni model dionika korišten za IMU, koji uključuje:

1. javnu upravu i agencije
2. MSP-ove u turizmu i povezanim sektorima
3. organizacije civilnog društva
4. akademske i istraživačke institucije
5. ekološke i kulturne udruge
6. prirodu
7. stanovnike
8. turiste.

„Kritični kvasac“ – koncept (Lederach, 2005.) koji opisuje kako male, strateški pozicionirane skupine predanih i povezanih pojedinaca mogu katalizirati promjenu koja nastaje unutar sustava, baš poput male količine kvasca pomoću kojeg se podigne čitav kruh.

Okvir pet kapitala – alat kojim se osigurava da turističke strategije obuhvaćaju cijeli spektar dobrobiti zajednice regeneracijom sljedećeg:

- **Prirodni kapital** – bioraznolikost, ekosustavi i prirodni resursi.
- **Ljudski kapital** – vještine, zdravlje, znanje i kreativnost.
- **Društveni kapital** – povjerenje, odnosi i mreže.
- **Kulturni kapital** – baština, identitet, tradicije i kreativnost.
- **Izgrađeni/financijski kapital** – infrastruktura, investicije i ekonomski sustavi.

Integrirani model upravljanja (IMU) – participativni okvir koji je Regenera4MED razvio za usmjeravanje regenerativnog turizma. Utemeljen na principima živih sustava, model koristi dioničku arhitekturu osmerostruke uzvojnice kako bi osigurao uključenost različitih stajališta – uključujući i okoliš – u proces odlučivanja, s naglaskom na suradnju, prilagodljivost i zajedničko stvaranje.

Principi živih sustava: promatrati svijet – ljude, mjesta i prirodu – ne kao zasebne dijelove, već kao povezanu cjelinu. Ovakav način razmišljanja proizlazi iz ekološkog poimanja svijeta i inspiriran je načinom na koji djeluje sama priroda: sve je međusobno povezano i ovisi jedno o drugome.

Program regenerativnog turizma – faza koja slijedi nakon uspostave upravljanja, a u kojoj ključni dionici zajednički oblikuju, ispituju i dorađuju iskustva regenerativnog turizma u skladu sa zajedničkom svrhom, strategijama i ciljevima definiranim procesom IMU-a.



Regenerativno upravljanje – hpravljanje koje je inkluzivno, adaptivno, usmjereno na konkretna područja i život. Naglasak je manje na kontroli, a više na razvoju uvjeta za kontinuiranu obnovu, zajedničku brigu i sustavnu dobrobit.

Regenerativni turizam – oblik turizma koji ne samo da održava resurse, već aktivno obnavlja i poboljšava zdravlje ekosustava, kultura i zajednica. Njime se nastoje ostvariti neto pozitivni učinci kod kojih turizam više doprinosi nego troši, jačajući otpornost, pravednost i vitalnost za sadašnje i buduće generacije. Pritom se zahtijeva pristup sustavnog načina razmišljanja o prostoru i promjena stava.

Procjena ranjivosti – na sustavima zasnovana analiza okolišnih, društvenih, kulturnih i ekonomskih ranjivosti i kapaciteta teritorija, korištena za izradu strategija regenerativnog upravljanja.



Uvod

Integrirani model upravljanja (IMU) za regenerativni turizam strateški je okvir razvijen u sklopu [Regenera4MED](#) projekta (Euro-MED0401306) radi potpore upravljanju kao ključnom stupu tranzicije područja mediteranskog turizma prema **regenerativnom modelu (turizma)**.

Utemeljen na **teoriji živih sustava**, ovaj model pruža strukturu za oblikovanje upravljanja koje je participativno i u skladu s dugoročnom dobrobiti kako **ljudskih, tako i zajednica koje nisu ljudske**. Konkretnije, model upravljanja objedinjuje pet ključnih teorijskih temeljnih načela:

- 1. Regenerativne paradigme:** ovo teorijsko temeljno načelo poziva nas da promijenimo svoj pogled i interakciju sa svijetom. Umjesto promatranja prirode i društva kao zasebnih dijelova i resursa za korištenje, ovakav način razmišljanja sve promatra – ljude, zajednice, ekosustave – kao međusobno duboko povezane, poput živog sustava. Ova je perspektiva nadahnut dubinskim ekološkim pristupima koji naglašavaju odnose, uvažavanje prirode i suživot s okolišem. Ona uključuje i kritičko promišljanje o tome koliko postojećih sustava – primjerice ekonomski modeli, turizam ili obrazovanje – odražava eksploatacijske pristupe koji daju prednost kontroli, eksploataciji i razdvajanju¹.
- 2. Upravljanje kao kompleksni adaptivni sustav:** ova teorijska osnova doživljava turizam i lokalne upravljačke strukture kao dinamične, međusobno povezane sustave, koji su više poput živih organizama nego strojeva. Područja obuhvaćaju brojne aktere (vlade, zajednice, poslovne subjekte, prirodu, posjetitelje...) čije se interakcije neprestano razvijaju. To znači da upravljanje ne treba počivati na strogim pravilima ili jednoobraznim rješenjima, nego mora biti fleksibilno, reaktivno i spremno integrirati spoznaje proizašle iz iskustva. Umjesto kontroliranja rezultata, ovaj pristup usmjeren je na povratnu informaciju, prilagodbu promjenama i poticanje međusektorske suradnje. Na taj se način doprinosi izgradnji otpornih i inkluzivnih sustava koji su sposobni razvijati se kroz vrijeme. U osnovi, riječ je o njegovanju prostora kako bi oni mogli napredovati i učinkovito reagirati kako na prilike, tako i na izazove².
- 3. Uključenost i osnaživanje zajednice** predstavlja prelazak s modela u kojem o turizmu odlučuje nekolicina vanjskih aktera (poput vladinih agencija ili velikih poduzeća) na onaj u kojem lokalni stanovnici nastupaju kao aktivni predvodnici i partneri u oblikovanju turizma

¹ Bellato *et al.* (2024.); Ateljevic (2020.); Dredge (2022.); Bellato *et al.* (2022.); Aquino *et al.* (2024.)

² Dredge, D. (2022.); Bellato *et al.* (2022.); Mang i Reed (2012.); Rodriguez-Giron i Vanneste (2019.) (citirano u Bellato *et al.*, 2022.); The Tourism CoLab (Dredge i team)



u svojim zajednicama. Umjesto uloge pasivnih primatelja učinaka turizma, članovi zajednice pozvani su sudjelovati u oblikovanju iskustava, doprinositi svojim znanjem i vrijednostima te pomoći u donošenju odluka koje utječu na njihov život. Ovakav pristup vrednuje svako stajalište, posebice ona koja se često izostavljaju, poput stajališta mladih, lokalnih stanovnika ili manjih lokalnih poduzeća. U ovom kontekstu osnaživanje ne podrazumijeva samo sudjelovanje, nego zajednicama daje i stvarnu odgovornosti za planiranje turizma i koristi koje iz njega proizlaze. Kad lokalno stanovništvo ima moć oblikovati turizam (u skladu sa svojim potrebama, kulturom i vizijama), jača se društvena kohezija, čuva se lokalni identitet, a turizam postaje održiviji i smisleniji za sve uključene. Ukratko, ovaj pristup temelji se na dijeljenju moći, izgradnji povjerenja i stvaranju turizma u službi ljudi, a ne samo profita³.

4. **Teorija „kritičnog kvasca“:** sugerira da značajne promjene u društvu ne zahtijevaju uvijek velik broj ljudi. Naprotiv, promjena često započinje unutar male skupine čvrsto povezanih i predanih pojedinaca koji djeluju kao katalizatori – baš poput čestica kvasca pomoću kojih se podigne čitav kruh. Poput kvasca, ove osobe mogu biti malobrojne, ali se njihov utjecaj širi. One svojim odnosima, kreativnošću i predanošću pomažu pomicati vrijednosti, potiču nove ideje i inspiriraju šire pokrete. Ova nas teorija podsjeća da promjena često započinje na periferiji, i to uz pomoć onih koji su predvoditi svojom hrabrošću, brigom i maštom. Umjesto naglaska na masivnim pokretima ili velikim kampanjama, ova teorija naglašava relacijsku moć, izgradnju povjerenja i strateški utjecaj koji proizlazi iz sustava i mijenja ga iznutra prema van⁴.
5. **Transformativne uloge u regenerativnom turizmu:** promišljanje o načinu na koji su ljudi uključeni u turizam, ne samo kao turisti ili pružatelji usluga, nego kao dijelovi živog sustava. Ovakvim pristupom svi uključeni postaju aktivni sudionici u brizi i zajedničkom stvaranju dobrobiti mjesta. Posjetioci nisu samo potrošači, već su i gosti koji s poštovanjem pozitivno doprinose zajednici i okolišu. Isto tako, domaćini i lokalni dionici nisu samo pružatelji usluga, nego čuvari svoje kulture, zemlje i priča. Transformativne uloge u regenerativnom turizmu oslanjaju se na sedam ključnih načela kojima se promiče dublji i smisleniji angažman: turizam treba biti **usmjeren na konkretna mjesta i specifičan kontekst, usredotočen na život te recipročan**, a pritom također **povezan i relacijski, svrhovit i refleksivan, u procesu razvoja i nastajanja te temeljen na stvaralačkoj suradnji i participaciji**⁵.

³ Aquino, J., Falter, M. i Fusté-Forné, F. (2024.); Duxbury, N., Bakas, F. E., Vinagre de Castro, T. i Silva, S. (2021.); Bellato, L., i Cheer, J. M. (2021.).

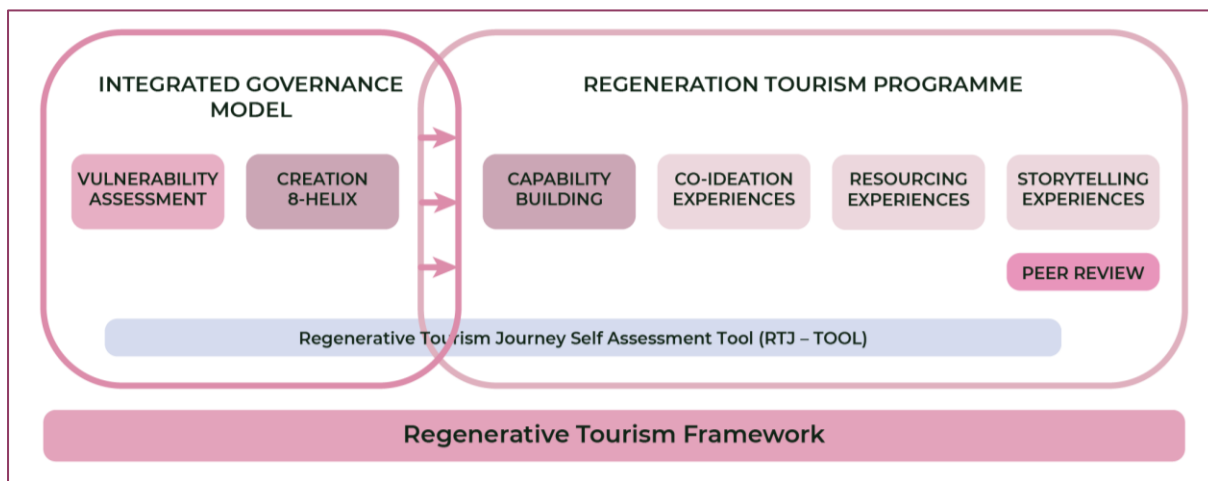
⁴ Lederach, J. P. (2005.)

⁵ Bellato, L. *et al.* (2022.)

Kako bi model postao operativan, ukorijenjen je u **arhitekturi dionika osmostruke uzvojnice** koja proširuje tradicionalne modele peterostruke uzvojnice i uključuje osam međusobno povezanih domena: (1) javna uprava i agencije; (2) MSP-ovi u turizmu i povezanim sektorima; (3) organizacije civilnog društva; (4) akademske i istraživačke institucije; (5) okolišne i kulturne udruge; (6) priroda; (7) stanovništvo i (8) turisti. Ova inkluzivna struktura osigurava zastupljenost **raznovrsnih sustava znanja**, stvarnih iskustava i vrijednosnih okvira u procesima upravljanja.

Kroz proces **izgradnje kapaciteta, suradničkog oblikovanja, i zajedničke provedbe uz mentorstvo**, model integriranog upravljanja predstavlja praktičan način koji područjima omogućuje **preusmjeravanje turizma** prema dugoročnoj **regeneraciji, pravednosti i otpornosti**. Time služi kao temeljni alat za usklađivanje lokalnog djelovanja s ciljevima Zelenog plana EU-a, svrhama programa Interreg Euro-MED i vizijom **Zelenijeg Mediterana**.

Model integriranog upravljanja sastoji se od dva dijela. **Prvi** je dio usmjeren na provedbu okolišne i društvene **procjene područja** (vidjeti grafikon 1 „Procjena ranjivosti”). **Drugi** je dio usmjeren na uspostavu **upravljanja utemeljenog na modelu osmostruke uzvojnice** (objašnjeno kasnije u tekstu) **građene odozdo prema gore** (vidjeti grafikon 1 „Stvaranje osmostruke uzvojnice”). Ova dva dijela određena su **okvirom regenerativnog turizma** i istovremeno sami **utječu na program regenerativnog turizma** koji ključnim dionicima pruža korake za utvrđivanje i provođenje u djelo regenerativnog turizma na konkretnom području.



Grafički prikaz 1 – Model integriranog upravljanja (na slici predložen kao upravljanje), predstavlja prvi dio puta prema provedbi modela regenerativnog turizma u praksi. Nakon utvrđivanja strukture upravljanja, zajednica može početi raditi na Programu regenerativnog turizma kako bi zajednički izradila sustav koji dovodi do regenerativnih iskustava.

Sljedeći odjeljak pojašnjava konceptualnu osnovu modela upravljanja. Čitatelji koje zanima ovaj postupak mogu pogledati 3. odjeljak.



1 Konceptualna osnova

1.1 Regenerativni turizam i upravljanje

Regenerativni turizam (RT) stavlja naglasak na **vraćanje veće vrijednosti nego što se uzima**, nastoji **revitalizirati ekosustave, kulture i gospodarstva**. Nasuprot održivom turizmu koji nastoji minimizirati štetu, RT potiče aktivno obnavljanje i zajedničko stvaranje integriranih usluga u turizmu.

Regenerativni turizam predstavlja paradigmatički odklon od eksploatacijskih, mehanicističkih modela konvencionalnog turizma koji počivaju na rastu. On obuhvaća holističku perspektivu živih sustava u kojima se područja promatraju kao dinamični socioekološki sustavi. Umjesto pukog smanjivanja štete, RT **nastoji aktivno oporavljati, obnavljati i poboljšavati vitalnost ekosustava, kultura i zajednica**. Pritom se oslanja na jedinstveni potencijal svakog mjesta, jača uzajamne odnose između svih dionika i usklađen je s regenerativnim načelima Zemlje ne bi li postigao neto pozitivne učinke.

U tom kontekstu, upravljanje mora biti **inkluzivno, usmjereno na konkretna područja, participativno, usredotočeno na zajednicu i okoliš** te **adaptivno**, odražavajući zaokret regenerativnog turizma prema svjetonazoru živih sustava IMU **podupire novi rječnik i sustav vrijednosti** – kojima se prednost daje pojmovima kao što su **domaćin, gost i mjesto** – a kako bi industrijske metafore ustupile mjesto relacijskom jeziku zajedničkog razvoja.

Regenerativno upravljanje ne odnosi se samo na upravljanje sustavima, već na **zajedničko stvaranje uvjeta za kontinuirano obnavljanje**. Svi sudionici – gosti, domaćini, čuvari, kao i sami živi krajobraz – prepoznati su kao sastavni pokretači promjena. Prema Bellatu (2022.) ove su uloge fluidne i novonastale te zahtijevaju dijeljenje odgovornosti, brige i kreativnog djelovanja. Stoga je IMU utemeljen na okolišnim, društvenim i upravljačkim (ESG) načelima, koja su dopunjena regenerativnim načelima poput uzajamnosti, cjelovitosti, prilagodljivosti i neto pozitivnog doprinosa.

1.2 Teorijska osnova

Integrirani model upravljanja utemeljen je na regenerativnim paradigmama koje pružaju i etički temelj i konceptualni oslonac za promišljanje o načinu upravljanja i razvoju turizma. Proizlazeći iz **teorije živih sustava**, regenerativni pristup preispituje linearnu, industrijalističku logiku i potiče



kompleksnost, suodnosnost i koevoluciju⁶. Ova teorija zagovara oblikovanje u okviru mjesta i zajedno s mjestom te otključavanje potencijala i neto pozitivnih učinaka kako za čovjeka, tako i za zajednice koje ne obuhvaćaju ljude (uključujući ekosustave). Ove paradigme u središte stavljaju lokalna znanja, integriraju sustavno mišljenje i dekolonijalnu kritiku te naglašavaju načela poput uzajamnosti, prilagodljivosti i zajedničkog stvaranja. Osim toga, njima se naglašava potreba za ponovnim osmišljavanjem ekonomskih modela, okvira politika i kultura upravljanja u skladu s regenerativnim razvojem⁷.

Iz ovog svjetonazora nastaje potreba za sustavima upravljanja koji nisu samo etički, nego i adaptivni odnosi. **Upravljanje kao kompleksan adaptivni sustav**⁸ nudi ovaj operativni fokus, promatrajući područja kao dinamične, međusobno povezane žive sustave. Proces upravljanja ne znači više upravljanje zadanim rezultatima, već omogućuje iterativne, zajedničke oblikovane procese koji se prilagođavaju promjenama u socioekološkim uvjetima. Ovo zahtijeva zaokret od principa kontrole odozgo prema dolje prema omogućavanju participativne, nastajuće suradnje između raznih ljudskih i drugih aktera.

Kako bi takvo prilagodljivo upravljanje zaživjelo u praksi, potrebna je snažna uključenost i osnaživanje zajednice⁹. Regenerativni modeli ne doživljavaju lokalne zajednice kao pasivne korisnike, već kao aktere u zajedničkom stvaranju i čuvare vlastite budućnosti. Ovo uključuje horizontalnu suradnju temeljenu na znanju oblikovanom konkretnim područjima i na povjerenju. Ponovljena i inkluzivna angažiranost potiču zajedničku odgovornost i dugoročnu predanost, napuštajući koncept „upravljanja” dionicima u korist **jačanja kapaciteta i odnosne odgovornosti**.

U regenerativnom turizmu upravljanje je najbolje promatrati kroz fokus umreženosti: područja su živi sustavi koje čine međusobno povezani akteri – vlade, poslovnih subjekti, zajednice, civilno društvo i posjetitelji – a ne izolirane organizacije. **Pristup umreženosti** (Farsari, 2021.) naglašava da su odluke i inovacije rezultat odnosa, povjerenja i suradnje među raznim dionicima. Oslanjajući se na to, **mreže utjecaja** (TACSI, 2021.) nadilaze okvir koordinacije ne bi li se posvetile dubljim strukturama koje pod kontrolom drže izazove poput dinamike moći, mentalnih modela i načina rada. Stavljaju zajedničku svrhu ispred zastupanja vlastitih interesa, jačaju inkluzivne prostore za dijalog i eksperimentiranje te prihvaćaju kompleksnost kao izvor otpornosti i kreativnosti. U smislu integriranog upravljanja u regenerativnom turizmu, ovo znači kultiviranje mreža povjerenja i uzajamnog učenja gdje svi sudionici doprinose rješenjima namijenjenima određenom mjestu. Ulaganjem u ove adaptivne i svrhovite mreže, prostori mogu prijeći od fragmentiranih napora ka zajedničkom djelovanju, čime se jača njihova sposobnost regeneracije kako zajednica, tako i ekosustava.

⁶ Polazišni radovi autora Bellato, Frantzeskaki i Nygaard (2022.), Mang i Reed (2012.), i Pollock (2012., 2023.).

⁷ Doprinos autora Dredge (2022.), Cave i Dredge (2020.).

⁸ Farsari, 2021.; Dredge, 2022.

⁹ Bramwell i Lane, 2011.



Ali na koji to način unutar ovih kompleksnih sustava dolazi do značajne promjene? **Teorija „kritičnog kvasca“**¹⁰ pruža uvid kroz metaforu. Njome se naglašava kako mali i strateški pozicionirani akteri – pojedinci ili najmanje mreže pojedinaca – mogu katalizirati promjenu izgradnjom povjerenja, povezivanjem izoliranih sustava i zajedničkim stvaranjem odnosnih prostora. Ovaj „kritični kvasac“ tiho pokreće šire sustavne promjene omogućujući kulturne pomake, međusektorski dijalog i nove narative. Njihov utjecaj ne proizlazi iz veličine, već iz sposobnosti da iznutra pokrenu samoodržive procese promjene.

Kako bi se ove ideje prenijele u djelo, model se oslanja na okvir **transformativnih uloga i načela u regenerativnom turizmu**¹¹. Ovim se pristupom ponovno osmišljavaju svi sudionici u turizmu – domaćini, gosti, institucije, ekosustavi – kao sudionici živog sustava koji se zajednički razvijaju. Uloge su fluidne, ovise o kontekstu, a oblikuju ih kapaciteti i suradnja. Domaćini djeluju kao upravitelji, gosti postaju doprinositelji, a zajednice – kako ljudske, tako i ekološke – usmjeravaju oblikovanje iskustava u turizmu koji su utemeljeni u brizi, mjestu i potencijalu. Ove regenerativne uloge podupiru primjenu radnog paketa 2 u kojem zajedničko stvaranje, uzajamno učenje i distribuirano upravljanje zamjenjuju eksploatacijske pristupe koji djeluju odozgo prema dolje.

U cijelosti, teorijski pristup upravljanju u projektu Regenera4MED duboko je ukorijenjen u regenerativnoj teoriji i paradigmi živih sustava. Umjesto nametanja izvana oblikovanih i hijerarhijskih modela upravljanja, njime se **nastoje stvarati poticajna okruženja za upravljanje odozdo prema gore, usmjereno na konkretna područja i u stalnom razvoju**. Ovaj pristup prihvaća nesigurnost i kompleksnost te naglašava zajedničko oblikovanje adaptivnih, etičkih i odnosnih sustava.

Stoga upravljanje nije usmjereno na kontrolu, već na **njegovanje uvjeta koji dovode do nastanka, participacije i uzajamne brige među svim oblicima života**. Njime se naglašavaju lokalni potencijal, pluralni sustavi znanja i transformativne uloge svih sudionika – uključujući dionike poput ekosustava, koji ne obuhvaćaju ljude. IMU stoga pruža okvir koji prelazi s eksploatacije i linearnog planiranja na regeneraciju i kružno zajedničko stvaranje utemeljeno na pluralnim ontologijama i sustavnoj transformaciji.

Ova promjena u ulogama i odgovornostima poziva na dublje promišljanje o načinu na koji su sudionici organizirani i povezani. U sljedećem se odjeljku ovo ispituje kroz **dioničku arhitekturu** projekta, uvodeći model osmerostruke uzvojnice kao alata za utvrđivanje, uključivanje i usklađivanje doprinosa različitih aktera u sustavu regenerativnog upravljanja.

¹⁰ Lederach, 2005.

¹¹ Bellato *et al.*, 2022.



1.3 Dionička arhitektura: model osmerostruke uzvojnice

Integrirani model upravljanja (IMU) razvijen u sklopu projekta Regenera4MED predstavlja temeljnu sastavnicu paradigme regenerativnog turizma. Temelji se na svjetonazoru živih sustava i primjenjuje se putem inovativnog **okvira osmerostruke uzvojnice** koji promiče holistički, inkluzivni i adaptivni oblik upravljanja. Ovaj model nadilazi tradicionalne tipologije dionika time što ugrađuje kako ljudske sudionike, tako i one koji nisu ljudski, pri čemu prepoznaje međusobnu povezanost društvenog, ekološkog i kulturnog sustava.

Od peterostruke uzvojnice prema osmerostrukoj: regenerativno proširenje

Ako konvencionalni modeli često koriste peterostruku uzvojnicu (koja obuhvaća javna tijela, poslovne subjekte, akademsku zajednicu, civilno društvo i ekološke organizacije), IMU ciljno uključuje sve ove uzvojnice, pri čemu ih također proširuje na stanovništvo, turiste i prirodu.

Lokalni stanovnici priznati su u modelu kao dugoročni upravitelji mjesta i ključni su za osiguranje kontinuiteta lokalnog znanja, kulture i skrbništva. Životnim iskustvom i emocionalnom povezanošću s vlastitim prostorom, oni čine temelj regenerativnih strategija; **turisti** se doživljavaju kao sudionici u zajedničkom stvaranju i pokretanju regenerativne transformacije, odnosno nisu pasivni konzumenti, nego aktivno doprinose i sposobni su donositi svjesne odluke, uključiti se u participativna iskustva i jačati uzajamne odnose s prostorima i zajednicama, dok se s **prirodom** postupa kao s punopravnim dionikom. To znači da se život i ekosustavi koji ne obuhvaćaju ljude smatraju aktivnim sudionicima u upravljanju turizmom, a ne tek pasivnim resursima.

Ovakvim uvažavanjem prirode model napušta humanocentrične procese odlučivanja i umjesto njih vrednuje zdravlje i prava ekosustava. Ovaj se pristup temelji na idejama proizašlim iz lokalnog znanja, ekologije i regenerativnog pristupa, koji promatraju čovjeka kao dio šire mreže života. Interesi prirode obično se zastupaju otvaranjem prostora za promišljanje o pravima prirode. Važno je napomenuti da čovjek nikada neće moći zastupati prirodu, ali je važno osigurati prostor za njezino zastupanje. Mogući zastupnici prirode brinu se da se odluke donose u skladu s dugoročnim ekološkim zdravljem i poštuju prirodne sustave.

Postupajući s prirodom kao s dionikom, IMU promiče upravljanje utemeljeno na brizi, odgovornosti i zajedničkom djelovanju – a ne samo na upravljanju – s prirodnim svijetom i njegovim nosivim kapacitetom.



Uloge i doprinosi dionika

Svaka od osam uzvojnica ima specifične funkcije koje doprinose regeneraciji turističkog sustava. U nastavku navodimo svakog dionika i njegovu ulogu u integriranom modelu upravljanja.

Javna uprava i agencije: pružaju regulatorne okvire, strateško planiranje i financiranje. Osim vladinih tijela, ovo uključuje i institucije koje upravljaju parkovima, lokalitetima kulturne baštine i zaštićenim morskim područjima.

- **Primjeri aktera:** regionalne turističke zajednice, općine, upravitelji lokalitetima baštine, uprave parkova.
- **U praksi:** upravljanje prostornim planovima u smjeru zaštite prirodnih i kulturnih lokaliteta; pružanje financiranja za pilot-projekte regenerativnog turizma; integracija regenerativnog turizma u strategije regionalnog razvoja.

MSP-ovi u turizmu i povezanim sektorima: djeluju kao pokretači lokalnog zapošljavanja, inovacija i upravljanja, pružaju regenerativno iskustvo utemeljeno na konkretnom području i potiču kružno gospodarstvo.

- **Primjeri aktera:** ekološki smještaj, organizatori putovanja, lokalni obrtnici, agroturistička gospodarstva.
- **U praksi:** zajednički oblikuju turističke doživljaje neznatnog utjecaja na okoliš; drže edukativne radionice za posjetitelje o lokalnim tradicijama i ekologiji; primjenjuju prakse kružnog gospodarstva kao što su sustavi pretvaranja otpada u resurse.

Organizacije civilnog društva: potiču društvenu inkluziju, osnaživanje i participativnu demokraciju. Predstavljaju lokalne vrijednosti, posreduju među dionicima i štite društvenu jednakost.

- **Primjeri aktera:** lokalne zadruge, NVO-ovi, kulturne udruge, zaklade za razvoj zajednice.
- **U praksi:** organiziraju forume unutar zajednice kako bi stanovnici izrazili svoje mišljenje; posreduju putem radionica koje uključuju više dionika; potiču društvena poduzeća i zapošljavanje u inkluzivnom turizmu.

Akadske i istraživačke institucije: provode temeljitu analizu, prate učinke i zajedno sa zajednicama razvijaju znanje. Također imaju ključnu ulogu u uvođenju alata za procjenu i u jačanju inovacije.

- **Primjeri aktera:** sveučilišta, istraživački centri, laboratoriji održivosti
- **U praksi:** provode procjene učinka i praćenje bioraznolikosti; sudjeluju u razvoju PRT alata; potiču programe osposobljavanja u području regenerativnog turizma s lokalnim akterima.



Okolišne i kulturne udruge: predvodnici su očuvanja bioraznolikosti i zaštite kulturne baštine. Prate zdravlje ekosustava i promiču narative povezane s konkretnim mjestom i regenerativne vrijednosti.

- **Primjeri sudionika:** NVO-ovi za zaštitu divlje flore i faune, društva za očuvanje baštine, mreže zaštite morskog svijeta.
- **U praksi:** obnova ekosustava narušenih turizmom; pružanje savjeta u vezi s nosivim kapacitetom i priljevom posjetitelja; prikupljanje usmenih predaja radi integracije kulturnih narativa u oblikovanje turizma.

Priroda: nije pozicionirana kao pasivna pozadina, već kao aktivni sudionik. Kroz ovaj fokus prirodni sustavi štite se i čuvaju kao ravnopravni korisnici i stvaratelji vrijednosti. Priroda ima vlastito stajalište koje često ostaje nezastupljeno.

- **Primjer zastupanja:** borci za zaštitu okoliša, konzervacijski biolozi, lokalni čuvari.
- **U praksi:** djeluju kao čuvari lokalnih ekosustava pridonoseći informiranju upravljačkih odluka; zalažu se za prava prirode; prate ekološke minimalne vrijednosti i ukazuju na promjene u zdravlju sustava.

Stanovnici: čuvari identiteta i autohtonog znanja, osiguravaju kontinuitet i legitimnost. Njihova uključenost unaprijeđuje društveni kapital i njeguje povjerenje.

- **Primjeri aktera:** lokalno stanovništvo, stariji članovi, predstavnici mladeži.
- **U praksi:** kroz participativno planiranje dijele znanje povezano s konkretnim prostorom; djeluju kao domaćini kulturnih iskustava namijenjenih posjetiteljima; sudjeluju u *storytellingu* i inicijativama zajedničkog upravljanja. Stanovnici također izražavaju svoje potrebe i ambicije koje doprinose dobrobiti, dostojanstvu i osjećaju doma.

Turisti: poimani kao privremeni, ali utjecajni sudionici, turisti su uključeni putem *storytellinga*, rituala i iskustava zajedničkog stvaranja koja ih povezuju s regenerativnom vizijom prostora (destinacije).

- **Primjeri aktera:** odgovorni putnici, posjetitelji koji se vraćaju.
- **U praksi:** sudjeluju u aktivnostima obnove staništa; podupiru lokalne gospodarske subjekte i sudjeluju u zajedničkom stvaranju iskustava; pružaju povratnu informaciju za adaptivno upravljanje.

Model osmerostruke uzvojnice temeljna je struktura unutar modela integriranog upravljanja koja odražava paradigmu regenerativnog upravljanja. Umjesto formiranja sudionika u statične kategorije ili razine ovlaštenja odozgo prema dolje, ovaj model podržava dinamičan pristup angažmanu dionika temeljen na paradigmi živih sustava. Svaka uzvojnica – javna tijela, MSP-ovi, civilno društvo, akademska zajednica, udruge za zaštitu okoliša, stanovnici, turisti i priroda – predstavlja odnosno **čvorište koje se razvija i komunicira putem stvaralačke suradnje**. Turisti i lokalni stanovnici više

se ne doživljavaju kao vanjski ili pasivni sudionici, već su sastavni akteri sposobni za zajedničko oblikovanje regenerativnih učinaka svojim ponašanjem, odabirima i uključenosti na lokalnoj razini.

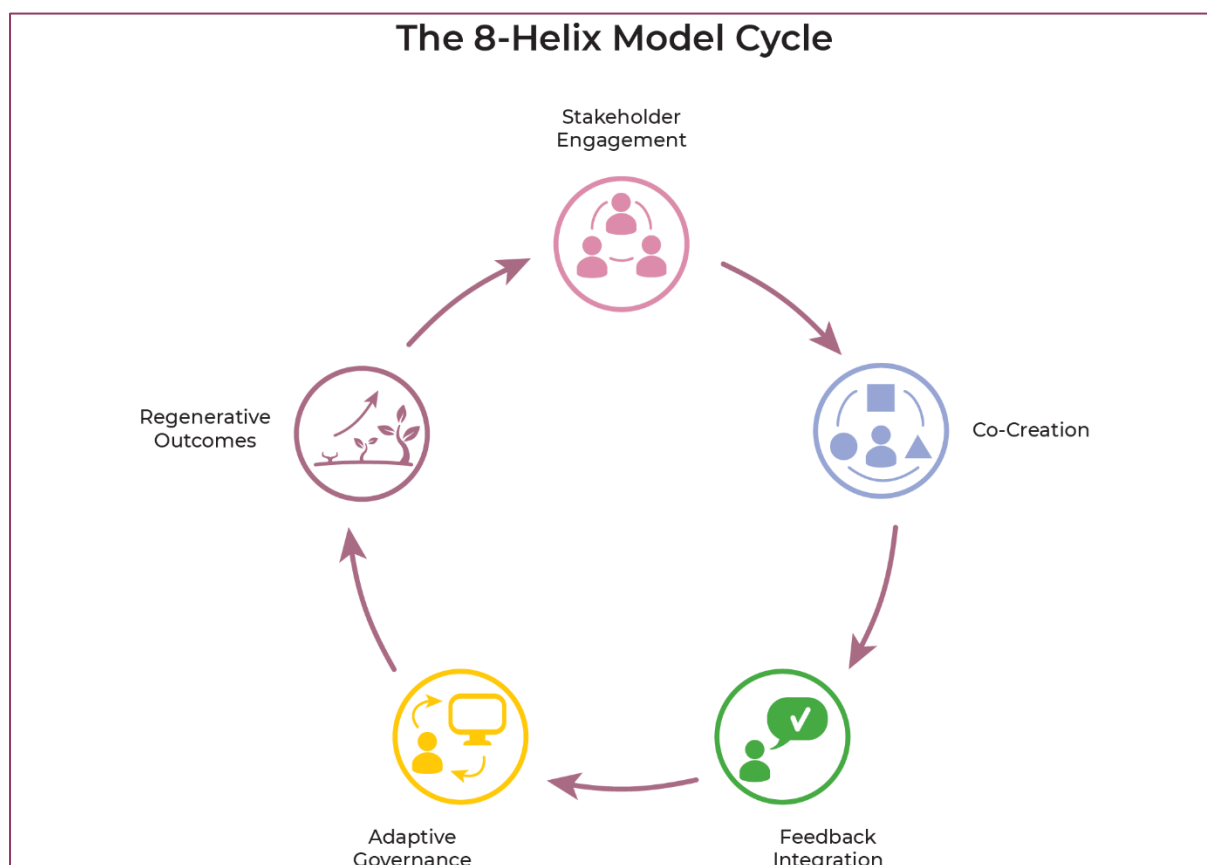


Grafički prikaz 2 – prikaz 8 tipova dionika uzetih u obzir u integriranom modelu upravljanja Regenera4MED.

© Izvor: vlastiti izvor.

Potrebno je uzeti u obzir da su **institucionalni akteri u načelu vrlo heterogeni** što se tiče veličine, zemljopisne lokacije (obala ili unutrašnjost) te po pitanju gospodarskog i društvenog razvoja. Oni uključuju manje kontinentalne zajednice, obalna turistička područja sa značajnim sezonskim fluktuacijama, povijesna naselja, velike industrijalizirane urbane sredine te glavne gradove i pokrajinska središta. U turističkim modelima temeljenima na zajednici, lokalne javne institucije aktivno sudjeluju u upravljanju turističkim resursima i odlučivanju putem raznih oblika udruživanja (poput udruženja pružatelja usluga, konzorcija i instrumentalnih entiteta poput parkovnih ili planinskih zajednica). Pristup temeljen na zajednici donio bi **lokalnim zajednicama** veću kontrolu nad vlastitim turističkim resursima, čime se osigurava da gospodarske koristi od turizma prvenstveno ostaju u rukama stanovnika. Potrebno je prevladati postojeću situaciju te pritom izbjeći disfunkcionalnost do koje može dovesti fragmentacija aktera i raspon mreža. Općenito, potrebno je uzeti u obzir snažan

lokalni identitet i raspon aktera u turizmu, od obiteljskih tvrtki do velikih subjekata. Model participativnog upravljanja bio bi učinkovit jer bi svim dionicima omogućio da aktivno doprinose održivom upravljanju turističkim resursima na regenerativni način. **Dionici moraju obuhvatiti skupine lokalne zajednice koje podupiru upravljanje** regionalnim parkovima, pri čemu općine surađuju s trgovačkim udruženjima, sveučilištima i ekološkim organizacijama i tradicionalno se suočavaju s pitanjima internih troškova i poteškoćama u postizanju konsenzusa na lokalnoj razini, odnosno s poteškoćama koje regenerativni pristup nastoji riješiti. Ovaj model usklađen je s regenerativnom teorijom tako što naglašava **međuvodnost, suradnju u nastajanju i pluralne sustave znanja**. Primjerice, s organizacijama civilnog društva ne postupa se kao s primateljima politika, već one sudjeluju u zajedničkom oblikovanju lokalno utemeljenih oblika budućnosti. MSP-ovi nisu uključeni samo kao pružatelji usluga, već kao čuvari lokalne kulture i ekologije. Isto tako, turisti se smatraju gostima i doprinositeljima, odnosno akterima sposobnim poticati pozitivne učinke kroz svjesno sudjelovanje, dok se stanovnici promatraju kao dugoročni čuvari prostora i ključni nositelji kulturnog kontinuiteta.



Grafički prikaz 3 – Ciklus modela osmerostruke uzvojnice prikazuje kontinuirani suradnički proces postizanja regenerativnih učinaka kroz angažman dionika, zajedničko stvaranje, integraciju povratnih informacija i adaptivno upravljanje.

© Izvor: vlastiti izvor.



Važno je istaknuti da ova arhitektura teorijski pristup stavlja u primjenu integriranjem **načela oblikovanja odozdo prema gore, zajedničkog upravljanja, dinamike „kritičnog kvasca“ i kontinuiranog učenja**. Na taj se način omogućuje razvoj upravljanja kroz **odnose, brigu i adaptivnu zajedničku suradnju**, a ne putem hijerarhijske kontrole. Kao takav, okvir osmerostruke uzvojnice istovremeno pruža i nacrt suradnje i sredstvo regenerativne transformacije.

Model participativnog upravljanja koji uključuje sve dionike osmerostruke uzvojnice pomaže stvoriti integrirani prostor sa zajedničkim odgovornostima i učinkovitim rezultatima.

1.4 Usklađivanje sa strategijom i politikom

Integrirani model upravljanja (IMU) predstavlja izravan doprinos prioritetu „Zeleniji MED“ programa Interreg Euro-MED i posebice pridonosi postizanju specifičnog cilja RSO2.4: „Promicanje prilagodbe klimatskim promjenama, prevencije rizika od katastrofa i jačanja otpornosti, uzimajući pritom u obzir pristupe utemeljene na ekosustavima.“ Kao zajednička strategija razvijena transnacionalnom suradnjom, model je usklađen te doprinosi višestrukim strateškim okvirima EU-a: Zeleni plan EU-a i Strategija bioraznolikosti 2030.: IMU podupire Zeleni plan EU-a i Strategiju bioraznolikosti 2030. tako što promiče prakse regenerativnog turizma kojima se na aktivan način obnavljaju ekosustavi, štiti se bioraznolikost i smanjuju se emisije ugljika. Okolišni se dionici uključuju u proces konzervacije, primjenjuju se prirodna rješenja i ugrađuju ekološki pokazatelji u procese planiranja i nadzora.

- **Tranzicijski put za turizam (TPT):** u skladu s TPT-om, IMU potiče inkluzivno, pametno i otporno upravljanje turizmom kroz osnaživanje dionika, promicanje održivog razvoja MSP-ova i primjenu instrumenata kao što su nadzorna ploča ESG i alat samoprocjene PRT s ciljem upravljanja tranzicije područja (destinacija) prema klimatski pametnom modelu turizma.
- **Strategije pametne specijalizacije (SPS):** IMU operativno provodi SPS tako što područjima omogućuje da svoje turističke strategije izgrade na lokalnim kulturnim, prirodnim i gospodarskim resursima, potiče inovaciju i specijalizaciju u nišama regenerativnog turizma i aktivira međusektorsku suradnju putem modela upravljanja peterostruke uzvojnice.
- **Glasgowska deklaracija za klimatsko djelovanje u turizmu:** u skladu s Glasgowskom deklaracijom, IMU ugrađuje klimatsko djelovanje u svaku fazu upravljanja time što akterima u turizmu omogućuje mjerenje emisija, usvajanje praksi neznatnog utjecaja i zajednički razvoj adaptivnih strategija za otpornost na klimatske promjene, uz istodobno poticanje dionika na obvezu razvoja turizma s nultom neto stopom. Glasgowska deklaracija osim toga sadržava redak o regeneraciji.



- **3. Konferencija Ujedinjenih naroda o oceanima (UNOC3)** u Nici: „[Sporazumi za održivi Mediteran](#)” promiču suradnju među mediteranskim regijama s ciljem rješavanja zajedničkih izazova te poticanja otpornosti na klimatske promjene, održivog turizma i zelenog razvoja putem koordiniranih obveza i usklađenih politika.
- **Sinergije u okviru više programa (npr. Interreg Euro-Med, Erasmus +):** IMU iskorištava metodologije i najbolje prakse proizašle iz više inicijativa financiranih sredstvima EU-a, kojima su uspostavljeni inovativni pristupi regenerativnom i inkluzivnom turizmu. Iscrpan popis nalazi se u Regenera4Med-CrossFertilisation-DataBase. Ovo uključuje SMARTMED (strateško planiranje turizma), MPAEngage (participativno obalno upravljanje), MPA4Change (procjena ranjivosti, znanost za građane), Regenera Water Sport i ReSea Sports (doživljaji u inkluzivnom regenerativnom turizmu), HIDDEN MED (turizam u okviru zajednice temeljen na baštini) i LIGURIATOURISM – [Regionalni razvoj zapadne Ligurije](#), koje financira DG REFORM putem instrumenta tehničke podrške (ITP). LIGURIATOURISM podržava održivu transformaciju regije zapadna Ligurija kroz strategije zelenog i regenerativnog turizma, u uskoj suradnji s regionalnom vladom i Sveučilištem u Genovi.

Ove sinergije zajedno doprinose IMU-u kao provjerenom, integriranom i skalabilnom modelu upravljanja primjenjivom u različitim kontekstima, koji može poticati inovaciju, angažman dionika i dugoročnu održivost u upravljanju turizmom.

U sljedećoj su tablici sažeti navedeni doprinosi.

Strategija/inicijativa EU-a	Kako IMU doprinosi	Relevantnost u smislu RSO2.4
Zeleni plan EU-a i Strategija bioraznolikosti 2030.	Promiče aktivnu obnovu ekosustava, štiti bioraznolikost putem upravljanja turizmom i u planiranje ugrađuje ekološke pokazatelje	Klimatska prilagodba putem prirodnih rješenja
Tranzicijski put za turizam (TPT)	Potiče inkluzivno, pametno i otporno upravljanje turizmom tako što osnažuje dionike osmerostruke uzvojnice za donošenje odluka	Jača otpornost destinacije kroz participativno upravljanje
Glasgowska deklaracija za klimatsko djelovanje u turizmu	Uključuje klimatsko djelovanje u svaku fazu upravljanja i omogućuje akterima u turizmu da zajednički razvijaju adaptivne strategije	Naglasak na izravnu prilagodbu klimatskim promjenama i njihovo ublažavanje



Strategija/inicijativa EU-a	Kako IMU doprinosi	Relevantnost u smislu RSO2.4
Sporazumi 3. Konferencije UN-a o oceanima (UNOC3)	Potpora suradnji na Mediteranu u okviru otpornosti obalnog prostora i održivog turizma putem provjerenih upravljačkih pristupa	Regionalna suradnja u području otpornosti na klimatske promjene
Strategije pametne specijalizacije (SPS)	Područjima omogućuju razvoj turističkih strategija utemeljenih na lokalnim kulturnim, prirodnim i gospodarskim resursima	Lokalno prilagođeni pristup i gospodarska otpornost

Tablica 1 – Usklađivanje integriranog modela upravljanja s međunarodnim okvirima

Doprinos ciljevima programa Euro-MED naveden je u nastavku.

- 1. Transnacionalna suradnja:** razvijena putem suradnje između organizacija iz šest mediteranskih zemalja, osigurava prilagođenost metodologije različitim regionalnim kontekstima.
- 2. Prijenos znanja:** nadograđuje se na metodologije provjerene u okviru prijašnjih inicijativa koje financira EU (SMARTMED, MPAEngage, ReSea Sports, HIDDEN MED, LIGURIATOURISM), čime se stvara čvrst i integrirani model.
- 3. Skalabilan učinak:** osmišljen s ciljem repliciranja na mediteranskim područjima, doprinosi postizanju cilja programa, odnosno Zelenijem Mediteranu s pomoću transformacije turizma.
- 4. Osnaživanje dionika:** njime se sprovodi naglasak programa na višerazinskom upravljanju kroz uključivanje javne uprave, privatnog sektora, civilnog društva, akademske zajednice i okolinskih organizacija u zajedničku razvojnu strategiju.

IMU provodi misiju projekta Regenera4MED „Unaprjeđenje održivog turizma” time što pruža konkretan okvir upravljanja koji pomiče mediteranski turizam iz eksploatacijskih modela u regenerativne sustave koji oplemenjuju prirodni, kulturni i društveni kapital umjesto da ga crpe.



2. Procjena ranjivosti

2.1 Svrha i obrazloženje

Na putu prema regenerativnom upravljanju koji predlaže Regenera4MED, **procjena sociookolišne ranjivosti** predstavlja ključnu fazu orijentacije. Ovim procesom ne utvrđuju se samo rizici, već se otkriva latentni potencijal područja i pomaže se uskladiti regenerativno upravljanje s jedinstvenom ekološkom, kulturnom i socioekonomskom dinamikom svakog područja. Procjena pruža dijagnozu ranjivosti i kapaciteta područja utemeljenu na sustavnom pristupu, integrirajući klimatsku, ekološku, gospodarsku i društvenu dimenziju.

Procjenom se utvrđuju **kako vidljive, tako i skrivene kritične točke** – uključujući područja suočena s degradacijom ekosustava, društvenom isključenošću, gospodarskom ovisnošću ili pretjeranom zasićenošću turizmom. Ovi se uvidi sintetiziraju u tehnička izvješća i kartografske prikaze koji služe kao navigacijski alati u oblikovanju lokalno utemeljenih regenerativnih strategija. Najvažnije, ove procjene usmjeravanju zajedničko stvaranje mehanizma regenerativnog turizma time što otkrivaju kako ograničenja, tako i prilike za obnovu i rast.

Procjena ranjivosti (PR) središnji je alat u okviru Regenera4MED za utvrđivanje **ekoloških i društvenih slabosti** pilot-destinacija i za njihovu transformaciju u **provedive smjernice** za regenerativni turizam. Njezina svrha nadilazi utvrđivanje rizika: općinama i dionicima omogućuje da sagledaju točke u kojima su njihova područja najslabija, gdje su osjetljivosti najteže i koji adaptivni kapaciteti već postoje ne bi li se uspostavila protuteža.

Ranjivost se ne smatra statičnim nedostatkom, nego **potencijalom za preobrazbu**. Preoblikovanjem ranjivosti u odnosno i dinamično svojstvo, PR naglašava prilike za jačanje otpornosti i oblikovanje regenerativnih strategija koje proizlaze iz mjesta. Ovaj pristup osigurava sustavno pretvaranje ranjivosti povezanih s klimatskim promjenama, degradacijom okoliša i opterećenjima turizma u promišljene odluke, inovacije u upravljanju i praktične akcijske planove.

Obrazloženje PR-a sastoji se od tri komponente:

1. **Odlučivanje utemeljeno na dokazima** – općine trebaju čvrste, usporedive i provjerljive dokaze za utvrđivanje prioriteta intervencija. PR ovo pruža u obliku pokazatelja, zemljovida i strukturirane analize koji mogu usmjeriti proračune, planiranje i provedbu.
2. **Integracija sustava znanja** – kvantitativni podaci (npr. erozija obale, socioekonomska ovisnost) dopunjeni su lokalnim autohtonim znanjem, koje se prikuplja putem intervjua i



radionica. Ova ravnoteža osigurava da tehničke procjene odražavaju prioritete zajednice i zbilju.

- 3. Temelj za regenerativno djelovanje** – otkrivanjem područja u kojima se ranjivosti preklapaju s prilikama, PR postaje polazišna točka za oblikovanje akcijskih planova regenerativnog turizma. Ti planovi obuhvaćaju djelovanje koje promiče očuvanje ekosustava, jača otpornost zajednice i potiče modele održivog turizma.

Ukratko, PR osigurava da razvoj turizma pozitivno pridonosi kako **ekološkim sustavima**, tako i **lokalnim zajednicama**, stvarajući uvjete za dugoročnu održivost i regeneraciju.

Za provedbu procjene ranjivosti potrebno je angažirati subjekt sa stručnim znanjem u području socioekonomske i okolišne analize – idealno sveučilište, istraživački centar ili specijaliziran konzultantski ured – s iskustvom istodobno u području integriranih i participativnih metodologija i regenerativnog turizma. Cilj je doći do sustavne, precizne i lokalno prilagođene dijagnoze koja istovremeno omogućuje utvrđivanje i ranjivosti i regenerativnih kapaciteta za svako područje, a s ciljem pravilne i uspješne provedbe modela upravljanja i Programa regenerativnog turizma (generiranje ideja i znanja).

2.2 Metodologija

Procjena ranjivosti (PR) u sklopu Regenera4MED nužan je prvi korak na putu prema regenerativnom upravljanju. Riječ je o analizi koja se zasniva na sustavima i koja nadilazi jednostavno utvrđivanje rizika te ukazuje na jedinstveni potencijal područja. Procjena treba biti sustavna, precizna i lokalno prilagođena kako bi se utvrdile i ranjivosti i kapaciteti za regeneraciju.

PR može biti prilagodljiv, ali treba slijediti strukturiranu metodologiju koja spaja **procjenu utemeljenu na pokazateljima** i **participativnu validaciju**:

Predloženi okvir pokazatelja:

Ranjivost treba uključivati tri dimenzije – **izloženost (I)**, **osjetljivost (O)**, i **sposobnost prilagodbe (S)**. Konkretnije:

- **Izloženost (I):** vanjski pritisci poput povlačenja obale, učestalost olujnih plima, toplinski valovi, najveći priljevi turista ili indeksi suše.
- **Osjetljivost (O):** osjetljivi resursi ili skupine, npr. zaštićena staništa u izloženim zonama, udio starijeg stanovništva u područjima učestalih poplava, sezonalnost turizma ili udjeli ovisnosti.



- **Sposobnost prilagodbe (S):** lokalna sposobnost reagiranja, uključujući postojanje planova prilagodbe klimatskim promjenama, dostupnost zaštitne infrastrukture, aktivne mreže unutar zajednice, raspodjela proračunskih sredstava i protokoli za hitne slučajeve.

Predložena je formula sljedeća:

$$R = \frac{I \times O}{S + \varepsilon}$$

Selekcija pokazatelja:

Pokazatelji se odabiru prema četiri kriterija: (i) relevantnost za donošenje odluka na razini općina, (ii) dostupnost pouzdanih i otvorenih podataka, (iii) usporedivost s drugim pilot-područjima i (iv) sažetost kako bi se spriječilo ponavljanje. Tipične mjere uključuju eroziju obale, toplinske valove, ovisnost o turizmu, zaštićena staništa u zonama rizika, lokalne protokole za hitne slučajeve i proračunska sredstva za prilagodbu.

Participacija:

Savjetuje se provođenje **ciljanih razgovora** i/ili **miniradionica** kako bi se potvrdio odabir pokazatelja, otkrili lokalni prioriteti, a rezultati stavili u kontekst. Doprinosi dionika bilježe se u obliku preliminarne SWOT izjava i prijedloga za djelovanje, koji se potom ispituju u odnosu na pokazatelje. Za svako područje potrebno je utvrditi pokazatelje koji su relevantni za dionike.

Dijagnoza i pretvaranje u djelovanje

Rezultati se sintetiziraju u tablice i jasne dijagnoze za konkretno mjesto. Izrađuje se sažeta SWOT analiza utemeljena na dokazima, nakon koje slijedi uži izbor **5 – 7 prioriternih aktivnosti** po pilot-području. Ove aktivnosti zadane su odgovornim akterima, vremenskim okvirima, bilješkama o izvedivosti i pokazateljima za praćenje.

Rezultat:

Konačno validirano izvješće o procjeni ranjivosti, akcijski plan i matrica praćenja. Procjena ranjivosti je kompaktan proces koji podatke povezane s društvenim i okolišnim aspektima turizma pretvara u provedive uvide za određena područja. Zahtijeva kako tehničku preciznost, tako i participativne vještine. Tvrtke koje provode ovu procjenu omogućit će destinacijama poduzimanje konkretnih koraka prema regenerativnom turizmu i otpornosti na klimatske promjene. Izvješće će biti integrirano u obliku prvog dijela **Lokalnog strateškog plana za regenerativni turizam**.



3. Proces upravljanja u praksi

3.1 Svrha i obrazloženje

Ovaj proces upravljanja osmišljen je kao potpora nastajanju pilot-prijedloga za regenerativni turizam na mediteranskim područjima (destinacijama). Umjesto nametanja unaprijed utvrđenog modela, zajednice se kroz proces potiču na oblikovanje vlastite vizije i mehanizama ponovnim povezivanjem s jedinstvenim lokalnim identitetom, iscjeljivanjem njegovih društvenih i ekoloških poremećaja i aktiviranjem suradničkog lokalnog vodstva. Proces će se provoditi na probnim područjima projekta Regenera4MED, no razvijen je i za korištenje na svim drugim područjima voljnim primijeniti model.

Osim razvoja planova, procesom se također nastoje izgraditi sposobnosti – kolektivne vještine, odnosi i načini razmišljanja koji lokalnim zajednicama omogućuju preuzimanje odgovornosti za vlastitu budućnost. Ovo uključuje:

- **Duboku svijest o području:** sposobnost prepoznavanja ekoloških, kulturnih i povijesnih specifičnosti određenog područja
- **Sustavno razmišljanje:** razumijevanje turizma ne kao izolirane pojave, već u odnosu na lokalne izvore zarade, ekosustave i društvenu dinamiku
- **Regenerativno djelovanje:** sposobnost promatranja i djelovanja koja proizlazi iz osjećaja o vlastitom doprinosu vitalnosti cjeline.
- **Upravljanje kroz dijalog:** vještine slušanja, facilitacije, kolektivnog odlučivanja i raspodjele vodstva

Proces je strukturiran kao participativni okvir koji uključuje više sastanaka i kombinira tri osnovna elementa:

1. **Skupina „kritičnog kvasca“** – mala, raznolika skupina ključnih ljudi s određenog područja, koji su pouzdani, znatiželjni i sposobni povezati se unatoč razlikama, katkada obuhvaćeni lokalnim mrežnim čvorištem. Djeluju kao katalizatori i iznutra pomažu usmjeravati i stimulirati proces, povezujući zajednicu i mreže koje postoje unutar njih.
2. **Koordinacija na više razina** – umjesto oslanjanja na jedinstven središnji autoritet, vodstvo i odlučivanje distribuirani su u procesu na više razina (lokalna, regionalna, sektorska), povezujući nadležnosti i osiguravajući da svatko ima značajnu ulogu utemeljenu na vlastitom kontekstu i utjecaju.



- 3. Sudjelovanje više dionika** (osmerostruka uzvojnica) – turizam utječe na brojna područja života, stoga proces uključuje ljude iz različitih sektora: javna uprava, privatna poduzeća, obrazovanje, kultura, civilno društvo, poljoprivrednici, mladež i drugi. Ovo se može zamisliti kao ispreplitanje različitih „sastojaka” koji udruženi tvore cjelinu koja je otpornija i inteligentnija nego zbroj svih elemenata. Kad se različite zajednice i mreže međusobno povežu u svojoj komplementarnosti, počinje se nazirati lokalni ekosustav regenerativnog turizma.

Pojednostavljeno, ova metoda upravljanja omogućuje:

- malim skupinama ključnih osoba da pokrenu promjenu (poput *kvasca*)
- zajednički rad različitih sektora i mreža (poput sastojaka u receptu)
- oblikovanje odluka usklađenih sa svim razinama (poput zdravog ekosustava).

Udruživanjem ovih elemenata, proces omogućuje sljedeće zajednicama:

- stvaranje prostora za dijalog različitih stajališta bez potrebe za potpunim konsenzusom
- aktiviranje skupine ključnih lokalnih aktera sa zajedničkom svrhom
- koordinaciju djelovanja uz istodobno poštovanje autonomnosti svake razine i uloge.

Ovaj je pristup nužan kao bi regenerativni turizam zaživio. Regeneracija ne predstavlja fiksni model koji treba primijeniti, nego dinamični proces izgradnje odnosa, prepoznavanja obrazaca i adaptivne suradnje. Ona zahtijeva kulturu upravljanja koja je inkluzivna, promišljena i utemeljena na jedinstvenom identitetu svakog mjesta. To je temelj iz kojeg niče regenerativni turizam.

Kroz ovaj proces lokalne zajednice prestaju biti subjekti kojima se „pruža savjetovanje” i postaju aktivni nositelji preobrazbe.

3.2 U praksi

Ovaj dokument zamišljen je kao temelj za subjekte uključene u razvoj ekosustava regenerativnog turizma. U njemu se opisuje struktura upravljanja i daju primjeri dnevnog reda sastanaka koji trebaju pomoći zajednicama u oblikovanju vlastitih strategija regenerativnog turizma.

Nije riječ o receptu ni o fiksnom modelu koji se svugdje primjenjuje na isti način. U regenerativnom razvoju prvi i najvažniji korak uvijek je poznavanje vlastitog prostora i ljudi – kako bi se krenulo od nečeg živog, jedinstvenog i već postojećeg. Razvoj svakog procesa mora se temeljiti na toj osnovi. Stoga se preporučuje surađivati s iskusnim stručnjakom za regeneraciju – ne radi pružanja već gotovih



rješenja, nego radi stvaranja uvjeta koji omogućuju otkrivanje i njegovanje lokalnog potencijala.

Ovaj proces započinje početnim sastankom koji postavlja temelje i utvrđuje ključne osobe koje će tvoriti „kritični kvasac“. Narednih pet sastanaka osmišljeno je kako bi se ovu raznoliku skupinu vodilo kroz zajedničko putovanje: ponovno povezivanje s prostorom, istraživanje povijesti turizma i postupno oblikovanje nacrtu strategije za ekosustav regenerativnog turizma. Svaki susret uključuje općeniti opis i jasan cilj, a dnevni se red detaljno prikazuje kako bi se demonstrirala usklađenost procesa i istovremeno potaknuli lokalno prilagođeni mehanizmi za svako područje. Predložene su brojne aktivnosti kao tipične metodologije facilitacije, a dodatne informacije dostupne su u sljedećim izvorima:

- [facilitacijski alati i tehnike](#)
- [knjižnica facilitacijskih tehnika](#).

Preporučuje se prilagoditi sastanke lokalnom kontekstu i kulturi skupine jer u suprotnom nedostatak interesa može dovesti do narušenog povjerenja. Ovisno o kontekstu mjesta, pojedine sastanke također je moguće spojiti.

Napominjemo da Prilog 1 sadržava opis glavnih vještina facilitatora koje su potrebne za razvoj integriranog modela regenerativnog turizma na način koji je u skladu s regenerativnim načelima i vrijednostima. Dodatno, Prilog 2 pruža detaljan program svakog sastanka, što facilitatoru omogućuje korištenje već razrađenog pristupa uspostave modela upravljanja.

Početni sastanak | Formiranje skupine „kritičnog kvasca“

Procijenjeno trajanje: 2 sata

Raspored: radni dan, ujutro ili navečer, ovisno o dostupnosti sudionika / u vrijeme koje najbolje odgovara sudionicima.

Mjesto: Gradska vijećnica ili Turistički ured – bilo koja dostupna i pristupačna lokacija.

Sudionici: tehnički tim Regenera4MED.

- 1–2 ključna predstavnika lokalne javne uprave (npr. gospodarski razvoj, održivost, turizam)
- 1–2 istaknuta predstavnika lokalnog turističkog sektora
- 1–2 priznata člana civilnog društva ili ekoloških inicijativa

Napomena: ovi sudionici sudjeluju samo na početnom sastanku, osim ako ne budu izabrani za članove skupine „kritičnog kvasca“.



Opći opis: sastanak je namijenjen formiranju skupine „kritičnog kvasca“, odnosno male, raznolike i priznate skupine osoba koje će pomoći usmjeravati i stimulirati proces upravljanja. Dodatne informacije: [The Theory of Critical Yeast \(Lederach, 2005.\)](#) Ova je skupina pokretač zajedničkog putovanja i osigurava uključenost različitih perspektiva već od početka.

„Kritični kvasac“ sastoji se od pojedinaca koji, bez obzira na svoju formalnu poziciju, bilo da dolaze iz vodećih organizacija, mreža ili drugih, manje formalnih struktura, djeluju kao poveznice, slušatelji i pokretači promjena u svojoj zajednici. Oni trebaju predstavljati raznolikost područja i biti spremni nositi se s napetostima na konstruktivan način.

Skupina nije predviđena za izolirano djelovanje, nego kao polazišna točka aktivacije šire upravljačke arhitekture temeljene na:

- **koordinaciji na više razina** – povezujući lokalne aktere i mreže, lokalnu upravu, regionalno planiranje i sektorske aktere
- **suradnji više dionika** – okuplja predstavnike svih dijelova lokalnog ekosustava, a temelji se na pristupu osmerostruke uzvojnice korištenom u regenerativnom turizmu: javna uprava, privatni sektor, akademska i znanstvena zajednica, organizacije civilnog društva, akteri iz kulturnog i kreativnog sektora, čuvari okoliša, edukatori i mladež ili nadolazeće generacije.

Ovaj početni sastanak postavlja temelje za povezivanje tih slojeva – polazeći od usredotočene, predane jezgre (kvasca) koja će postepeno pokrenuti širu kritičnu masu suradnika.

Ciljevi sastanka:

- Razumjeti što skupina „kritičnog kvasca“ predstavlja i koju ulogu ima.
- Usuglasiti kriterije za odabir članova „kritičnog kvasca“.
- Utvrditi lokalnu raznolikost dionika i gledišta.
- Razmijeniti ideje o potencijalnim kandidatima ili profilima.
- Odlučiti kako i kada će se izraditi pozivnice za 1. sastanak.

Glavni kriteriji odabira:

- Raznolikost spolova, dobi, porijekla, neurološke različitosti i društvene pozadine.
- Zastupljenost na temelju osmerostruke uzvojnice regenerativnog turizma: javna uprava, privatni sektor, akademska i znanstvena zajednica, organizacije civilnog društva, kulturni i kreativni sektor, čuvari okoliša, edukatori te mladež i nadolazeće generacije.
- Lokalno priznati pojedinci s razvijenim vještinama slušanja i vođenja dijaloga.
- Osobe uključene u stvarne izazove u turizmu ili razvoju određenog prostora, ili ih ti izazovi izravno pogađaju.
- Obveza sudjelovanja na svih pet sastanaka i aktivni doprinos.

**Rezultati:**

- popis dogovorenih kriterija odabira osoba koje će biti obuhvaćene osmerostrukom uzvojnicom
- nacrt karte aktera ekosustava s određenog područja koji su dio osmerostruke uzvojnice
- popis kandidata ili opisi profila
- akcijski plan za uspostavu kontakta i potvrdu sudjelovanja.

Nakon što je skupina „kritičnog kvasca“ uspostavljena i potvrđena, kandidati će biti pozvani na sudjelovanje na **1. sastanku – Priča o mjestu**, koji predstavlja početni korak procesa zajedničkog upravljanja.

1. sastanak | Priča o mjestu: prepoznavanje suštine mjesta

Procijenjeno trajanje: 2 sata

Raspored: radni dan, ujutro ili navečer, ovisno o dostupnosti sudionika / u vrijeme koje najbolje odgovara sudionicima.

Mjesto: odabrati mjesto koje odražava sjećanje i identitet grada – po mogućnosti simbolično, značajno i zahvalno za dijalog.

Sudionici: tehnički tim Regenera4MED i **10 do 15 sudionika** iz sektora osmerostruke uzvojnice koji su na početnom sastanku identificirani kao „**kritični kvasac**“.

Cilj sastanka: ponovno povezivanje s dubokim i promjenjivim identitetom općine; predstavljanje rezultata **procjene ranjivosti**; istraživanje načina na koje je jedinstvenost mjesta oblikovala njegov društveni, kulturni i gospodarski život; te postavljanje temelja za osmišljavanje modela regenerativnog turizma.

Opći opis: ovaj sastanak poziva sudionike na ponovno povezivanje sa snažnim i promjenjivim identitetom općine, istražujući njezinu *Priču o mjestu*. Kroz dijalog, razmjenu uspomena i kolektivno mapiranje skupina otkriva prirodne, kulturne i povijesne obrasce koji su sudjelovali u oblikovanju grada – od vremena njegove nenaseljenosti do danas. Razmatramo što ovo mjesto čini jedinstvenim: prirodne sile koje su ga definirale, razloge prvog naseljavanja te način na koji je krajobraz s vremenom utjecao na kulturu, gospodarstvo i identitet. Na sastanku se također predstavlja procjena ranjivosti i priprema se temelj za reinterpretaciju uloge turizma temeljene na suštini mjesta.



Smjernice u obliku pitanja:

- *Kako je ovo mjesto izgledalo prije naseljavanja?*
- *Koje su ga prirodne sile, vrste i obrasci oblikovali?*
- *Zašto je došlo do prvog naseljavanja?*
- *Je li mjesto oblikovalo kulturu, gospodarstvo i identitet onih koji ovdje žive?*
- *Koja je dublja svrha ili uloga ovog mjesta u okviru šireg područja?*

Rezultati:

- zajedničko razumijevanje identiteta mjesta i povijesnih obrazaca
- zajednička vremenska crta ili vizualni prikaz lokalne transformacije
- početno predočavanje ključnih izazova, uspomena i kvaliteta određenog mjesta
- formiranje skupine na temelju emocija i odnosa.

Preliminarno planiranje 2. – 5. sastanka, ovisno o dostupnosti sudionika i zajedničkim preuzetim obvezama

2. sastanak | Priča o turizmu: učinci i stečeno znanje

Procijenjeno trajanje: 2 sata

Raspored: radni dan, ujutro ili navečer, ovisno o dostupnosti sudionika / u vrijeme koje najbolje odgovara sudionicima.

Mjesto: lokacija koja pomaže predočiti promjene u gradu koje donosi turizam.

Sudionici: tehnički tim Regenera4MED i skupina „kritičnog kvasca“

Cilj sastanka: otkriti mjesnu priču o turizmu kao složenoj pojavi koja se razvija. Razmatra se način na koji je turizam oblikovao mjesto i kako je sam njime bio oblikovan, te se istražuju regenerativne alternative utemeljene na vrijednostima prepoznatim na 1. sastanku.

Opći opis: na sastanku se proučava povijest turizma na području općine iz sustavne perspektive. Sudionici su pozvani zajednički se prisjetiti uspomena, identificirati kritične transformacije i promišljati o tome kako je turizam utjecao na odnose između ljudi i mjesta. Umjesto evaluacije turizma isključivo kroz koristi i učinke, sastanak omogućuje skupini da uvidi njegovu dinamičku snagu – koja je oblikovana i koja oblikuje lokalnu kulturu, gospodarstvo i ekologiju. Ova spoznaja postavlja temelje za predočavanje regenerativne budućnosti koja proizlazi iz jedinstvenosti i suštine mjesta.



Smjernice u obliku pitanja:

- *Kako se i zašto turizam pojavio u ovoj općini?*
- *Koju je ulogu imao tijekom vremena (gospodarsku, kulturnu, ekološku)?*
- *Kako je utjecao na odnose između ljudi i mjesta?*
- *Što je potisnuo, transformirao ili obnovio?*
- *Na kojim se dubljim strukturama i pretpostavkama temelji njegov današnji oblik?*

Rezultati:

- zajednička vizualna vremenska crta razvoja turizma
- ključni uvidi u odnosne i sustavne učinke turizma
- početni skup regenerativnih načela ili vrijednosti
- emocionalni kontinuitet i povezanost sa suštinom mjesta.

3. sastanak | Zajednički cilj i strateške odrednice

Procijenjeno trajanje: 2 sata

Raspored: radni dan, ujutro ili navečer, ovisno o dostupnosti sudionika / u vrijeme koje najbolje odgovara sudionicima.

Mjesto: lokacija koju predlože sudionici ili čak kod nekog od njih radi jačanja povjerenja i prisnosti.

Sudionici: tehnički tim Regenera4MED i skupina „kritičnog kvasca“.

Cilj: dogovoriti zajedničku svrhu regenerativnog turizma unutar općine i zajednički definirati strateške odrednice koje usmjeravaju i daju jasnu sliku za buduće djelovanje.

Opći opis: ovaj sastanak predstavlja prekretnicu u procesu upravljanja, prelazeći s proučavanja na postavljanje smjera. Nadovezujući se na identitet mjesta (1. sastanak) i sustavnu povijest turizma (2. sastanak), skupina će raditi prema prvom nacrtu zajedničke svrhe za regenerativni turizam i 3 – 5 strateških odrednica koje je predložio tehnički tim. Cilj nije započeti od nule, nego doraditi i revitalizirati prijedlog koji se temelji na dosadašnjem razvoju. Kako bi doprinijeli strateškom radu, sudionici se upoznaju s jednostavnim modelom pet vrsta kapitala – prirodni, ljudski, društveni, kulturni i izgrađeni/financijski – radi osiguranja sveobuhvatne i regenerativne strategije.

Misao vodilja: „Što bi značilo da turizam zaista služi ovom mjestu – različitim generacijama, ekosustavima i zajednicama?“



Rezultati:

- zajednički dorađen nacrt izjave o svrsi
- poboljšane, jasnije i značajnije strateške odrednice
- utvrđivanje kapitala obuhvaćenih pojedinim odrednicama
- nov pogled na zajednički smjer i energiju.

4. sastanak | Specifični ciljevi i zajedničko vodstvo

Procijenjeno trajanje: 2 sata

Raspored: radni dan, ujutro ili navečer, ovisno o dostupnosti sudionika / u vrijeme koje najbolje odgovara sudionicima.

Mjesto: lokacija koju predlože sudionici ili čak kod nekog od njih radi jačanja povjerenja i prisnosti.

Sudionici: tehnički tim Regenera4MED i skupina „kritičnog kvasca“.

Cilj: svaku stratešku odrednicu pretvoriti u 3 do 5 specifičnih, provedivih ciljeva i identificirati članove skupine „kritičnog kvasca“ voljne preuzeti odgovornost ili promicati svaki pojedinačan cilj.

Opći opis: na ovom sastanku skupina prelazi sa svrhe i strategije na osnovano djelovanje. Na temelju zajedničkog cilja i strateških odrednica razvijenih na 3. sastanku sudionici će odrediti konkretne ciljeve koji regeneraciji daju opipljivu, konkretnu narav. Ovi ciljevi stvorit će osnovu za probni prijedlog regenerativnog turizma koji proizlazi iz područja. Istovremeno, na sastanku se aktivira zajedničko vodstvo – pokazujući da se transformacija događa kada predani pojedinci preuzmu odgovornost, a ne kada je sve isplanirano unaprijed. Ovdje je vodstvo distribuirano, odnosno i adaptivno, tj. ne zasniva se na poziciji.

Rezultati:

- skup specifičnih ciljeva povezanih s pojedinim strateškim odrednicama
- vizualni prikaz potencijalnih radnji i regeneracije kapitala
- identifikacija nositelja i promicatelja bojnih ciljeva
- jačanje osjećaja za djelovanje i zajedničke odgovornosti.



5. sastanak | Koordinacija i sljedeći koraci

Procijenjeno trajanje: 2 sata

Raspored: radni dan, ujutro ili navečer, ovisno o dostupnosti sudionika / u vrijeme koje najbolje odgovara sudionicima.

Mjesto: lokacija koju predlože sudionici ili čak kod nekog od njih radi jačanja povjerenja i prisnosti.

Sudionici: tehnički tim Regenera4MED i skupina „kritičnog kvasca“.

Cilj: Uspostava mehanizama koordinacije za primjenu definiranih ciljeva, potvrda vodećih uloga i zajedničko oblikovanje mehanizma za uključivanje šire zajednice u proces – kao početka dugoročnog regenerativnog putovanja.

Opći opis: Ovaj završni sastanak faze upravljanja istovremeno označava kraj i početak. Ovime se završava proces participativnog oblikovanja razvijen uz pomoć skupine „kritičnog kvasca“ i uvodi se novo poglavlje: artikulacija ekosustava regenerativnog turizma predvođena lokalnim akterima. Od ove točke skupina je pozvana preuzeti dublje vodstvo, oblikujući transformaciju turizma unutar općine na autentičan i ambiciozan način.

Projekt Regenera4MED nastaviti će podržavati ovaj razvoj putem Programa regenerativnog turizma. Grupa će sama utvrditi sljedeće sastanke i radnje, u skladu sa strategijama i ciljevima razvijenima na prethodnim sastancima. Cilj je prijeći s planiranja na izradu prototipa, odnosno stvaranje opipljivog regenerativnog turizma ukorijenjenog u konkretnom mjestu.

Rezultati:

- zajednička koordinacijska struktura i učestalost sastanaka u skladu s načelima dinamičkog upravljanja
- potvrđene uloge nositelja i kratkoročne obveze djelovanja u sklopu pojedinih strateških odrednica
- plan za prošireno sudjelovanje putem angažmana na više razina unutar višestruke uzvojnice
- dogovoreni alati i uvjeti suradnje (platforme, dinamika, protokoli)
- zajedničko zatvaranje faze upravljanja i puštanje u rad Programa regenerativnog turizma.



3.3 Zajednički stvoreni rezultati i akcijski plan

U ovom odjeljku navedeni su konkretni strateški rezultati koje treba ostvariti u procesu participativnog upravljanja, strukturiranog poput cjelovitog plana djelovanja spremnog za primjenu. Ovi elementi čine zajedničku strategiju razvijenu u okviru procesa uključivanja dionika prema modelu osmerostruke uzvojnice.

Zajednički stvoren strateški okvir

Izjava o zajedničkoj svrsi u svakoj destinaciji (pilot): donesena na 3. sastanku na temelju zajedničkih dorada.

- [Primjer]: „Njegovati turistički ekosustav koji obnavlja našu obalnu i kulturnu baštinu, jača otpornost zajednice i poziva posjetitelje da ravnopravno sudjeluju u očuvanju vitalnosti našeg prostora”.

Strateške odrednice (3 – 5 prioriternih područja): zajednički definirane na 3. sastanku, svaka povezana s regeneracijom specifičnog kapitala. Na primjer:

- strateška odrednica br. 1: obnoviti prirodne ekosustave i bioraznolikost kroz nadzor turizma
- strateška odrednica br. 2: ojačati lokalna gospodarstva i kružne vrijednosne lance
- strateška odrednica br. 3: revitalizirati kulturnu baštinu i identitet zajednice
- strateška odrednica br. 4: razviti adaptivno upravljanje i suradničko vodstvo
- strateška odrednica br. 5: oblikovati transformacijska iskustva i edukacije za posjetitelje.

Specifični ciljevi i radnje: razvijeni tijekom 4. sastanka, zajedno s povjerenim vodstvom

Strateška odrednica	Specifičan cilj	Prioritetne radnje	Odgovorni upravitelj(i)	Vremenski okvir	Regenerirani kapital
Prirodna regeneracija	Obnoviti 2 ključna staništa na obali do 2027.	1. Uspostaviti program praćenja zajednice 2. Osmisliti način uključivanja posjetitelja u proces obnove 3. Izraditi smjernice za zaštitu staništa	Udruga za zaštitu okoliša + MSP-ovi u turizmu	18 – 24 mjeseci	Prirodni, društveni



Strateška odrednica	Specifičan cilj	Prioritetne radnje	Odgovorni upravitelj(i)	Vremenski okvir	Regenerirani kapital
Prirodna obnova	Smanjiti potrošnju vode u turizmu za 30 %	1. Ispitati trenutnu potrošnju vode 2. Uvesti tehnologije za uštedu vode 3. Edukativna kampanja za posjetitelje	Javna uprava + ugostiteljska poduzeća	12 mjeseci	Prirodni, izgrađeni/financijski
Lokalna gospodarstva	Povećati lokalnu nabavu na 60 %	Utvrđiti lokalne proizvođače Stvoriti mrežu dobavljača Izraditi smjernice za nabavu	Turistička udruga + poljoprivredna zadruža	12 – 18 mjeseci	Izgrađeni/financijski, društveni
Kulturna vitalnost	Dokumentirati i integrirati 3 tradicionalne prakse	Prikupljanje usmenih predaja Zajedničko oblikovanje iskustava uz pomoć starijih članova Obuka lokalnih vodiča	Kulturna udruga + skupina mladeži	12 mjeseci	Kulturni, ljudski
Adaptivno upravljanje	Uspostaviti forum višestruke uzvojnice na tromjesečnoj bazi	Osmisliti protokol za sudjelovanje Pokrenuti probni forum Razviti sustav povratnih informacija	Skupina „kritičnog kvasca“ + općina	6 mjeseci	Društveni, ljudski
Transformacijska iskustva	Pokrenuti 3 iskustva regenerativnog turizma	Zajednički osmisliti koncepte iskustava	Kreatori doživljaja + lokalni domaćini	12-18 mjeseci	Svih pet kapitala



Strateška odrednica	Specifičan cilj	Prioritetne radnje	Odgovorni upravitelj(i)	Vremenski okvir	Regenerirani kapital
		Ispitati na manjim grupama posjetitelja Dorada na temelju povratne informacije			

Tablica 2 – Primjer specifičnih ciljeva i radnji koje proizlaze iz strategije upravljanja

Učinci angažmana dionika

Postignuti aktivnim sudjelovanjem sljedećih skupina dionika.

Uzvojnica	Broj uključenih	Oblik sudjelovanja	Ključni doprinosi
Javna uprava	3-5 po pilotu	Pregled procjene ranjivosti	Regulatorni okviri, strateško usklađivanje
MSP-ovi u turizmu	4-8 po pilotu	Svi upravljački sastanci, planiranje aktivnosti	Praktična provedba, poslovni modeli, uključenost posjetitelja
Organizacije civilnog društva	3-6 po pilotu	Oblikovanje „kritičnog kvasca“, radionice	Društvena jednakost, zastupanje zajednice, medijacija

Tablica 3 - Primjer zastupanja

Provedbena i koordinacijska struktura

Utvrđena na 5. sastanku.

1. Ritam upravljanja:

- mjesečne radne skupine za svaku stratešku odrednicu
- tromjesečni koordinacijski sastanci višestruke uzvojnice
- pregled i prilagodba godišnje strategije.

2. Distribucija vodstva:

- upravitelji strateških odrednica (dobrovoljno, rotacija)
- skupina „kritičnog kvasca“ kao osnova koordinacije



- općinska središnja točka za administrativnu podršku.

3. Okvir za praćenje:

- tromjesečni napredak povezan sa specifičnim ciljevima
- godišnja ocjena regeneracije kapitala
- kontinuirano uključivanje povratnih informacija.

Ovaj strukturiran, ali prilagodljiv akcijski plan osigurava pomak od zajedničkog stvaranja strategije ka njezinoj implementaciji, s jasnom odgovornošću, vremenskim okvirima i mehanizmima za kontinuirano učenje i prilagodbu.

Općenito, sažeti rezultati uključuju:

Opipljive rezultate:

- zajednički donesena izjava o cilju regenerativnog turizma utemeljena na lokalnom identitetu i potrebama
- 3 – 5 strateških odrednica i pripadajućih ciljeva i prioriternih radnji
- zajednički model koordinacije temeljen na načelima dinamičkog upravljanja i s jasno raspoređenim i promjenjivim vodećim ulogama
- pouzdana skupina „kritičnog kvasca“ koja zastupa razne sektore i društvene pozicije, prema modelu osmerostruke uzvojnice
- dokumentiran proces (zapisnik, karte, vizualni prikazi) koji se može koristiti za buduće projekte ili objave.

Stечene kolektivne sposobnosti:

- ojačani odnosni kapital: dublje veze i povjerenje među raznim lokalnim akterima
- poboljšane sposobnosti povezivanja, slušanja i dijaloga unutar zajednice
- veća jasnoća u pogledu konstruktivnog prepoznavanja i nošenja s izazovima
- bolja sposobnost sustavnog razmišljanja o konkretnom mjestu, turizmu i promjeni
- praktično iskustvo u distribuciji vodstva i adaptivnoj koordinaciji
- snažniji osjećaj zajedničke odgovornosti i djelovanja s ciljem oblikovanja lokalne budućnosti.

Potencijal u nastajanju:

- mogućnost postepenog uključivanja u upravljanje širih skupina i višerazinskih dionika putem strateških odrednica
- aktivna mreža predvodnika spremnih na poduzimanje inicijative i odgovaranje na izazove



- aktivna kultura upravljanja koja proizlazi iz regeneracije, inkluzije i zajedničkog razvoja – nadahnuta okvirima poput *Sociocracy 3.0* i *Reinventing Organizations*, koji prednost daju modelima utemeljenim na povjerenju, prilagodljivim ulogama i dobivanju suglasnosti
- temelj budućim međusobnim razmjenama s drugim mediteranskim područjima uključenim u Regenera4MED
- spoznaja da ova faza upravljanja predstavlja tek početak – u idućem koraku skupina „kritičnog kvasca“ preuzima sve veće vodstvo u formuliranju lokalnog ekosustava regenerativnog turizma koji nadilazi okvire projekta Regenera4MED
- tehnički tim Regenera4MED nastaviti će pratiti sljedeću fazu ovog procesa kroz Program regenerativnog turizma, osiguravajući smjernice i podršku zajedničkom razvoju pilot-modela regenerativnog turizma
- budući sastanci i procesi proizlaziti će iz promjenjivih potreba skupine i iz sljedećih koraka, omogućujući fleksibilnost i zajedničku odgovornost za nastavak.

Ovaj proces postavlja temelje za dugoročni zaokret u poimanju i upravljanju turizmom, koji se više ne promatra kao sektor izdvojen od lokalnog života, već kao mehanizam za vitalnost zajednice, brigu o okolišu i kulturni izričaj.



1. Zaključci

Integrirani model upravljanja razvijen u sklopu projekta Regenera4MED predstavlja potvrđenu zajedničku strategiju i akcijski plan za tranziciju turističkih područja na Mediteranu i izvan njega prema regenerativnoj budućnosti. Nije riječ samo o alatu za planiranje, već o kulturnom i političkom zaokretu u upravljanju turizmom: od eksploatacijskog pristupa utemeljenog na izolaciji prema pristupu zasnovanom na sudjelovanju, usmjerenosti na konkretno mjesto i poboljšanju života.

Glavni zaključci uključuju:

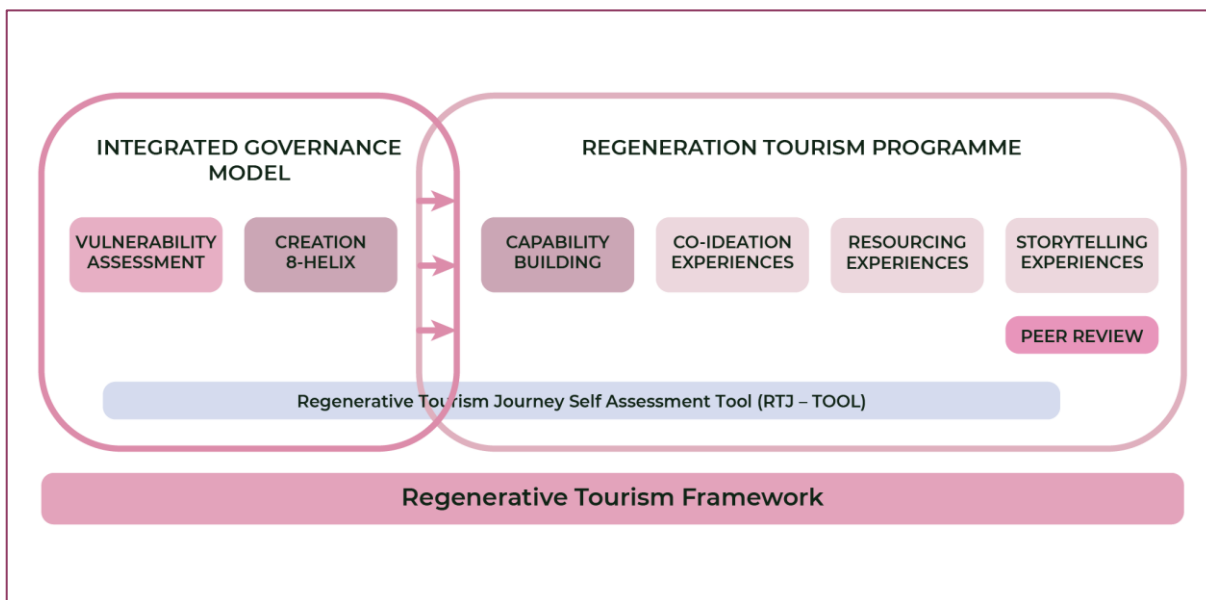
- **Teorijsku i etičku osnovu:** IMU se temelji na regenerativnoj teoriji, sustavnom razmišljanju i dekolonizacijskim perspektivama. Pažnja se s upravljanja učincima turizma preusmjerava na zajedničko ostvarivanje neto pozitivnih učinaka za čovjeka i zajednice koje ne uključuju ljude.
- **Operativni okvir** – model osmerostruke uzvojnice: proširujući tradicionalne modele upravljanja, struktura osmerostruke uzvojnice obuhvaća osam tipova dionika – javna uprava, MSP-ovi, civilno društvo, akademska zajednica, kulturne i okolišne organizacije, stanovnici, turisti i priroda. Uključivanje prirode i turista kao aktivnih dionika predstavlja radikalnu promjenu u poimanju uloga i odgovornosti turističkih sustava.
- **Upravljanje kao proces, a ne strukturu:** IMU stavlja naglasak na aktivan, prilagodljiv i odnosni karakter procesa upravljanja. Umjesto fiksnih hijerarhija, IMU daje prednost strategijama distribuiranog vodstva, dinamičke koordinacije i „kritičnog kvasca“ kako bi se sustavna transformacija potaknula iznutra.
- **Usklađenost s EU-ovim i međunarodnim strategijama:** IMU podupire i širi ključne strateške okvire kao što su Zeleni plan EU-a, Strategija bioraznolikosti 2030., Tranzicijski put za turizam, Strategije pametne specijalizacije (SPS) i Glasgowska deklaracija. Također se oslanja na provjerene metodologije projekata financiranih sredstvima EU-a kao što su SMARTMED, MPAEngage, ReSea Sports, i HIDDEN MED.
- **Razvoj kapaciteta i Program regenerativnog turizma:** participativnim sastancima usmjerenim na zajedničko stvaranje, IMU razvija lokalne sposobnosti za strateško razmišljanje, regenerativno vodstvo i suradničko djelovanje. Ovi procesi osnažuju zajednice da preuzmu odgovornost za vlastitu budućnost, usklađujući pritom razvoj turizma s brigom za okoliš, kulturnim kontinuitetom i društvenom jednakosti.
- **Skalabilnost i prenosivost:** premda utemeljen na lokalnom identitetu i složenosti mjesta, model pruža fleksibilnu metodologiju primjenjivu na razne mediteranske kontekste. Zahvaljujući otvorenom, modularnom karakteru, model je moguće usvojiti izvan pilot-područja projekta, što ga čini vrijednom referencijom za druga područja koja provode regenerativno upravljanje.



Ukratko, IMU pruža više od okvira upravljanja: njime se, naime, njeguje kulturna i odnosna infrastruktura potrebna za regeneraciju turizma iznutra prema van. To označava odlučan korak prema pravednijoj, inkluzivnijoj i ekološki utemeljenijoj budućnosti za mediteranska područja, a potencijalno za turističke sustave širom svijeta.

Model integriranog upravljanja predstavlja prvi dio puta prema provedbi modela regenerativnog turizma u praksi. Nakon utvrđivanja strukture upravljanja, zajednica može početi raditi na Programu regenerativnog turizma kako bi zajednički izradila sustav koji dovodi do regenerativnih iskustva.

Pokusnim ispitivanjem potvrđuje se ovaj učinak i osigurava se da on nije tek teorijska vježba, već praktični instrument upravljanja spreman za usvajanje na mediteranskim područjima posvećenima transformaciji turizma iz eksploatacijske industrije u pokretač regeneracije.



Model integriranog upravljanja predstavlja prvi dio puta prema provedbi modela regenerativnog turizma u praksi. Nakon utvrđivanja strukture upravljanja, zajednica može početi raditi na Programu regenerativnog turizma kako bi zajednički izradila sustav koji dovodi do regenerativnih iskustava.



Prilozi

Prilog 1 – Predložak uputa za zapošljavanje vanjskih stručnjaka koji će voditi procjenu ranjivosti

U sklopu provedbe modela integriranog upravljanja za regenerativni turizam, kojim se utvrđuje skup aktivnosti za praktičnu provedbu konceptualnog i metodološkog okvira modela mediteranskog regenerativnog turizma, X je, kao odgovorna osoba za probnu destinaciju X, dužan u probnoj destinaciji provesti razvoj sveobuhvatne procjene ranjivosti (PR). Analiza će omogućiti utvrđivanje glavnih okolišnih i društvenih ranjivosti i prednosti svakog područja, s ciljem stvaranja temelja za strategije regenerativnog turizma.

Procjena sociookolišne ranjivosti nužna je orijentacijska faza na putu prema regenerativnom upravljanju. U ovom procesu na vidjelo izlazi latentni potencijal područja i pomaže se uskladiti regenerativno upravljanje s jedinstvenom ekološkom, kulturnom i socioekonomskom dinamikom svakog pojedinog područja. Procjena pruža dijagnozu ranjivosti i kapaciteta područja utemeljenu na sustavnom pristupu, integrirajući klimatsku, ekološku, gospodarsku i društvenu dimenziju. Procjenom se utvrđuju vidljive i skrivene kritične točke, uključujući područja suočena s degradacijom ekosustava, društvenom isključenošću, gospodarskom ovisnošću ili pretjeranom intenzivnošću turizma. Ovi se uvidi sintetiziraju u tehnička izvješća i služe kao navigacijski alati za oblikovanje regenerativnih strategija temeljenih na konkretnom prostoru.

Procjena ranjivosti središnji je alat za utvrđivanje ekoloških i društvenih slabosti probnih destinacija i njihovu transformaciju u provedive smjernice za regenerativni turizam. Ranjivost se ne smatra statičnim nedostatkom, nego potencijalom za transformaciju. Preoblikovanjem ranjivosti u odnosno i dinamično svojstvo, PR naglašava prilike za jačanje otpornosti i oblikovanje regenerativnih strategija koje proizlaze iz prostora.

Obrazloženje PR-a sastoji se od tri komponente:

- Odlučivanje temeljeno na dokazima: PR pruža čvrst, usporediv i provjerljiv dokaz kao smjernicu za izradu proračuna, planiranje i provedbu.
- Integracija sustava znanja: Kvantitativni podaci dopunjeni su autohtonim znanjem prikupljenim putem razgovora i radionica, čime se osigurava usklađenost tehničkih procjena s prioritetima i stvarnošću lokalne zajednice.
- Temelj za regenerativno djelovanje: Otkrivanjem područja u kojima se ranjivosti preklapaju s prilikama, PR postaje polazišna točka za oblikovanje akcijskih planova regenerativnog turizma.



Za provedbu procjene ranjivosti na probnom području potrebno je angažirati subjekt sa stručnim znanjem u području socioekonomske i okolišne analize – idealno sveučilište, istraživački centar ili specijalizirani konzultantski ured – s iskustvom istodobno u području integriranih i participativnih metodologija i regenerativnog turizma. Cilj je dobiti sustavnu, preciznu i lokalno prilagođenu dijagnozu koja istovremeno omogućuje utvrđivanje kako ranjivosti, tako i regenerativnih kapaciteta svakog područja, a kako bi se osigurala pravilna i uspješna provedba modela upravljanja i Programa regenerativnog turizma (generiranje ideja i znanja).

Drugo – cilj i zadaće

Predmet ugovora pružanje je usluga tehničke podrške za provođenje sveobuhvatne procjene ranjivosti na odabranom probnom području. Ova procjena mora omogućiti dobivanje sustavne i precizne dijagnoze ranjivosti i regenerativnih kapaciteta za određeno područje, s ciljem uspostave temelja za strategije regenerativnog turizma prilagođene lokalnom kontekstu.

Metodologija obuhvaća pet glavnih faza:

Faza 1: Uvodni sastanak i uvođenje u projekt

- Pojasniti područje primjene, uloge i vremenski plan.
- Potvrditi pristup podacima, ovlaštenjima i etičkim protokolima.
- Postaviti radni prostor projekta i prihvatna mjesta.
- Utvrditi prostorni opseg i dionike koje treba uključiti.
- Utvrditi ulogu alata PRT tijekom ocjenjivanja (odnosno tijekom razgovora).

* Imajte na umu da alat PRT predstavlja instrument regenerativne samoprocjene izrađen u okviru projekta Regenera4MED.

Rezultat: projektna povelja, plan i početno usklađivanje.

Faza 2: Sustav pokazatelja i prikupljanje podataka

- Razviti okvir pokazatelja izloženosti, osjetljivosti i sposobnosti prilagodbe (IOS).
- Odabrati i potvrditi pokazatelje s obzirom na kriterije koji se odnose na značaj, dostupnost podataka i usporedivost.
- Prikupiti i normirati podatke na ljestvici 0 – 1.
- Provesti sudjelovanje na temelju lean načela: ~6 intervjua po pilotu + 1 radionica radi validacije i kontekstualizacije intervjua.
- Alat PRT služiti će kao osnova za validaciju i praćenje pilota.

Rezultat: uži popis pokazatelja i privremene karte podataka.



Faza 3: Dijagnoza i određivanje prioriteta radnji

- Izračunati karte ranjivosti koristeći formulu $R = (I \times O) / (S + \epsilon)$.
 - **Izloženost (I):** vanjski pritisci poput povlačenja obale, učestalost olujnih plima, toplinski valovi, najveći priljevi turista ili indeksi suše.
 - **Osjetljivost (O):** osjetljivi resursi ili skupine, npr. zaštićena staništa u izloženim zonama, udio starijeg stanovništva u područjima učestalih poplava, sezonalnost turizma ili omjeri ovisnosti.
 - **Sposobnost prilagodbe (S):** lokalna sposobnost reagiranja, uključujući postojanje planova prilagodbe klimatskim promjenama, dostupnost zaštitne infrastrukture, aktivne mreže unutar zajednice, raspodjela proračunskih sredstava i protokoli za hitne slučajeve.
- Integrirati kvantitativne rezultate i znanje dionika.
- Izraditi nacrt SWOT analize određenog područja koja uključuje parametre alata PRT.
- Utvrditi i zajednički odrediti prioritet 5 – 7 ključnih radnji po pilotu, s jasnim razlogom, akterima i vremenskim okvirima.

Rezultat: Nacrt dijagnoze, karte ranjivosti, prioritetne radnje.

Faza 4: Predaja i razvoj akcijskog plana

- Pripremiti rezultate u obliku dvojezičnih uputa (karte, tablice, kratak opis).
- Uspostaviti početni akcijski plan regenerativnog turizma (v1.0) za svaki pilot.
- Pružiti višekratno upotrebljive geopodatke i alate za praćenje kako bi općine mogle samostalno ažurirati podatke.
- Zajamčiti osiguranje kvalitete, usklađenost s etičkim načelima i prenosivost rezultata.

Rezultat: Konačno validirano izvješće o procjeni, akcijski plan i matrica za praćenje.

Metodologija obuhvaća četiri glavne faze. Usluga mora biti pretočena u tehničku dokumentaciju u formatu koji dopušta uređivanje i oblikovanje. Izvješće se mora sastojati od sažetka, iscrpnog izvješća i sažetog pregleda analize ranjivosti s najznačajnijim podacima i vizualnim prikazom. Izvješće će biti integrirano u obliku prvog dijela Lokalnog strateškog plana za regenerativni turizam.

Ponuda mora obuhvaćati barem pet dijelova:

- predstavljanje subjekta
- prijedlog radne metodologije
- životopisi direktno uključenih stručnjaka
- sličan provedeni rad u vezi s predloženim zadatkom.



Prilog 2 – Profil facilitatora za sastanke upravljanja

Pozicija: facilitator regenerativnog turizma.

Program: Regenera4MED– Integrirani model upravljanja za regenerativni turizam.

Lokacija: regiju je potrebno ispuniti.

Trajanje: ovisi o konkretnom projektu, u skladu sa sastancima upravljanja i lokalnim potrebama za sudjelovanjem.

Svrha uloge: facilitator regenerativnog turizma vodit će procese participativnog upravljanja kojima se mediteranskim destinacijama pruža podrška u prelasku na modele regenerativnog turizma. Facilitator će osmisлити i voditi sastanke s više dionika, osiguravajući inkluzivnu participaciju, zajedničko vodstvo i nastanak regenerativnih strategija koje proizlaze iz suštine mjesta.

Ključna zaduženja

- Olakšati provedbu sastanaka upravljanja projektom integriranog modela upravljanja (IMU).
- Osmisliti i izraditi do 6 participativnih radionica utemeljenih na teoriji regenerativnog turizma i zadanim okvirima.
- Poduprijeti oblikovanje i razvoj skupine „kritičnog kvasca” koja djeluje kao katalizator sustavne promjene.
- Osigurati uravnoteženo sudjelovanje dionika osmerostruke uzvojnice (javna uprava, MSP-ovi, civilno društvo, akademska zajednica, kulturne/okolišne udruge, stanovnici, turisti i priroda).
- Primijeniti participativne metode kao što su *world café*, *design thinking*, afirmativno propitivanje (engl. *appreciative inquiry*) i *storytelling* kako bi se olakšalo dijalog i zajedničko stvaranje.
- Usmjeravati razvijanje zajedničkih narativa i strategija koje povezuju lokalni identitet, kulturnu baštinu i ekološku regeneraciju.
- Upravlјati dinamikom skupine, posredovati u konfliktima i poticati povjerenje među raznim akterima.
- Dokumentirati procese, rezultate i naučene lekcije radi potpore praćenju, prenosivosti i usklađivanja politike.

Kvalifikacije i znanje

- Napredno znanje o regenerativnom turizmu ili razvoju.
- Upućenost u uvide iz živih sustava, kompleksne adaptivne sustave i modele upravljanja temeljene na višestrukoj uzvojnici.
- Razumijevanje klimatskih kriza i ograničenja našeg planeta.



- Svijest o vrijednosti kulturne i ekološke baštine, uključujući lokalne sustave znanja i one temeljene na zajednici.

Vještine i kompetencije

- Iskustvo s omogućavanjem procesa koji se tiču više dionika ili zajednice.
- Iskustvo s metodologijama participacije i zajedničkog stvaranja.
- Odlične međuljudske i komunikacijske vještine, uz sposobnost poticanja povjerenja i dijaloga između raznih skupina.
- Stručnost u rješavanju konflikata, medijaciji i postizanju konsenzusa.
- Sposobnost oblikovanja i provedbe strukturiranih radionica s jasnim ciljevima i rezultatima.
- Odlične narativne i komunikacijske vještine, uključujući sposobnost jasnog prenošenja načela regenerativnog turizma.
- Tečno znanje engleskog jezika; aktivno znanje lokalnog jezika konkretnog mediteranskog područja.



Prilog 3 – Detaljni prikaz sastanaka upravljanja

Ovaj prilog pruža detaljan primjer sastanka za svaki pojedinačni sastanak integriranog upravljanja. Ovo služi kao primjer stručnjacima. Treba napomenuti da će svaki svaki facilitator sam procijeniti što je najbolje odgovara lokalnim uvjetima. Osim toga, facilitatori po potrebi mogu spojiti dva sastanka u jedan.

Početni sastanak | Formiranje skupine „kritičnog kvasca“

Vrijeme	Naziv	Opis
0:00-0:10	Dobrodošlica i uvod	Facilitator pozdravlja sudionike i navodi cilj sastanka. Predstavlja model upravljanja i povezuje ga sa širom vizijom projekta. Predložena formulacija: „Ovdje smo kako bismo osmislili skupinu koja će iznutra pomagati s usmjeravanjem ovog projekta – odnosno ljude kojima je stalo do ovog mjesta i koji s pažnjom i kreativnošću odražavaju njegovu složenost.“
0:10-0:30	Uvođenje skupine „kritičnog kvasca“	Pojašnjava metaforu kvasca i njezina značenja u upravljanju: zašto započinjemo u malom, relacijskom okviru te način na koji ova skupina stupa u odnos s drugim slojevima i razinama. Vizualna sredstva: dijagram metafore kvasca, slojevit model ekosustava. Naglasite na koji se način mogu iskoristiti veze između ove skupine i šire strukture osmerostruke uzvojnice.
0:30-0:50	Utvrđivanje lokalnog ekosustava	- Vođeni sastanak za razmjenu mišljenja na kojem se utvrđuje koje skupine, sektori, životna iskustva i izazovi trebaju biti zastupljeni u procesu upravljanja. Neke od mogućih smjernica u obliku pitanja: - Izostavljanje kojih nečujnih, nevidljivih ili zanemarenih stajališta bi ovaj proces učinilo u osnovi nepotpunim? - Na kojim se mjestima javljaju najnepovoljniji izazovi u vezi s turizmom – i tko im je najizloženiji? - Pozovemo li samo „uobičajene osumnjičenike“, tko će biti izostavljen i koji će dio istine o ovom mjestu ostati neispričan? - Tko iz rubne zanemarene pozicije već sada nagovještava budućnost koju još nismo sposobni sagledati? Metoda: samoljepivi blokovi ili zajednička digitalna ploča. Alat: vizualni klasteri osmerostruke uzvojnice. Cilj: učiniti raznolikost sustava vidljivom i imenovati je.
0:50–1:20	Utvrđivanje kriterija za odabir	Grupni dijalog kojim se zajednički utvrđuje kakvi su ljudi potrebni. Razmotriti vrijednosti, kvalitete i ravnotežu zastupljenosti.



Vrijeme	Naziv	Opis
		Rezultat: vidljiv popis kriterija koji se može uređivati (npr. životno iskustvo, povjerenje, međusektorski doseg). Koristi se za vođenje odabira članova skupine.
1:20–1:40	Utvrdjivanje profila	Razmjena ideja o mogućim profilima ili stvarnim pojedincima za odabir u skupinu i provjera ispunjavaju li dogovorene kriterije. Primjeri: „mladi migrant/ica poduzetnik/ica“, „umirovljeni/a lokalni/a povjesničar/ka“, „lokalni/a spremač/ica u hotelu s više od 20 godina iskustva“. Osigurati usklađenost s ciljevima raznolikosti i zastupljenosti.
1:40–2:00	Sljedeći koraci i koordinacija	Logističko planiranje dopiranja do ciljnih kandidata i pozivnice. Dodijeliti uloge za kontaktiranje kandidata i utvrđivanje potrebne podrške. Zaključiti sastanak. Odlučiti: tko kome upućuje poziv; kakva se podrška nudi (npr. čuvanje djece, prijevoz, prevođenje). Zaključak: potvrditi datum 1. sastanka; završni krug govora: „Opišite ukratko kako se osjećate na početku ovog putovanja.“

**1. sastanak | Priča o mjestu: Prepoznavanje suštine mjesta**

Vrijeme	Naziv	Opis
0:00-0:20	Dobrodošlica, predstavljanje i okvir	Facilitatori pozdravljaju skupinu „kritičnog kvasca“ i predstavljaju kao službeni početak procesa participativnog upravljanja za regenerativni turizam. Objašnjavaju općenitu strukturu procesa: pet sastanaka zajedničkog stvaranja, od kojih svaki ima zaseban fokus, ali se nadovezuju jedan na drugi. Ovi sastanci nisu izolirane radionice, već su dio dinamičnog putovanja kojim se nastoje stvoriti zajednička svrha, strateški prioriteti i vodstvo za regenerativni turizam u skladu s identitetom i jedinstvenošću mjesta. Sudionike se podsjeća na to da su pozvani kao predstavnici ključnih lokalnih stajališta proizašlih iz razolikih sektora i perspektiva te da je njihova uloga pridonijeti oblikovanju procesa iznutra, a ne tek pružiti povratnu informaciju. Facilitatori pojašnjavaju koja su očekivanja u vezi sa sudjelovanjem: aktivno slušanje, konstruktivan doprinos, obveza prisustvovanja svim sastancima i spremnost povezati se s drugima izvan svog neposrednog područja ili interesa. Dan je kratak pregled projekta Regenera4MED, s naglaskom na njegovu ambiciju stvaranja lokalno usredotočenog modela regenerativnog turizma diljem Sredozemlja putem inkluzivnog, višerazinskog upravljanja. Uloga skupine „kritičnog kvasca“ istaknuta je kao ključna za ovu transformaciju. Zatim slijedi osobno predstavljanje: ime, sadašnja uloga ili pripadnost i povezanost s mjestom. Početni upit: „Recite nam svoje ime, na koji ste način povezani s ovim mjestom i jednu riječ koja opisuje vaš dolazak danas.“ Početni upit: „Recite nam svoje ime, na koji ste način povezani s ovim mjestom i jednu riječ koja opisuje vaš dolazak danas.“
0:20-0:35	Probijanje leda u manjoj skupini – povezivanje na osobnoj razini	U grupama od 3 do 4 sudionika odgovoriti na: „Ispričajte nam jednu osobnu priču ili uspomenu koja vas povezuje s ovim mjestom?“ Svrha: izgraditi emocionalnu povezanost i iznijeti na vidjelo različite perspektive. Svaka osoba priča 3 – 4 minute bez rasprave.
0:35-0:45	Okvir: kako glasi priča o mjestu?	Kratko objašnjenje koncepta „priče o mjestu“: nije riječ o linearnoj priči, već o načinu otkrivanja obrazaca, kvaliteta i odnosa tijekom vremena. Uvođenje metafora (npr. biografija zemlje). Vizualni prikaz: slojevita vremenska crta s prirodnim, kulturnim i društvenim pomacima.
0:45-1:30	Plenaran dijalog – mapiranje povijesti mjesta	Facilitatori vode otvoreno ispitivanje: - Koji su ključni događaji, ciklusi ili transformacije oblikovali ovo mjesto? - Što je mjesto pretrpjelo? Što je nestalo?



Vrijeme	Naziv	Opis
		Koji su izazovi ili prijelomne točke bili važni? Koristite vremensku crtu ili kartu sa samoljepivim blokovima, crtežima ili markerima. Ostavite prostora za raznolika iskustva, emocije i proturječnosti.
1:30–1:45	Obrasci prinosa i suština mjesta	Facilitatori pomažu prepoznati: - teme, vrijednosti i slike koje se ponavljaju - dublji „karakter” ili vokacija ovog mjesta - što ga čini specifičnim u regiji ili bioregiji.
1:45–2:00	Promišljanje i priprema za sljedeći sastanak	Završni krug: „Što bih posebno izdvojio iz današnjih priča?” „Kako se turizam u današnje vrijeme odnosi prema identitetu mjesta, ili mu, pak, proturječi?” Facilitatori potom pozivaju sudionike da im pomognu izraditi raspored za sljedeća četiri sastanka procesa upravljanja. Koristite tiskani ili digitalni kalendar za razmatranje mogućih datuma, najbolje držeći se termina radnim danom navečer radi dosljednosti i dostupnosti. Sudionici moraju potvrditi dostupnost, dati prijedloge i napomenuti bilo kakva ograničenja (npr. skrbljenje, praznike, radne smjene). Jasno naglasite da se očekuje obvezno pohađanje pet sastanaka ta da je kontinuitet bitan radi povjerenja, kreativnosti i dosljednosti. Ponudite mehanizme potpore gdje je to potrebno (prijevoz, briga o djeci, tumačenje itd.). Predloženi upit: „U okviru sljedećih nekoliko tjedana, kakav vam raspored sljedeća četiri sastanka najbolje odgovara kako bismo zajednički nastavili ovaj proces?” Facilitatori bilježe dogovorene ili najpoželjnije opcije i obvezuju se da će nedugo nakon sastanka objaviti potvrđeni raspored. „Što bih posebno izdvojio iz današnjih priča?” „Kako se turizam u današnje vrijeme odnosi prema identitetu mjesta, ili mu, pak, proturječi?” Najava: na sljedećem sastanku bavit ćemo se lokalnom poviješću i transformacijom turizma te načinom na koji se on može razvijati u skladu sa svojim temeljnim vrijednostima.

**2. sastanak | Povijest turizma: Učinci i stečeno znanje**

Vrijeme	Naziv	Opis
0:00-0:15	Dobrodošlica i okvir	Facilitatori upoznaju skupinu sa zaključcima 1. sastanka. Promišljanje turizma ne kao sektora, već kao relacijske dinamike u interakciji s lokalnim identitetom i suštinom. Upit: „Po vašem mišljenju, što je ovo mjesto dalo, odnosno izgubilo kroz turizam?”
0:15-0:35	Zagrijavanje u maloj skupini: Djelići sjećanja	U grupama od 3 do 4 člana, sudionici odgovaraju: „Koja je prva uspomena ili priča o ovdašnjem turizmu koje se sjećate?” „Na koji ste način osobno iskusili promjene koje su donijeli turisti ili turistička infrastruktura?” Cilj: evocirati proživljena iskustva, a ne raspravu.
0:35-1:05	Plenarna vremenska crta: Živa povijest turizma	Facilitatori i grupa zajednički stvaraju vizualnu vremensku crtu: - utvrdite ključne događaje, promjene, krize, politike i emocionalne prekretnice - koristite crteže, samoljepive blokove i emocionalne napomene (npr. napetost, ponos, radost, otpor). Vizualna sredstva: vremenska crta ili slojevita karta (tiskana ili digitalna).
1:05-1:30	Promišljanje o sustavima: Obrasci i razilaženja	Napravite odmak se i promotrite: - Koji su ciklusi ili proturječja nastali (npr. Prihvatanje/odbacivanje, rast/pad)? - Kako je turizam utjecao na ekološke i društvene veze? - Koristite mape polariteta ili jednostavne dijagrame sustava kako biste otkrili dinamiku
1:50-2:00	Zaključna misao	Završni krug: „Koji dio ove priče želim nastaviti?” Facilitatori najavljuju da će se 3. sastanak usmjeriti na zajedničko stvaranje svrhe regenerativnog turizma, crpeći iz dosad otkrivenih priča i obrazaca.

**3. sastanak | Zajednička svrha i strateške odrednice**

Vrijeme	Naziv	Opis
0:00–0:10	Dobrodošlica i okvir	Prijavljivanje i smjernice za sastanak. Sažeti pregled ključnih spoznaja prethodnih sastanaka. Naglasiti da danas počinjemo oblikovati zajednički smjer. Predloženi upit: „Kako bi turizam izgledao kad bi zaista služio ovom mjestu?”
0:10–0:25	Uvod u strateško razmišljanje i pet kapitala	Facilitatori predstavljaju strateški način razmišljanja u smislu regeneracije: • Strateška odrednica predstavlja okosnicu koja povezuje zajedničku svrhu i značajna područja zajedničkog rada. Nije riječ o fiksnom cilju ili unaprijed zacrtanom projektu, već o dinamičnom smjeru koji lokalnim akterima omogućuje da s vremenom prilagode svoje djelovanje i odluke. • U regenerativnoj praksi strateške odrednice trebaju biti široke, prilagodljive i inspirativne. Njihova je svrha pojasniti namjeru, potaknuti sudjelovanje i osigurati da je rad dosljedan s jedinstvenošću mjesta. Facilitatori objašnjavaju da u usmjeravanju strateškog mišljenja pomaže okvir pet kapitala – jednostavan instrument koji lokalnim zajednicama pomaže sagledati što treba njegovati, popraviti ili regenerirati putem turizma: • prirodni kapital – ekosustavi, voda, tlo, bioraznolikost i krajobraz • ljudski kapital – ljudske sposobnosti, vještine, zdravlje i učenje • društveni kapital – veze, povjerenje, suradnja i građanska kohezija • kulturni kapital – identitet, tradicije, jezik, pamćenje i kreativno izražavanje • izgrađeni/financijski kapital – infrastruktura, poslovni modeli i lokalna gospodarstva. Sudionike se potiče razmišljati kroz prizmu ovih kapitala i zapitati se: • „Koje tipove vrijednosti ova strateška linija regenerira ili jača?” • „Koji su kapitali povijesno bili zapostavljeni ili degradirani na ovom području?” • Kako turizam može postati sredstvo njihova popravka ili obnavljanja?” Ovakav okvir pomaže osigurati da strateške odrednice nemaju samo vizionarski, nego i sveobuhvatni karakter, aktivirajući sustavno i višedimenzionalno razumijevanje onoga što bi postizanje regenerativne transformacije moglo zahtijevati.
0:25–0:50	Predstavljanje zajedničke svrhe i	Tehnički tim iznosi izjavu o preliminarnoj svrsi (1 – 2 rečenice) i 3 – 5 nacрта strateških odrednica. Pojasnite da je riječ o radnom nacrtu koji će skupina koncipirati.



Vrijeme	Naziv	Opis
	strateških odrednica	Vizualna sredstva: plakat ili zajednički dokument u koji svatko unosi bilješke Skupina od 3 do 4 člana raspravlja o sljedećem: • Što se u ovom nacrtu čini usklađeno? • Što nedostaje ili je nejasno? • Koje se riječi ili ideje mogu dodati ili izmijeniti? • Jesu li strateške odrednice jasne i konkretne? Jedan zapisničar po skupini bilježi sugestije.
0:50–1:10	Zajednička sinteza:	Skupine podnose rezultate. Facilitatori uzimaju u obzir: • zajedničke obrasce i konvergencije • točke napetosti ili razilaženja • prijedlozi u pogledu jasnoće, energije i uključenosti. Koristite bijelu ploču ili samoljepive blokove za grupiranje izmjena.
1:10–1:30	Dorada svrhe i validacija	Unutar skupine zajednički uredite izjavu o svrsi: • ne trudite se postići savršenu formulaciju, već se fokusirajte na značenje i osjećaj • potičite snažne izraze, metafore ili simbolički jezik. Upit: „Pročitano pred čitavim gradom, bi li ovo inspiriralo druge?”
1:30–1:45	Detaljno razmatranje strateških odrednica	Manje skupine (jedna po strateškoj odrednici) rade na: • pojašnjenju svrhe svake odrednice • prijedlozima za doradu ili preformuliranje • određivanju mogućih prvih koraka ili relevantnih aktera. Potaknite svaku skupinu na razmatranje: „Koje vrste kapitala ova odrednica aktivira ili regenerira?” Potičite cjelovito razmišljanje: strateške odrednice trebale bi težiti regeneraciji višestrukih oblika kapitala, a ne samo postizanju kratkoročnih učinaka. Krug osvrta: „Koji dio današnje svrhe ili strategije me se najviše dojmio?” Facilitatori objašnjavaju sudionicima da će dorađenu verziju svrhe i strateških odrednica dobiti prije održavanja 4. sastanka, radi konačnih primjedbi i aktivacije.

**4. sastanak | Specifični ciljevi i zajedničko vodstvo**

Vrijeme	Naziv	Opis
0:00-0:10	Dobrodošlica i utvrđivanje konteksta	Facilitatori daju pregled potvrđene svrhe i strateških odrednica. Ukratko predstavite cilj današnjeg sastanka i važnost uspostavljanja ravnoteže između preciznosti i prilagodljivosti. Prijedlog za uvodno pitanje: „Kakvu energiju želim donijeti u ovu fazu ostvarivanja projekta?”
0:10-0:25	Okvir: Od strategije do ciljeva	Objasniti što je to dobar regenerativni cilj: • specifičan i jasan, ali ne previše striktan • usklađen sa zajedničkom svrhom • ostvariv u okviru programa • onaj koji uklanja nefunkcionalnosti ili omogućuje stjecanje novih sposobnosti u okviru ekosustava regenerativnog turizma • namijenjen regeneraciji jednog ili više od ukupno pet kapitala. Objasnite da ovi ciljevi nisu konačne obveze, nego dinamični pozivi na razmatranje mogućih koraka. Iznijeti nekoliko primjera ako mogu koristiti. Ovo su neke od mogućnosti: • Jačajte prirodni kapital Tijekom sljedećih šest mjeseci osmislite i testirajte program pod vodstvom zajednice kojim se prati i regenerira lokalni izvor vode, osiguravajući da turizam doprinosi ekološkoj vitalnosti, a ne iskorištavanju resursa. • Razvijajte ljudski kapital Razvijte kružno uzajamno učenje kako bi radnici u turizmu, lokalni stanovnici i vlasnici malih poduzeća dijelili znanje i vještine povezane s regenerativnim praksama te razvijali kapacitete kolektivno, bez angažiranja vanjskih aktera. • Aktivirajte društveni kapital Stvorite zajednički prostor (fizički ili digitalni) u kojem se predstavnici različitih uzvojnica – poljoprivrednici, akteri u kulturi, mladež, javni službenici – mogu redovito sastajati i razmjenjivati perspektive, rješavati izazove i graditi povjerenje. • Regenerirajte kulturni kapital Uključite lokalne rituale, priče i tradicionalne prakse u iskustvo posjetitelja na način koji poštuje njihovu kompleksnost i jača međugeneracijsko pamćenje, a ne koristi ih samo u marketinške svrhe. • Razvijajte izgrađeni/financijski kapital Izradite prototip lokalnog regenerativnog fonda, financiranog sredstvima prikupljenim turističkim aktivnostima, koji sredstva



Vrijeme	Naziv	Opis
		reinvestira u obnovu ekosustava, kulturne inicijative i projekte jačanja otpornosti zajednice. Ovi su primjeri specifični, usklađeni sa zajedničkom svrhom, ostvarivi i uklanjaju nefunkcionalnosti te se odnose na pet kapitala. VAŽNO – učvrstite koncept distribuiranog vodstva: vodstvo znači preuzimanje odgovornosti ako postoje energija i briga – a ne temelji se na titulama ili stručnosti. Pridonijeti može svatko tko se osjeća pozvanim.
0:25–0:55	Grupni rad prema sklonostima: Definiranje ciljeva	Sudionici su podijeljeni u male skupine (jedna za svaku stratešku odrednicu): • predložiti 3 – 5 ciljeva koji doprinose razvoju odrednice • koristite jednostavan jezik kako biste definirali zašto i kako • eventualno skicirajte ideje ili radnje koje se odnose na svaku. Alati: tiskani predlošci ili veliki listovi sa stupcima: Cilj Namjera Mogući koraci Regenerirani kapital(i).
0:55–1:15	Šetnja (engl. <i>gallery walk</i>) i uzajamno pružanje povratnih informacija	Svaka skupina izlaže svoje ciljeve na zid ili digitalnu ploču. Svi sudionici hodaju ukруг i čitaju: • „Što je inspirativno?“ • „Što je nejasno ili nedostaje?“ • „Gdje nalazimo podudaranje ili potencijalnu suradnju?“ Za <i>feedback</i> koristite samoljepive blokove ili šarene okrugle naljepnice.
1:15–1:35	Krug aktivacije vodstva	Facilitatori otvaraju vrata: • pojedincima koji izraze interes za „upravljanje“ (engl. <i>stewarding</i>) jednim ili više ciljeva • nude podršku, kontakte ili ideje. Izričito navedite da upravljanje ne podrazumijeva obavljanje svih poslova, nego zaduženost za brigu i inicijativu. Potaknite formiranje parova ili manjih timova gdje je to moguće.
1:35–2:00	Kolektivno razmatranje i zaključak	Pitanja za zaključni krug: • „Koji me je cilj najviše privukao?“ • „Kakvu podršku trebam kako bih započeo djelovati?“ Facilitatori sažimaju: • što sada slijedi: ciljevi će se prikupiti i doraditi • 5. sastanak usmjerit će se na koordinaciju, provedbene korake i širenje sudjelovanja.

**5. sastanak | Koordinacija i sljedeći koraci**

Vrijeme	Naziv	Opis
0:00-0:10	Dobrodošlica i okvir	Facilitatori uspostavljaju okvir za ovaj prijelazni sastanak. Iako njime završava jedna faza, također se otvara prostor za samoorganizirani, lokalno vođeni proces uz kontinuiranu podršku. Upit: „Što će mi pomoći da ostanem angažiran i preuzmem zajedničku odgovornosti?”
0:10-0:30	Pregled ciljeva i upraviteljskih uloga	Vizualna rekapitulacija: Zajedničke svrhe i strateške odrednice. Ciljevi i koraci s 4. sastanka. Osobe koje su izrazile interes za uloge upravitelja Potaknite pojašnjenja, dopune ili nove izraze podrške.
0:30-0:50	Oblikovanje koordinacijske strukture	Otvoreno zajedničko oblikovanje načina na koji skupina želi organizirati novu fazu aktivacije regenerativnog turizma. Ovo uključuje razvoj koordinacijskog sustava koji odražava vrijednosti skupine, razvija povjerenje i omogućuje kontinuirani napredak nakon faze upravljanja: Definirajte ritam i sredstva komunikacije (npr. WhatsApp, redoviti pozivi, zajednički digitalni prostori). Istražite manje zahtjevne uloge za održavanje koherentnosti strateških odrednica (npr. osobe za kontakt, voditelji sastanaka, osobe za <i>storytelling</i>). Razmotrite oblik koordinacije (mjesečni sastanci, rotiranje facilitacije, ažuriranja bez vremenskog okvira). Uvedite koncept dinamičkog upravljanja (koje se oslanja na prakse poput <i>Sociocracy 3.0</i> i <i>Reinventing Organizations</i>): Koordinacijske strukture moraju biti fleksibilne, utemeljene na ulogama i moraju se razvijati. Uloge se mogu rotirati i prilagođavati energiji, kapacitetu i interesu. Odluke se mogu donositi na temelju pristanka i iterativnog učenja, a ne po strogim hijerarhijama. Napomena: ova struktura nije fiksna, već je živi sustav koji se može razvijati kako skupina uči i raste. Predloženi rezultat: zajednička skica koordinacijskog plana, ritma sastanaka i zajedničkih alata. Ritam komunikacije (npr. WhatsApp grupa, redoviti pozivi, zajedničke mape). Fleksibilna struktura kako bi se održala usklađenost strateških odrednica.



Vrijeme	Naziv	Opis
		Oznake dinamičkog upravljanja: fleksibilne uloge, promjenjive odgovornosti, odluke utemeljene na pristanku. Napravite jednostavnu skicu koordinacije ili nacrt rasporeda.
0:50–1:15	Širenje kruga sudionika	Istražite kako uključiti druge sudionike u proces kroz višerazinski pristup i višestruku uzvojnici: Preispitajte model osmerostruke uzvojnice (javna uprava i agencije, MSP-ovi u turizmu i povezanim sektorima, akademske i istraživačke institucije, organizacije civilnog društva, okolišne i kulturne udruge, lokalni stanovnici, priroda i turisti) i utvrdite koje su razine nedovoljno zastupljene u trenutačnoj skupini. Razmotrite različite razine sudjelovanja – pojedinci iz lokalne zajednice, udruge, institucije i regionalni akteri – koji mogu preuzeti ulogu u provedbi pojedinih strateških odrednica. Pitajte: tko još svojim znanjem, utjecajem ili predanošću može doprinijeti svakom od pojedinih područja rada? Razmotrite metode informiranja (javna događanja, <i>storytelling</i>, ciljane pozivnice) i vrijednosti na kojima se sudjelovanje treba temeljiti (jednakost, uzajamno poštovanje, transparentnost). Naglasite da širenje treba biti namjerno i regenerativno, uz izgradnju koherentnosti i povjerenja te istodobno prihvaćanje različitosti. Rezultat: nacrt plana za širenje uključenosti na sve uzvojnice i razine te prvi pozivi ili koraci za prihvrat novih sudionika. • „Tko još može doprinijeti svakoj pojedinoj strateškoj odrednici?“ • „Koje inkluzivne prakse i načela želimo očuvati?“ • „Koja lokalna događanja ili javni prostori mogu privući intenzivnije sudjelovanje?“ Rezultat: početni plan informiranja i uključivanja.
1:15–1:35	Kratkoročno planiranje	Sudionici se dijele u manje skupine prema strateškoj odrednici ili funkciji kako bi pokrenuli neposrednu fazu provedbe: • utvrdite 2 – 3 sljedeća konkretna koraka koji se mogu poduzeti u narednih 4 – 6 tjedana • razjasnite tko će voditi pojedine korake i tko će pružati podršku • razmotrite koji bi uvjeti pospješili ove korake (npr. vrijeme, financijska sredstva, veze, alati) • osigurajte da su svi ciljevi obuhvaćeni barem jednom predanom osobom ili skupinom



Vrijeme	Naziv	Opis
		• artikulirajte ovisnosti među odrednicama (npr. gdje je potrebna koordinacija među strategijama). Facilitatori pomažu skupinama uz pomoć jednostavnog radnog lista za planiranje koji uključuje: cilj, akcijski korak, vremenski okvir, voditelja/osobu za kontakt, potrebnu podršku i vrstu ili vrste kapitala kojima ovaj korak doprinosi (na temelju okvira pet kapitala). Upiti za završno razmatranje: • „Što ću ponijeti iz ovog procesa?” • „Na koji se korak obvezujem u nadolazećim tjednima?” Facilitatori zahvaljuju skupini i objašnjavaju: • faza upravljanja je završena – te započinje Program regenerativnog turizma • tehnički tim pomoći će s provedbom, koordinacijom i ispitivanjem • sljedeći sastanak predložit će se na temelju promjenjivog plana rada skupine. Opcionalno: jednostavno simbolično zatvaranje (npr. vremenska prognoza, krug kratkih rečenica, lokalna priča).

Follow-up nakon sastanka (provodi tehnički tim):

- sažetak zapisnika o upravljanju (svrha, strateške odrednice, ciljevi, uloge)
- kalendar koordinacije i alati za zajednički rad
- nacrt plana uvođenja novih sudionika
- pregled sljedećih koraka u okviru Programa regenerativnog turizma.



Prilog 4 – Revolucija uzvojnice i osmerostruka uzvojnica

U ovom prilogu uvodi se ideja revolucije uzvojnice, odnosno prelaska s linearnih modela inovacije na suradnju u obliku višestruke uzvojnice (N-torka) i objašnjava zašto je osmerostruka uzvojnica osobito korisna za oblikovanje, ispitivanje i skaliranje pilota regenerativnog turizma u okviru procesa upravljanja Regenera4MED. Napisan je u formi praktičnog vodiča za facilitatore, javne službenike i lokalne aktere za korištenje tijekom radionica i donošenja odluka.

1. Od trostruke do N-torke („revolucija uzvojnice“)

Teorija uzvojnice na inovaciju i upravljanje gleda kao na procese koji se zajednički razvijaju unutar društvenih sfera.

- **Trostruka uzvojnica:** sveučilište-industrija-vlada (znanje, tržišta, regulacija).
- **Četverostruka uzvojnica:** dodaje civilno društvo / kulturu i medije, koji uključuju legitimnost, participaciju i značenje.
- **Peterostruka uzvojnica:** dodaje prirodno okruženje, povezuje djelovanje s ekološkim ograničenjima.
- **N-torka uzvojnica:** po potrebi proširuje model kako bi bili zastupljeni dodatni akteri koji značajno utječu na usvajanje, odgovornost i učenje (npr. NVO-ovi, lokalni stanovnici...). Ovaj razvoj nije niz pomodnih riječi, već svrsishodna arhitektura. Uzvojnica proširujemo samo ako to doprinosi jasnoći i provedbi na konkretnom području.

2. Veza osmerostruke uzvojnice i regenerativnog turizma

Regenerativni turizam mora služiti identitetu mjesta, vitalnosti zajednice i zdravlju ekosustava te mora biti lokalno vođen. U kontekstu Sredozemlja pilot-projekti vjerojatnije će uspjeti ako je izričito uključeno osam različitih, ali komplementarnih sfera:

1. **javna uprava** – nadležnost, usklađenost politika, poticajni uvjeti
2. **privatni sektor** – kapacitet provedbe, poslovni modeli, marketinški kanali
3. **akademska i znanstvena zajednica** – podaci, evaluacija, metode, dugoročno učenje
4. **organizacije civilnog društva** – uloga nadzornika, čuvari prostora
5. **kulturni i kreativni akteri** – identitet, narativi, kvaliteta iskustva posjetitelja
6. **priroda** – ekološka ograničenja, načini obnove
7. **stanovnici** – legitimnost, jednakost, životno iskustvo
8. **turisti** – vanjsko znanje.

Jasna vidljivost i namjera ovih osam uzvojnica pretvara raznolikost u koordinirano djelovanje. Time se pilot-projekt štiti od prisvajanja (npr. u okviru isključivo komercijalne ili administrativne logike), a



odluke dobivaju svoj temelj u kulturi i ekologiji, a ne samo u prihodima.

3. Temeljnost i poniznost

Trostruke/četverostruke/peterostruke uzvojnice dobro su razrađene: osmerostruka predstavlja proširenje utemeljeno na kontekstu koje se primjenjuje kad su dinamika medija, NVO-ovi, mladež, kultura i upravljanje okolišem, svi redom važni za usvajanje i legitimnost, što je tipično za regenerativni turizam. Koristite osmerostruku uzvojnicu transparentno: obrazložite zašto je potrebno osam uzvojnica i nastavite preispitivati donosi ili svaka od njih dodatnu vrijednost.

Osmerostruka uzvojnica pretvara raznolikost dionika u pokretač aktivnog upravljanja sposoban generirati, ispitivati i razvijati pilot-projekte regenerativnog turizma koji su uvjerljivi, održivi i proizlaze iz konkretnog mjesta.



Prilog 5 – „Kritični kvasac” kao pokretač osmerostruke uzvojnice upravljanja

U ovom prilogu detaljnije se obrađuje koncept „kritičnog kvasca” (John Paul Lederach) i pojašnjava način kojim se višedionička raznolikost pretvara u kritičnu masu u okviru osmerostruke uzvojnice upravljanja za regenerativni turizam.

1. Što je „kritični kvasac”:

„Kritični kvasac” označava malu, raznoliku i pouzdanu skupinu ljudi čiji je utjecaj neproporcionalan s obzirom na njihov broj. Poput kvasca u tijestu, oni ne upravljaju sustavom, već mijenjaju njegove uvjete – kvalitetu međuljudskih odnosa, priče koje oblikuju život, granice ostvarivog – tako da se pojavljuju i šire novi obrasci ponašanja. Njihova snaga leži u odnosima (povjerenje, legitimnost, značenje), a ne u položaju.

2. Ključni kapaciteti

1. Slušanje i premošćivanje razlika (interesa, identiteta, sektora).
2. Pronalaženje smisla u izazovima i prilikama (prepoznavanje obrazaca).
3. Pokretanje i vođenje malih pilot-projekata koji su sigurni za isprobavanje i potiču šire sudjelovanje.
4. Naracija značenja, omogućuje drugima da se prepoznaju u promjeni (legitimnost).

3. Zašto je ovo važno za regenerativni turizam

Regenerativni turizam ovisi o identitetu mjesta, vitalnosti zajednice i zdravlju ekosustava. To zahtijeva pristanak, legitimnost i učenje, koji se javljaju brže ako je u središtu procesa „kritični kvasac” koji uključuje druge putem konkretnih pilot-projekata, a ne putem apstraktnih planova.

4. Kako „kritični kvasac” djeluje u doticaju s osmerostrukom uzvojnicom

Osmerostruka uzvojnica pojašnjava *tko* mora biti prisutan; kritični kvasac pojašnjava *kako* transformacija nastaje i širi se.

Osam uzvojnica (tko):

1. Javna uprava – 2. Privatni sektor – 3. Akademski i znanstveni zajednica – 4. Civilno društvo – 5. Kulturni i kreativni akteri – 6. Priroda – 7. Stanovnici – 8. Turisti

*Kako je „kvasac“ napravljen:*

- Sastav: 10 – 15 osoba izabranih iz svih osam uzvojnica, odabranih na temelju povjerenja, sposobnosti slušanja i povezivanja, a ne zbog formalnog položaja.
- Funkcija: poticati zajedničku svrhu, analizirati ulazna sredstva, zajednički izrađivati probne hipoteze i nadgledati prva ispitivanja.
- Veza s legitimnošću: svaki član „kvasca“ ostaje u svojoj uzvojnici (dvosmjerna komunikacija), što sprječava svođenje na jednostranu logiku (administrativnu ili komercijalnu).

5. Od „kvasca“ do kritične mase: temeljna dinamika

Kritična masa postiže se kada regenerativni način gledanja i djelovanja postaje samoosnažujući, odnosno kad je nove obrasce lakše usvojiti nego im se oduprijeti. „Kritični kvasac“ katalizira ovu transformaciju putem četiri međusobno povezane dinamike:

1. **Gustoća premošćivanja:** on učvršćuje veze između inače odvojenih sektora (javni, privatni, civilni, kulturni, ekološki, obrazovni, mladež). Kako raste broj međusobnih veza temeljenih na poštovanju, tako se smanjuju troškovi koordinacije i suradnja postaje moguća.
2. **Koherencija koja daje smisao:** on pomaže lokalnim akterima prepoznati zajedničke obrasce, ograničenja, potencijale i „priču o mjestu“. Koherencija ne zatire različitost, već joj daje smjer. Ljudi počinju naginjati istom smjeru bez obzira na različitost stajališta.
3. **Valovi legitimnosti:** zahvaljujući povjerenju koje uživaju među različitim akterima, njihove se poruke šire. Sumnja ustupa mjesto pristanku („možemo to učiniti“), a rano usvajanje otvara prostor za djelovanje. Tako se pristanak širi prije no što nastupi formalni konsenzus.
4. **Odjek narativa:** on pretvara tehničke ciljeve u značenje; što se mijenja, za koga te zbog čega je to važno za ovo mjesto i ekosustav. Narativi koji odjekuju smanjuju društvenu frikciju i sudjelovanje čine privlačnim.

Ove dinamike ne djeluju linearno, već se njihovi učinci gomilaju. Promjena isprva djeluje nevidljivo, a potom neizbježno.

6. Zašto „kritični kvasac“ zahtijeva osmerostruku uzvojnici i obratno

Osmerostruka uzvojnica pojašnjava puni sastav društvene inteligencije potrebne u regenerativnom turizmu (javna administracija, privatni sektor, akademska i znanstvena zajednica, civilno društvo, kulturni i kreativni sektor, čuvari okoliša, obrazovanje i obuka, mladež/nadolazeće generacije). „Kritični kvasac“ djeluje kao katalizator promjena unutar ovog pluralnog sastava.

- **Cjelovitost stajališta** raznolikost osmerostruke uzvojnice sprječava svođenje na jednostranu logiku (administrativnu, tržišnu ili aktivističku). „Kvasac“ pretvara raznolikost u konstruktivnu napetost koja stvara uvid, a ne blokadu.



- **Prevođenje između različitih logika:** članovi „kvasca“ imaju dvostruku legitimnost (unutar svoje uzvojnice i kroz povezanost s drugim uzvojnica). Podatke pretvaraju u značenje, vrijednosti u kriterije, a ekološka ograničenja u ograničenja oblikovanja, čime omogućuje suradnju između različitih oblika znanja.
- **Energija umjesto birokracije:** osmerostruka uzvojnica odgovara na pitanje „tko“, a „kvasac“ na pitanje „zašto sada“. Time se oživljava struktura, osiguravajući da upravljanje bude živi mehanizam, a ne prazna organizacijska shema.

7. Zašto je ovo važno za pilot-projekte regenerativnog turizma

Regenerativni turizam skalira se kada domene temeljnih vrijednosti nekog mjesta prerastu od izoliranih napora u samoosnažujući obrazac. „Kritični kvasac“ koji djeluje unutar polja osmerostruke uzvojnice stvara društvene i narativne uvjete za uspjeh ovog obrasca: akumulira se legitimnost, povjerenje smanjuje troškove koordinacije, a učenje poprima kolektivni karakter umjesto da ostaje u rukama stručnjaka. Kako se ovi učinci nadograđuju, pilot-projekti prerastaju iz „obećavajućih projekata“ u zajedničke norme, odnosno u kritičnu masu.

Bez ulaganja u tehničke detalje, u praksi to znači da *kvasac* pomaže uskladiti svrhu i djelovanje različitih domena (vidi sljedeći prilog o pet kapitala): ekološka stvarnost određuje oblik, iskustvo zajednice određuje prioritete, značenje učvršćuje predanost, a resursi prate ono što dokazano služi cjelini. Rezultat je upravljački mehanizam u kojem se različitost pretvara u koherentno djelovanje, a pilot-projekti dovoljno dobivaju na zamahu da regenerativni turizam postaje opcija kod koje je otpor najmanji, odnosno najprirodniji oblik turizma u konkretnom mjestu.

8. Uvjeti koji održavaju katalitičku snagu (ne operativni, nego konceptualni)

- **Različitost s integritetom:** različitost je ključna; hinjena različitost je štetna.
- **Blizina stvarnosti:** „kvasac“ ostaje blizak stvarnom iskustvu i ekološkim ograničenjima, odnosno opire se apstrakciji i ideologiji.
- **Narativna trezvenost:** izbjegavajte ushićenje; kredibilitet se stječe na temelju stvarno prikazanih ograničenja, kompromisa i rezultata.
- **Uzajamnost** utjecaj se širi u dva smjera, od i prema svakoj uzvojnici te se prihvatanje odvija svjesno.

„Kritični kvasac“ predstavlja unutrašnji metabolizam upravljanja osmerostruke uzvojnice. Njime se višestruki dionici usklađuju u koherentno djelovanje, čime se omogućuje pretvaranje regenerativnih ideja u kritičnu masu; ne nametanjem, već mijenjanjem društvenog polja sve dok regenerativna opcija ne postane najprirodnija.



Prilog 6 – Pet kapitala kao vrijednosna logika iza „kritičnog kvasca” u okviru upravljanja osmerostruke uzvojnice

1. Zašto kapitali?

U regenerativnoj praksi (Regenesi/Carol Sanford) teorija pet kapitala opisuje *funkcionalno zdravlje živog mjesta*. Nije riječ o običnim „resursima” koji se zbrajaju, već o domenama djelovanja koje se zajednički razvijaju. Promjena je regenerativna samo ako unaprjeđuje jedan od kapitala bez nanošenja štete drugima te ako idealno pospješuje buduća poboljšanja, što je obilježje kumulativne vrijednosti. U ovom prilogu produbljuje se značenje svakog kapitala i pokazuje se na koji su način međusobno povezani s osmerostrukom uzvojnicom (koje stajalište predstavljaju) i „kritičnim kvascem” (mala skupina s katalitičkim djelovanjem koja raznolikost pretvara u kritičnu masu).

2. Što su zapravo kapitali:

• Prirodni kapital

Integritet i djelovanje živih sustava: kružni tokovi vode, tla, staništa, veze među živim vrstama. Iz regenerativne perspektive priroda nije kulisa ili ograničenje kojim se „gospodari”, već izvor logike oblikovanja. Unaprjeđenjem prirodnog kapitala jačaju se *funkcije nosivosti* mjesta (npr. filtracija, hladovina, oprašivanje, tišina, tamno nebo), pomičući granice mogućeg.

• Ljudski kapital

Specifične sposobnosti i stavovi ljudi: vještine, zdravlje, zanat, upravljanje, kreativno samopouzdanje. Brojnost ljudi ne određuje sposobnost. Regeneracijom se razvija specifično lokalno umijeće (što samo konkretno mjesto treba i može naučiti) pa je *know-how* u lokalnom vlasništvu i poboljšava se korištenjem.

• Društveni kapital

Kvaliteta veza unutar mjesta: povjerenje, norme uzajamnosti, upravljanje kroz pravedan proces, sposobnost koordinacije različitost. Društveni kapital smanjuje transakcijske troškove i rizik; pretvara dopuštenje u kolektivnu volju. Bez njega čak i dobri koncepti zapinju.

• Kulturni kapital

Identitet i značenje mjesta: jezici, sjećanje, umjetnost, rituali i *Priča o mjestu* koja se razvija. Kultura objašnjava ljudima što znači „dobro” u *lokalnom* kontekstu. Uz poštovanje kulturnog kapitala, promjena ne djeluje nametnuto, već kao kontinuitet koji ima suštinu.



• *Izgrađeni/Financijski kapital*

Ljudske tvorevine i tokovi koji mogu ubrzati ili skalirati ono što drugi kapitali omogućuju: alati, infrastruktura, prostori i novac. U kontekstu regenerativne logike ovaj kapital pojačava i čuva, ali ne zamjenjuje: njegova je „uloga” štititi, proširiti i sjediniti prirodnu, ljudsku, društvenu i kulturnu vrijednost.

Načelo zajedničkog razvoja: Dobitak koji osiromašuje drugi kapital nije regenerativan. Radom se nastoji oblikovati uzajamno poboljšanje, tako da unaprjeđenje na jednom području snižava trud potreban u idućem.

3. *Na koji su način kapitali, uzvojnice i kvasac međusobno povezani*

Osmerostruka uzvojnica prepoznaje lokalno potrebna *stajališta i odgovornosti* koje moraju biti zastupljene: javna administracija, privatni sektor, akademska i znanstvena zajednica, civilno društvo, kulturni i kreativni sektor, čuvari okoliša, obrazovanje i obuka, mladež/nadolazeće generacije. Svaka uzvojnica svojom ulogom i ovlasti nastoji skrbiti za drukčije aspekte kapitala:

- čuvari okoliša skrbe za prirodni kapital
- kulturni i kreativni sektor skrbi za kulturno značenje i izričaj
- obrazovanje i mladež razvija ljudske sposobnosti i obnavljanje
- civilno društvo kultivira društvenu legitimnost i pravedan proces
- javna uprava i privatni sektor *nastoje* da izgrađeni/financijski kapital podupire cjelinu
- akademska i znanstvena zajednica jamče epistemološku kvalitetu svih aspekata.

Ovo mapiranje nije izolirani sustav, već način kako pregovarati o kompromisima na zajedničkom jeziku: kada jedna uzvojnica zagovara ulaganje, druge mogu postaviti pitanje na koji način ono *povećava* (ne zamjenjuje) kapitala o kojima one skrbe.

„Kritični kvasac” predstavlja unutarnji metabolizam sustava. Proizašao iz svih uzvojnica, on djeluje u *relacijskom polju*:

- daje smisao izazovima u kontekstu kapitala (pa konflikti postaju logika oblikovanja)
- usmjerava narative, tako da se koristi shvaćaju kao *koristi za cjelinu*
- štiti od zamjene (npr. korištenje novca ili brendiranja kako bi se prikrio ekološki ili kulturni gubitak)
- te ukazuje na legitimnost, pozivajući na šire sudjelovanje sve dok novi obrasci ne postanu samoosnažujući, što karakterizira prijelaz s različitosti prema kritičnoj masi.



4. Kratka usporedba (kako kumulativnost djeluje u praksi)

Zamislite obalni grad koji „tihe, mračne noći” redefinira kao prirodnu funkciju koju vrijedi obnoviti. *Cilj* dizajna rasvjete i prilagodbe mobilnosti (izgrađeni/financijski kapital) služiti je toj funkciji; lokalni vodiči i obrtnici razvijaju ljudske vještine putem interpretacije noćnog neba; *storytelling* u kulturi ponovno povezuje lokalne stanovnike i posjetitelje sa sezonskim ritmovima; društvene norme prilagođavaju se kroz pravedna pravila koje zajednički oblikuju pružatelji usluga i susjedi. Nijedna poduzeta radnja ne „pobjeđuje” sama za sebe; one zajedno uklanjaju jedna drugoj barijere tako da ono što je započelo kao nišni pilot-projekt postaje *najlakši, najprirodniji* način lokalnog života.

Osmerostruka uzvojnica osigurava prisustvo *ispravnih stajališta*; pet kapitala pruža *vrijednosnu logiku* koja održava djelovanje iskrenim i kumulativnim; „kritični kvasac” katalizira prostor tako da se elementi mogu uskladiti. Kad se ova tri elementa udruže, regenerativni turizam prestaje biti projekt i postaje živi obrazac koji može prerasti u kritičnu masu bez gubitka lokalnog integriteta.



Prilog 7 – Priča o mjestu kao generativnom tlu za „kritični kvasac“, osmerostruku uzvojnica i pet kapitala

1. Otkud „priča o mjestu“?

U regenerativnom razvoju (Regenesi Group), priča o mjestu nije marketing, sklop baštine ni brendiranje destinacije. Riječ je o temeljitom iščitavanju suštine mjesta, odnosno dugom luku biofizičkih sila, živih sustava i ljudskih kultura koje se zajednički razvijaju tako da sadašnje djelovanje ima ulogu koja ovom mjestu jedinstveno pripada unutar šireg krajobraza i zajednica. Ona „kontekst“ pretvara u smjer.

2. Što je priča o mjestu

Svako mjesto ima vlastiti pečat i ulogu u kontekstu zdravlja vlastitog sliva i prehrambenog sustava, svojih kultura i gospodarstava. Kako bismo ga prepoznali, ne popisujemo njegovu imovinu, već čitamo obrasce, način na koji geologija i voda oblikuju tla i vrste, kako klima zadaje ritmove, kako se naseljavanje, obrtništvo, jezik i rituali zajednički razvijaju. Iz te perspektive mjesto je živ sustav čiji odnosi generiraju mogućnosti.

Na temelju ovog tumačenja proizlazi generativna uputa, smjer temeljen na samom mjestu. Priča o mjestu ne diktira projekte, već pojašnjava vitalne funkcije koje treba obnoviti i kvalitete koje ovdje svaka radnja ovdje mora utjelovljivati. Uputa postaje izvor logike oblikovanja: filtrira ideje, rješava kompromise i postavlja pitanje doprinosi li dani prijedlog autentičnosti mjesta u okviru šireg krajobraza.

To se zove orijentacija, a ne nostalgija. Priča o mjestu poštuje sjećanje i istovremeno gleda prema naprijed, integrirajući znanost, proživljeno iskustvo i značenje. Ona osmerostrukoj uzvojnici daje zajedničku viziju, pet kapitala opskrbljuje zajedničkom vrijednosnom logikom kako bi se zajednički razvijali, a ne natjecali, a „kritični kvasac“ oprema uvjerljivim narativom koji ostali mogu prepoznati i pridružiti se.

3. Povezanost s osmerostrukom uzvojnicom (tko su nositelji priče)

Osmerostruka uzvojnica označava glasove koji su konkretnom mjestu potrebni kako bi se priča čitala i prenosila na uvjerljiv način:

- Dobri upravitelji okoliša otkrivaju biofizičke činjenice (tokove, ograničenja, načine obnove).
- Kultura i kreativni akteri oblikuju značenje i identitet, izražavajući suštinu riječima.
- Obrazovanje i mladež obnavljaju priču tako da pripada sljedećoj generaciji.
- Civilno društvo daje legitimnost i pravednost, osiguravajući da se nijedan glas ne izgubi.



- Javna uprava i privatni sektor obvezuju se omogućiti uvjete i obrasce koji podupiru priču, a ne obrnuto.
 - Akademski i znanstvena zajednica održavaju njezin epistemološki karakter – potkrepljujući narativ dokazima.
- Priča o mjestu stoga povezuje uzvojnice u zajedničkom smjeru: pluralizam logika uz jedan smjer.

4. Na koji način podupire pet kapitala (što je vrijednost)

Priča o mjestu navodi što napredak znači u lokalnom kontekstu, tako da se pet kapitala može zajednički razvijati, a ne natjecati:

- **Prirodni:** navodi funkcije koje treba obnoviti (npr. hladovina, filtracija, povezanost staništa).
 - **Ljudski:** ističe karakteristične sposobnosti koje valja kultivirati (zanat, dobro upravljanje, lokalna znanja).
 - **Društveni:** pojašnjava norme pravednog procesa koje odgovaraju lokalnim načinima suradnje.
 - **Kulturni:** pruža značenja koja omogućuju doživjeti promjenu kao kontinuitet koji odražava suštinu.
 - **Izgrađeni/financijski:** osigurava da resursi i financijska sredstva potiču rast drugih kapitala u službi priče.
- Bez priče o mjestu porast kapitala nije usmjeren, dok se s pomoću nje kumulira oko zajedničke lokalno utemeljene svrhe.

5. Na koji način „kritični kvasac“ koristi priču o mjestu (na koji se način usvaja promjena)

„Kritični kvasac“, odnosno raznolika i pouzdana manja skupina, djeluje poput unutarnjeg metabolizma upravljanja. Njome se priča o mjestu pretvara u zajedničku legitimnu svrhu koja obuhvaća sve uzvojnice; ona redefinira izazove kao logiku oblikovanja, propitujući uklapaju li se prijedlozi doista u priču. Pokretanjem istinitih narativa: „ova je promjena naša, a ne preuzeta“, snižava se društveni otpor. S porastom broja ljudi koji se prepoznaju u priči, raste i pristanak, a dopuštenje dobiva zamah, što pilot-projektima omogućuje da od eksperimenata prerastu u kritičnu masu.

6. Što priča o mjestu sprječava (tipični poremećaji)

- **Stavljanje brenda iznad suštine:** vođenje procesa sloganima i kampanjama, umjesto uzimanja u obzir uloge i stvarnosti mjesta. Rezultat: moderni, ali nestabilni projekti, odvojeni od ekologije i kulture.
- **Popisi resursa bez vlastitog obrasca:** popisivanje atrakcija (plaža, festival, vidikovac) bez sagledavanja njihovih međusobnih veza. Rezultat: raspršene radnje koje se ne nadopunjuju.



- **„Načelo manje štete“ kao čitav plan:** samo ublažavanje učinaka, bez prerastanja u pozitivnu ulogu. Rezultat: mala poboljšanja, bez zamaha ili smisla.
- **Izolirana stručnost:** podaci iza kojih ne stoji priča, baština koja ne odražava ekološka načela, financijska sredstva bez dobrih upravitelja. Rezultat: tehnički ispravni dijelovi koji ne uspijevaju kao cjelina.

Što nasuprot tome nudi priča: odlukama pruža uporište u suštini i ulozi, tako da brendiranje služi stvarnosti, resursi su utkani u obrasce, ublažavanju posljedica dodaje se pozitivna funkcija, a stručno znanje djeluje u sinergiji.

Priča o mjestu predstavlja generativnu osnovu: njome se osmerostruka uzvojnica usredotočuje na zajedničku ulogu, pruža vrijednosnu logiku koja omogućuje kumulaciju pet kapitala te „kritičnom kvascu“ osigurava narativnu snagu koja različitost pretvara u koherentno djelovanje. Uz uspostavljanje takve osnove regenerativni turizam prestaje biti dodatak i postaje najprirodniji izraz mjesta koje ispunjava svoju svrhu.



Izvori, tablice i grafički prikazi

Referentni projekti

CE4RT i LABELSCAPE. (b.d). *Policy, labelling, and business interface tools for sustainable tourism*. Europski regionalni razvojni fond (ERRF) – Interreg Europe. <https://www.interregeurope.eu/projects/labelscape>

HIDDEN MED. (b.d). *Heritage-based inclusive development in the Mediterranean*. Projekt Europske unije u sklopu programa Interreg MED. <https://interreg-med.eu>

Interreg Italy-France ALCOTRA. (b.d). *PITEM MITO – Integrated Models for Outdoor Tourism*. Program Interreg ALCOTRA. <https://www.interreg-alcotra.eu/>

Interreg Italy-France Maritime. (b.d). *INTENSE – Integrated Sustainable Tourist Itineraries*. Italy-France Maritime Programme. <https://interreg-maritime.eu>

Regija Ligurija i DG REFORM. (b.d). *LiguriaTourism – Regional development of Western Liguria*. Projekt koji financira Instrument za tehničku potporu Europske komisije. https://commission.europa.eu/publications/technical-support-instrument_en

MPAEngage. (b.d). *Engaging Mediterranean MPAs in adaptive management*. Program Interreg MED. <https://mpa-engage.interreg-med.eu/>

Regenera Water Sport. (b.d). *Inclusive regenerative coastal tourism experiences*. Projekt tematskog turizma koji financira EU (program neodređen).

SMARTMED. (b.d). *Smart tourism strategy integration and governance in the Mediterranean*. Program Interreg MED. <https://smartmed.interreg-med.eu/>

Znanstveni izvori

Aquino, J., Falter, M., i Fusté-Forné, F. (2024.). *A community development approach for regenerative tourism in the Nordics: Lifestyle entrepreneurs towards a place-based research agenda*. *Journal of Tourism Futures*. Napredna online publikacija. <https://doi.org/10.1108/JTF-06-2023-0148>

Bellato, L., Frantzeskaki, N., Briceño Fiebig, C., Pollock, A., Dens, E., i Reed, B. (2022.). *Transformative roles in tourism: Adopting living systems' thinking for regenerative futures*. *Journal of Tourism Futures*, 8(3), 312.–329. <https://doi.org/10.1108/JTF-11-2021-0256>



Bellato, L., Frantzeskaki, N., i Nygaard, C. A. (2022.). *Regenerative tourism: A conceptual framework leveraging theory and practice*. Tourism Geographies, 25(4), 1026.–1046.

<https://doi.org/10.1080/14616688.2022.2044376>

Bellato, L., N., i Nygaard, C. A. (2023.). Regenerative tourism: A state-of-the-art review. Tourism Geographies. <https://doi.org/10.1080/14616688.2023.2294366>

Bellato, L., Frantzeskaki, N., Lee, E., Cheer, J. M., i Peters, A. (2024.). Transformative epistemologies for regenerative tourism: Towards a decolonial paradigm in science and practice? Journal of Tourism Futures, 32(6), 1161.–1181. <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2208310>

Ateljevic, I. (2020.). Transforming the (tourism) world for good and (re)generating the potential 'new normal'. Tourism Geographies, 22(3), 467.–1046. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759134>

Dredge, D. (2022.). Regenerative tourism: Transforming mindsets, systems and practices. Journal of Tourism Futures, 8(3), 269.–281. <https://doi.org/10.1108/JTF-01-2022-0015>

Bramwell, B., i Lane, B. (2011.). Critical research on the governance of tourism and sustainability. Journal of Sustainable Tourism, 19 (4–5), 411.–421. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>

Cave, J., i Dredge, D. (2020.). Regenerative tourism needs diverse economic practices. Tourism Geographies, 22 (3), 1.–11. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1768434>

Dredge, D. (2022.). Regenerative tourism: Transforming mindsets, systems and practices. Journal of Tourism Futures, 8(3), 269.–281. <https://doi.org/10.1108/JTF-01-2022-0015>

Lederach, J. P. (2005.). The moral imagination: The art and soul of building peace. Oxford University Press.

Mang, P., i Reed, B. (2012.). Designing from place: A regenerative framework and methodology. Building Research i Information, 40 (1), 23.–38. <https://doi.org/10.1080/09613218.2012.621341>

Pollock, A. (2012.). Conscious Travel: Signposts towards a new model for tourism. 2. UNWTO-ov kongres o etici i turizmu, Quito.

Bellato, L., Frantzeskaki, N., Briceño Fiebig, C., Pollock, A., Dens, E., i Reed, B. (2022.). Transformative roles in tourism: Adopting living systems' thinking for regenerative futures. Journal of Tourism Futures, 8(3), 312–329. <https://doi.org/10.1108/JTF-11-2021-0256>

Dredge, D. (2022.). *Regenerative tourism: Transforming mindsets, systems and practices*. Journal of Tourism Futures, 8(3), 269.–281. <https://doi.org/10.1108/JTF-01-2022-0015>



Mang, P., i Reed, B. (2012.). *Designing from place: A regenerative framework and methodology*. Building Research i Information, 40 (1), 23.–38. <https://doi.org/10.1080/09613218.2012.621341>

Rodriguez-Giron, S., i Vanneste, D. (2019.). *Complexity in tourism destination systems: A network analysis of local governance*. Tourism Management Perspectives, 30, 34.–47.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.01.001>

The Tourism CoLab. (2022.). *The Islander Way: A regenerative tourism living lab*. Preuzeto s
<https://www.thetourismcolab.com.au>

Aquino, J., Falter, M., i Fusté-Forné, F. (2024.). *A community development approach for regenerative tourism in the Nordics: Lifestyle entrepreneurs towards a place-based research agenda*. Journal of Tourism Futures. <https://doi.org/10.1108/JTF-06-2023-0148>

Duxbury, N., Bakas, F. E., Vinagre de Castro, T., i Silva, S. (2021.). *Creative tourism development models towards sustainable and regenerative tourism*. Sustainability, 13(1), 2.
<https://doi.org/10.3390/su13010002>

Bellato, L., i Cheer, J. M. (2021.). *Inclusive and regenerative urban tourism: Capacity development perspectives*. International Journal of Tourism Cities, 7(3), 734.–748. <https://doi.org/10.1108/IJTC-08-2020-0167>

Lederach, J. P. (2005.). *The moral imagination: The art and soul of building peace*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0195174542.001.0001>

Bellato, L., Frantzeskaki, N., Briceño Fiebig, C., Pollock, A., Dens, E., i Reed, B. (2022.). *Transformative roles in tourism: Adopting living systems' thinking for regenerative futures*. Journal of Tourism Futures, 8(3), 312.–329. <https://doi.org/10.1108/JTF-11-2021-0256>

Farsari, I. (2021.). *Exploring the nexus between sustainable tourism governance, resilience and complexity research*. Tourism Recreation Research. Napredna online publikacija.
<https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1922828>

Songklin, P. (2024.). *Regenerative Tourism* (Print ed.). Amazon.



Popis grafičkih prikaza

Grafički prikaz 1 – Model integriranog upravljanja (na slici predložen kao upravljanje), predstavlja prvi dio puta prema provedbi modela regenerativnog turizma u praksi. Nakon utvrđivanja strukture upravljanja, zajednica može početi raditi na Programu regenerativnog turizma kako bi zajednički izradila sustav koji dovodi do regenerativnih iskustava.....	10
Grafički prikaz 2 – prikaz 8 tipova dionika uzetih u obzir u integriranom modelu upravljanja Regenera4MED.	17
Grafički prikaz 3 – Ciklus modela osmerostruke uzvojnice prikazuje kontinuirani suradnički proces postizanja regenerativnih učinaka kroz angažman dionika, zajedničko stvaranje, integraciju povratnih informacija i adaptivno upravljanje.	18



Regenera4MED

**Interreg
Euro-MED**



**Co-funded by
the European Union**

 Generalitat de Catalunya
Government of Catalonia
Catalan Tourist Board

 **B-Link**
BARCELONA
STRATEGIC PROJECTS

 **COMMISSION**
MEDITERRANEAN

 **REGIONE LIGURIA**

 **REGIONE ABRUZZO**

 **ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ**
REGION OF CRETE

 **ZRC SAZU**

 **CIUETTIVA-CORSICA**
COLLETTIVE-CORSE

 **rerasd**
JAVNA AGENCIJA ZA KORDINACIJU I
RAZVOJ SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

 **ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**
UNIVERSITY-PELOPONNISE