

PUTANJE DO LEADER-a

Vodič za uspostavljanje i
pokretanje pristupa LEADER
na Zapadnom Balkanu, u
Turskoj i šire

**Uključujući i upotrebu Instrumenta za
pretpristupnu pomoć u oblasti ruralnog razvoja**

South Eastern Europe



Regional Rural Development Standing Working Group

Translation of the publication "Pathways To LEADER: A guide to getting the LEADER approach up and running in the Western Balkans, Turkey and beyond" has been provided on behalf of the Regional Rural Development Standing Working Group (SWG RRD) in South East Europe

Napomena: ova publikacija je pripremljena na osnovu radova stručnjaka u konkretnim oblastima iz raznih država članica, određenih zemalja kandidata i unutar službi Evropske komisije i ne odražava nužno zvaničan stav Evropske komisije.



Dragi čitaoci,

Evropska komisija aktivno promoviše pristup ruralnom razvoju na Zapadnom Balkanu i u Turskoj pod imenom „LEADER“.

U ovoj publikaciji pronaći ćete smernice o tome kako da u ruralnim oblastima primenite ovaj pristup koji se upravlja prema lokalu i koji zastupa stanovište „odozdo na gore“. LEADER postoji već više od 25 godina u EU i priznat je širom sveta kao najbolja praksa u osnaživanju lokalnih zajednica da aktivno učestvuju u projektovanju i sprovođenju sopstvenih strategija razvoja.

Suštinski gledano, metod LEADER se ne može podvesti samo pod obezbeđivanje finansiranja iz EU; u njegove ciljeve spadaju i mobilizacija žena, mladih, aktera iz privatne i javne sfere, socijalnih partnera i nevladinog sektora (NVO) za aktivno učešće u razvoju ruralnih područja u kojima žive.

Evropska komisija podstiče ovakav pristup ruralnom razvoju na Zapadnom Balkanu i u Turskoj putem Instrumenta za pretpristupnu pomoć u oblasti ruralnog razvoja (IPARD).

Kroz IPARD se podržava stvaranje i konsolidacija lokalnih akcionih grupa i njihovih strategija u Albaniji, bivšoj jugoslovenskoj republici Makedoniji, Crnoj Gori, Srbiji i Turskoj. Nadam se da primeri opisani u ovoj publikaciji mogu da nadahnu lokalne zajednice da se okupe i identifikuju svoj lokalni razvojni potencijal. Ohrabrujem vlasti u ovim zemljama da koriste mogućnosti promovisanja i podrške dinamičnim lokalnim inicijativama. Na taj način možete razmeniti iskustva i pouke iz programa ruralnog razvoja u EU sprovedenih tokom proteklih dvadeset pet godina.

Želeo bih da se zahvalim ekspertima iz Bugarske, Poljske, Hrvatske i Slovenije koji su se okupili na TAIEX radionicama u Zagrebu u novembru 2016. i u Pravecu u maju 2017., a koji su se složili da podele svoja iskustva objavljena u ovoj publikaciji.

Sa velikim zadovoljstvom bih istakao interesovanje predstavnika vlasti u državama Zapadnog Balkana i Turskoj, organizacija civilnog društva i nacionalnih mreža za ruralni razvoj za mogućnosti koje se nude u okviru LEADER.

Preporučio bih Vam da pročitate ovu veoma korisnu i nadasve praktičnu publikaciju i da na taj način naučite iz iskustava drugih koji su već osnovali LEADER grupe u svojim ruralnim područjima, kao i da ta iskustva iskoristite kao vodič za slične inicijative na Zapadnom Balkanu, u Turskoj i šire.

PHIL HOGAN

KOMESAR ZA POLJOPRIVREDU I RURALNI RAZVOJ

O PUBLIKACIJI

Svrha ove publikacije je razmena iskustava i znanja o uspostavljanju i podsticanju inicijativa u ruralnim područjima po principu „odozdo na gore“ i uz upotrebu metoda LEADER. U njoj su ponuđena iskustva o osnivanju Lokalnih akcionih grupa (LAG) i načini definisanja efektivnih strategija lokalnog razvoja (SLR). Takođe, u publikaciji je posebno naglašen značaj stalnog motivisanja grupa nakon osnivanja. Na kraju je istaknuto na koji način se može iskoristiti Instrument za prepristupnu pomoć u oblasti ruralnog razvoja (IPARD) kao podrška sprovođenju ovih strategija.

Naglasak je uglavnom na IPARD u kontekstu Zapadnog Balkana i Turske, ali metodologija može da se koristi i na drugim mestima, na primer na Kosovu¹, u Bosni i Hercegovini, okolnim zemljama i šire.

U publikaciji su navedena ranija iskustva država članica EU, naročito onih koje su se pridružile EU nakon 2004, kao i određena, mada ograničena iskustva sadašnjih država kandidata za članstvo.

Ovo izdanje predstavlja nastavak dve TAIEX radionice o izgradnji kapaciteta za LEADER u Zagrebu (15-16. novembra 2016) i Pravecu (30-31. maj 2017). Posebnu zahvalnost na doprinosu izdavanju ove publikacije dugujemo Joani Gierulskoj (Ministarstvo poljoprivrede Republike Poljske), Rižardu Kaminskom (Ruralni forum, Poljska), Goranu Sosteru (PREPARE asbl, Belgija), Stefanu Spasovu (Ministarstvo poljoprivrede Republike Bugarske).

Ova publikacija objavljena je na osnovu TAIEX² radionica „Izgradnja kapaciteta za LEADER za Zapadni Balkan i Tursku“, održanih 15-16. novembra 2016. u Hrvatskoj i „Upotreba mere tehničke pomoći IPARD“ održane 30-31. maja 2017. u Bugarskoj.

¹ Ova odrednica ne utiče na stavove o statusu i u skladu je sa Rezolucijom 1244/99 SB UN i mišljenjem MSP o proglašenju nezavisnosti Kosova.

² **TAIEX** je instrument za tehničku pomoć i razmenu informacija Evropske komisije. TAIEX pruža podršku državnoj upravi u pogledu približavanja, primene i sprovođenja zakona EU i olakšava razmenu najbolje prakse EU.

SADRŽAJ

UVOD	7
Šta je LEADER pristup ruralnom razvoju?	8
Šta je IPARD program?	9
Kako IPARD program može da podrži pristup LEADER?	10
Koje su ključne institucije uključene u pristup LEADER?	10
Koje ključne faze postoje kod uspostavljanja pristupa LEADER?	12
KORAK 1.	
PRIPREMA TERENA ZA PRISTUP LEADER	13
Šta je izgradnja kapaciteta za LEADER?	14
Ko su lokalni LEADER animatori?	17
Kako obučiti LEADER animatore?	18
KORAK 2.	
OSNIVANJE LOKALNIH AKCIONIH GRUPA (LAG)	19
Šta je LAG i ko je čini?	20
Šta je zakonski oblik LAG-a?	23
Kako se osniva LAG?	23
Koje administrativne kapacitete treba da ima LAG?	25
Koju teritoriju obuhvata LAG?	25
Kako IPARD može da podrži osnivanje LAG?	26
KORAK 3.	
PRIPREMA STRATEGIJA LOKALNOG RAZVOJA	31
Kako pripremiti Strategiju lokalnog razvoja (SLR)?	32
Kako prepoznati i odabrati dobru Strategiju lokalnog razvoja?	38
KORAK 4.	
SPROVOĐENJE STRATEGIJA LOKALNOG RAZVOJA	41
Preduslovi za pokretanje IPARD LEADER mere	42
Kako LAG mogu konkurisati za podršku IPARD?	43
Kakvu podršku LAG mogu da dobiju od IPARD za sprovođenje Strategije lokalnog razvoja?	44
Da li je IPARD već podržao LAG?	47
PRISTUP LEADER NA ZAPADNOM BALKANU I U TURSKOJ – TRENUTNA SITUACIJA	49
Da li je LEADER prisutan u regionu?	50
Bilateralna pomoć za podršku pristupu LEADER na Zapadnom Balkanu i u Turskoj	54
UMREŽAVANJE	55
Kako Lokalne akcione grupe mogu da se umreže i uče jedne od drugih?	56
INOVACIJE: LEADER pomaže u integraciji izbeglica	59
REFERENCE	61
Mreže	61
Kontakti u Evropskoj komisiji	61
Kontakti na Zapadnom Balkanu i u Turskoj	62

UVOD

U okviru ovog Odeljka saznaćete:

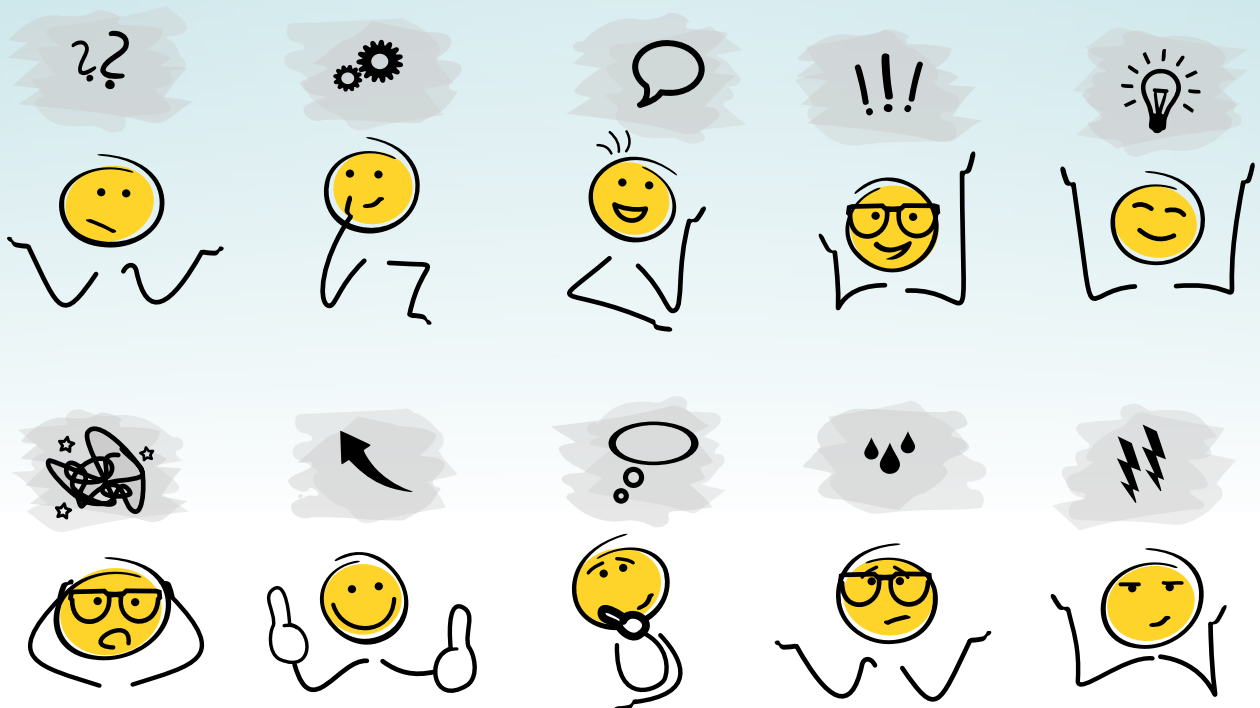
Šta je pristup ruralnom razvoju LEADER?

Šta je IPARD Program?

Kako IPARD Program može da podrži pristup LEADER?

Koje su ključne institucije uključene u pristup LEADER?

Koje ključne faze postoje kod uspostavljanja pristupa LEADER?



First Things First!

Šta je pristup ruralnom razvoju LEADER?

Akronim „LEADER“ izveden je iz francuskog izraza „Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale“ što znači „Veze između ruralne privrede i razvojnog delovanja“. Zamisao je da se mobilizuju energija i resursi ljudi i organizacija, kao i da se podstakne stupanje u partnerstva javnog, privatnog i civilnog sektora na pod-regionalnom nivou. Kada je Evropska komisija predložila LEADER 1990. godine, ovakav koncept razvoja „odozdo na gore“ bio je poprilično nov i suprotstavljen tradicionalnom pristupu razvoju „odozgo na dole“.

Pristup LEADER se povezuje sa osnaživanjem lokalnog nivoa kroz izrade lokalnih strategija i raspodelu resursa. U središtu pristupa LEADER razvoju oblasti i angažovanju naroda na lokalnu u odlučivanju nalazi se Lokalna akciona grupa (LAG).

Tokom eksperimentalne faze 1991-1993. u LEADER je bilo uključeno 217 regiona, uz fokus na neprivilogovana ruralna područja, što je takođe važno i u periodu 1994-1999. Između 2000-2006, na temelju ohrabrujućih rezultata, metod se brzo proširio i obuhvatio sve vrste ruralnih oblasti. U četvrtom programskom periodu (2007-2013) pristup je uveden u centralne tokove kao neodvojivi deo politike ruralnog razvoja EU i obuhvatao je 2402 ruralne oblasti po svim državama članicama. Metod je takođe tematski proširen na politiku ribolova i uključio oko 300 RLAG u ovaj sektor.

U periodu između 2014-2020 uključeno je oko 2600 lokalnih akcionih grupa u okviru Lokalnog razvoja vođenog

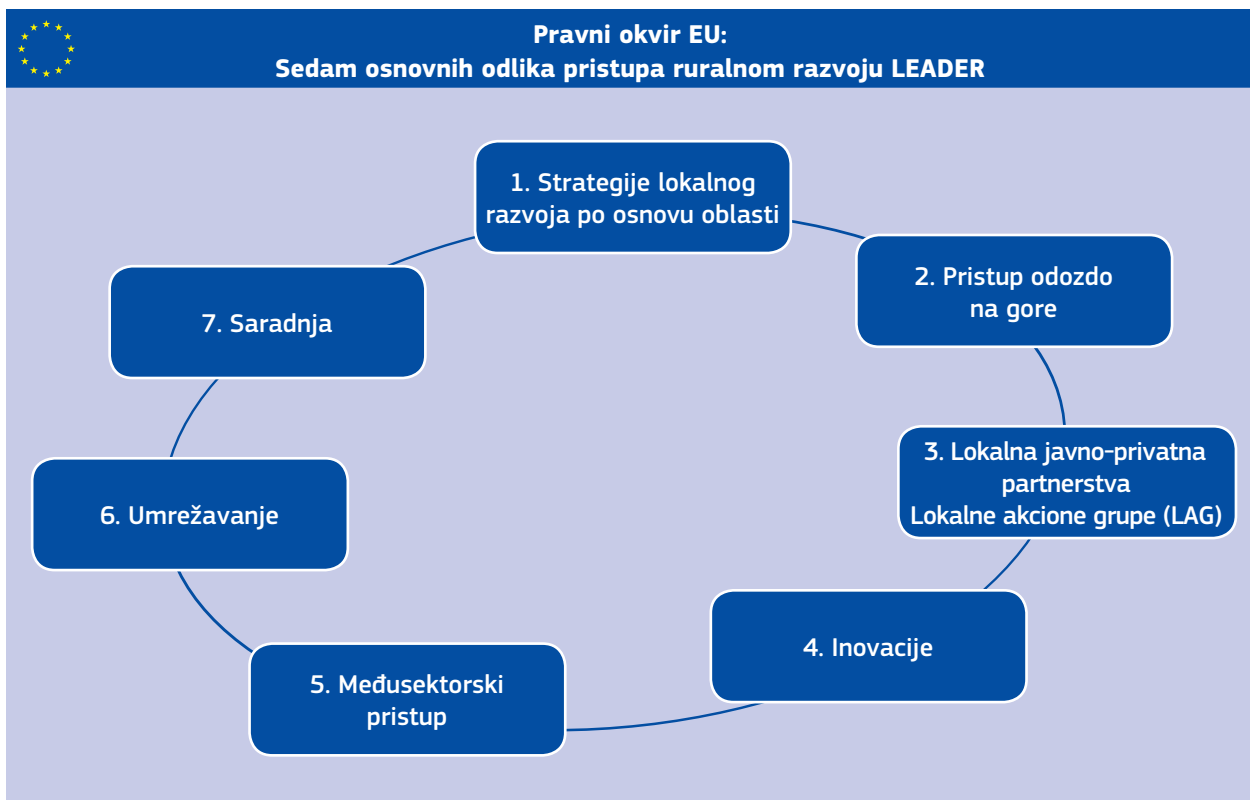
od strane zajednica (Community-Led Local Development groups – CLLD), koje sprovode strategije lokalnog razvoja uz korišćenje fondova za ruralni razvoj, ali i uz opciju ubacivanja fondova za regionalni, društveni i razvoj ribolova. Ovim putem se lokalnim akcionim grupama omogućava da se bave lokalnim pitanjima i rešenjima, a pomaže se i ojačavanju veza između ruralnih, urbanih i ribolovačkih oblasti.

Odlika 1: Strategije lokalnog razvoja po osnovu područja

Pristupom po osnovu područja obuhvata se mala, homogena, društveno kohezivna teritorija koju često odlikuju zajednička tradicija, lokalni identitet, osećaj pripadnosti ili zajedničke potrebe i očekivanja, kao ciljno područje za sprovođenje određene politike. Upotrebom ovakve oblasti kao referentnog okvira olakšava se prepoznavanje lokalnih prednosti i slabosti, pretnji i prilika, unutrašnjeg potencijala i prepoznavanje najvećih uskih grla, odnosno prepreka održivom razvoju. Izraz „po osnovu područja“ u suštini znači – na lokalnom nivou.

Odlika 2: Pristup „odozdo na gore“

Pristup odozdo na gore znači da ljudi iz zajednice učestvuju u odlučivanju o strategiji razvoja, kao i izboru prioriteta koje treba realizovati na lokalnom nivou. Iskustvo pokazuje da pristup odozdo na gore ne treba posmatrati kao alternativu ili suprotnost pristupu „odozgo na dole“ sa nivoa republičkih i/ili regionalnih vlasti, već kao dopunu njemu, u cilju ostvarivanja boljih ukupnih rezultata.



Odlika 3: Javno-privatna partnerstva: lokalne akcione grupe (LAG)

Osnivanje lokalnog partnerstva pod imenom „Lokalna akciona grupa“ (LAG) je ključna komponenta pristupa LEADER. Lokalna akciona grupa ima zadatak da identifikuje i sprovede strategiju lokalnog razvoja, donese odluke o raspodeli finansijskih sredstava, kao i da njima upravlja.

Odlika 4: Olakšavanje inovacija

LEADER može da odigra vrednu ulogu u stimulanju novih i inovativnih pristupa razvoju ruralnih područja, što se podstiče omogućavanjem veći prostor lokalnim akcionim grupama za slobodu i fleksibilnost u odlučivanju o akcijama koje žele da podrže. Inovaciju treba razumeti u širokom smislu. Ona može podrazumevati uvođenje novog proizvoda, novog procesa, nove organizacije ili novog tržišta. Ova zajednička definicija inovacije važi kako za ruralna tako i za urbana područja. Međutim, ruralna područja su, zbog male gustine naseljenosti i često ograničenog nivoa ljudskih i materijalnih resursa, slabije povezana sa naučno-istraživačkim i razvojnim centrima i može im biti teže da proizvedu korenite inovacije, mada je to naravno moguće. Inovacija u ruralnim područjima može da podrazumeva prenos i prilagođavanje inovacija razvijenih na drugom mestu, modernizaciju tradicionalnih oblika znanja, odnosno iznalaženja novih rešenja na dugogodišnje probleme sela koje druge inicijative nisu uspele da reše na zadovoljavajući način. Inovacija može da ponudi nove odgovore na konkretne probleme ruralnih područja.

Odlika 5: integrisane i multisektorske akcije

LEADER nije sektorski program razvoja već nalaže objedinjavanje nekoliko sektora aktivnosti. Akcije i projekti sadržani u strategijama lokalnog razvoja treba da budu povezane i koordinisane kao koherentna celina. Najvažniji aspekt je da integracija predstavlja povezivanje različitih privrednih, društvenih, kulturnih i ekoloških aktera i sektora.



Kulinarno nasleđe je u tesnoj vezi sa lokalnom teritorijom – dezert iz Gordesa u Turskoj (fotografija: Ministarstvo poljoprivrede Republike Turske)

Odlika 6: Umrežavanje

U umrežavanje spadaju razmena informacija, iskustava i znanja između LEADER grupa, ruralnih oblasti, administracija i organizacija angažovanih na ruralnom razvoju unutar EU i šire, bez obzira na to da li su direktni korisnici LEADER ili ne. Umrežavanje je način prenosa dobre prakse, širenja inovacija i nadogradnje naučenog sa lokalnog nivoa ruralnog razvoja.

Odlika 7: Saradnja

Saradnja predstavlja korak dalje od umrežavanja; ona podrazumeva da lokalna akciona grupa sprovede zajednički projekat sa drugom LEADER grupom ili sa grupom koja prati sličan pristup a potiče iz drugog regiona, druge države članice ili pak treće zemlje.

Šta je IPARD 2014-2020?

IPARD je Instrument Evropske unije za pretprijetnu pomoć u oblasti ruralnog razvoja. Trenutno ovaj instrument koriste Albanija, Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija, Crna Gora, Srbija i Turska. Pomoć se pruža na osnovu višegodišnjeg programa poznatog pod imenom „IPARD program“, u kom je sadržan skup mera za unapređenje poljoprivrednog i prehrambenog sektora i ruralnih oblasti, kao i za pripremanje zemalja kandidata za sprovođenje zajedničke poljoprivredne politike nakon pristupanja.

Svaka zemlja slobodno bira koje od predloženih mera će sprovesti u zavisnosti od sopstvenih nacionalnih prioriteta u ovom sektoru. Zemlje korisnice osnivaju institucije na nacionalnom nivou poput Upravljačkog tela i IPARD


agencije, kojoj Evropska komisija onda prenosi pravo da upravlja programom. Programe potom redovno revidiraju nacionalni revizori, Evropska komisija i ponekad Evropski revizorski sud.

IPARD programi daju bespovratna sredstva uglavnom **za ulaganja u materijalna sredstva poljoprivrednih gazdinstava, reklamiranje i preradu poljoprivrednih proizvoda, diversifikaciju dohodovnih aktivnosti, kao i razvoj poslovanja i infrastrukture u ruralnim oblastima. Takođe se pruža podrška primeni pristupa LEADER, tehničkoj pomoć, pilot projektima u agrosredinama, obuci i savetodavnim uslugama.**

Svi projekti se sufinansiraju i iz republičkog budžeta. Privatni primaoci sredstava obavezni su da daju finansijski doprinos podržanim investicionim projektima. Detaljni kriterijumi za prijavljivanje i selekciju nalaze se u programima na državnom nivou. Nacionalna IPARD

institucija prima, ocenjuje i odobrava prijave na konkurs za dodelu sredstava i kontroliše projekte. Molimo pogledajte kontaktne podatke nacionalne IPARD institucije na kraju ove publikacije.

Kako IPARD program podržava pristup LEADER?



**Pravni okvir EU:
PODRŠKA IPARD LEADER-u**

IPARD programi mogu da podrže pristup LEADER kroz dve mere koje odražavaju dve faze razvoja ovog pristupa:

1. IPARD mera „tehnička pomoć” za pripreme faze;
2. IPARD mera „Implementacija strategija lokalnog razvoja - pristup LEADER” za naprednije faze i odabrane Lokalne akcione grupe sa strategijama koje se mogu podržati

Tokom pripremnih koraka u okviru mere tehničke pomoći IPARD Upravljačko telo igra ključnu ulogu u planiranju aktivnosti za razvoj pristupa LEADER u datoj državi. Navedenu podršku potom u delo sprovodi izvođač pod ugovorom. Cilj ove publikacije je da se Upravljačkom telu pomogne da što bolje isplanira ovaj proces.

Finansiranje, kao sledeći korak u okviru mera prilagođenih pristupu LEADER, direktno se usmerava Lokalnim akcionim grupama (LAG) izabranim na konkursu, kao u državama članicama (za sve pojedinosti pogledati Korak 4 ovog Vodiča).

Podrška IPARD pristupu LEADER u ruralnom razvoju

Koraci 1-3	<p>Pripreme radnje/izgradnja kapaciteta za LEADER</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. animacija, objavljivanje, obaveštavanje 2. (podrška) identifikaciji i formiranju lokalnih akcionih grupa 3. (podrška) uspostavljanju strategija lokalnog razvoja 	<p>IPARD mera: „Tehnička pomoć”</p> <p>Aktivnost: sticanje veština i animiranje stanovnika ruralnih oblasti</p>	<p>Upravljačko telo ugovara usluge u ime i za korist ruralnih oblasti/potencijalnih Lokalnih akcionih grupa</p>
Korak 4	<p>Za izabrane Lokalne akcione grupe (LAG):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sticanje veština, animiranje stanovnika oblasti LAG 2. Tekući troškovi i mali projekti 3. Projekti saradnje između oblasti, odnosno projekti transnacionalne saradnje 	<p>IPARD mera: „Sprovođenje lokalnih razvojnih strategija - pristup LEADER”</p>	<p>(odabrane) Lokalne akcione grupe (LAG) dobijaju sredstva za animiranje, tekuće troškove male projekte i projekte saradnje</p>

Koje su ključne institucije uključene u pristup LEADER?

U okviru pristupa LEADER partnerstva između javnih i privatnih lica igraju ključnu ulogu. Mnoge institucije i tela uključene su u okviru LEADER-a, te su dobra saradnja između njih, kao i jasna podela uloga i zadataka od ključne važnosti za njihov krajnji uspeh. Uloge pomenutih institucija u okviru IPARD slične su ulozi u EU i mogu se opisati na sledeći način:

Uloga Upravljačkog tela

Upravljačko telo, koje se uglavnom nalazi u okviru Ministarstva poljoprivrede, predstavlja donosioca politike čiji je glavni zadatak da uspostavi dobro projektovan i praktičan sistem za LEADER usklađen sa pravilima EU, prioritetima nacionalne politike i pravnim sistemom na nacionalnom nivou. Upravljačko telo je takođe angažovano na implementaciji pristupa LEADER kroz planiranje izgradnje kapaciteta, obuke, objavljivanje i obaveštavanje, izdavanje smernica i do neke mere kontrole aktivnosti.

Upravljačko telo takođe organizuje i proces izbora Lokalnih akcionih grupa i, konačno, prati sprovođenje u skladu sa postavljenim pokazateljima.

Upravljačko telo planira i ugovara usluge u okviru mere tehničke pomoći.

Uloga Uprave za agrarna plaćanja (IPARD agencije)

IPARD agencija (Agencija za agrarna plaćanja) proverava kriterijume (lokalnih akcionih grupa) za prijavu na konkurs i potpisuje ugovore sa odabranima. Takođe vrši i kontrolne aktivnosti (administrativne i terenske). Obrađuje potraživanja Lokalnih akcionih grupa, vrši prenose sredstava na račune primalaca za povraćaj troškova.

Uloga Lokalnih akcionih grupa (LAG)

Lokalnu akcionu grupu čine ljudi iz lokalne zajednice, kao i iz lokalnog javnog i privatnog sektora. Navedena grupa utvrđuje i sprovodi strategiju lokalnog razvoja, podiže nivo svesti i olakšava komunikaciju u vezi sa pristupom LEADER, a i sprovodi aktivnosti izgradnje kapaciteta u svojoj oblasti.

U zemljama kandidatima, Lokalne akcione grupe upućuju pismo preporuke za IPARD projekte ukoliko su isti u skladu sa strategijom lokalnog razvoja, na osnovu čega pomenuti projekti dobijaju dodatne bodove kod kriterijuma za rangiranje prema IPARD merama.

Ovo se razlikuje od država članica, u kojima Lokalna akciona grupa bira projekte za finansiranje iz „sopstvenog” budžeta.

U okviru IPARD-a, Lokalne akcione grupe projektuju i sprovode tzv. „male” projekte, koji su uopšteno gledano manje vrednosti od ostalih IPARD projekata.

Uloga lokalnih i regionalnih vlasti unutar Lokalnih akcionih grupa

Lokalne i regionalne vlasti predstavljaju javni interes unutar grupe. Ovi organi, zbog velike stručnosti kadrova i finansijske ekspertize, mogu biti u određenoj prednosti. Zakonodavstvo EU, međutim, nalaže da oni ne mogu dominirati partnerstvom jer im je učešće u telu za odlučivanje jasno definisano. .



Albanija: diskusija o turističkom potencijalu opštine Skrapar (fotografija: Albanska mreža za ruralni razvoj)

Uloga nevladinih organizacija (NVO)

Nevladine organizacije predstavljaju grupe građana koji imaju konkretan zajednički interes, na primer poljoprivredni proizvođači, udruženja za zaštitu životne sredine itd. Često su ti interesi suprotstavljeni međusobno, a suprotstavljeni su i drugim državnim ili privrednim sektorima. Projekti koje pripremaju NVO su uglavnom iz oblasti turizma, kulture, ekologije ili društvene tematike. Interesi NVO su konkretni i često su ograničeni samo na oblast kojom se bave. Efikasan civilni sektor unapređuje kvalitet života konkretnih

interesnih grupa, što uvećava raznovrsnost i bogatstvo ruralnog društva.

Privatni akteri

Privatni akteri poput poljoprivrednika ili ruralnih preduzeća su među ključnim članovima Lokalnih akcionih grupa.

Drugi akteri

Naučno-istraživačke organizacije, obrazovne ustanove, mesne zajednice itd. su takođe članice LAG.

Koje ključne faze postoje u uspostavljanju pristupa LEADER?

Izgradnja pristupa „odozdo na gore” je dugoročan proces, koji često sam po sebi kreće na veoma neformalan način daleko od bilo kakve političke podrške. Lokalni lideri su već aktivni u svojim zajednicama, i to često dobrovoljno, kao i sa veoma ograničenom finansijskom podrškom, ukoliko ona uopšte postoji. Ovo su ljudi koji mogu da promene

okruženje i da motivišu druge da ih prate. Oni imaju viziju, ideje i maštu. LEADER crpi njihovu dinamičnost za sprovođenje politike ruralnog razvoja EU.

Faze podrške pristupu LEADER opisane u ovom Vodiču mogu se sažeti na sledeći način:

GLAVNI KORACI KOD USPOSTAVLJANJA PRISTUPA RURALNOM RAZVOJU LEADER



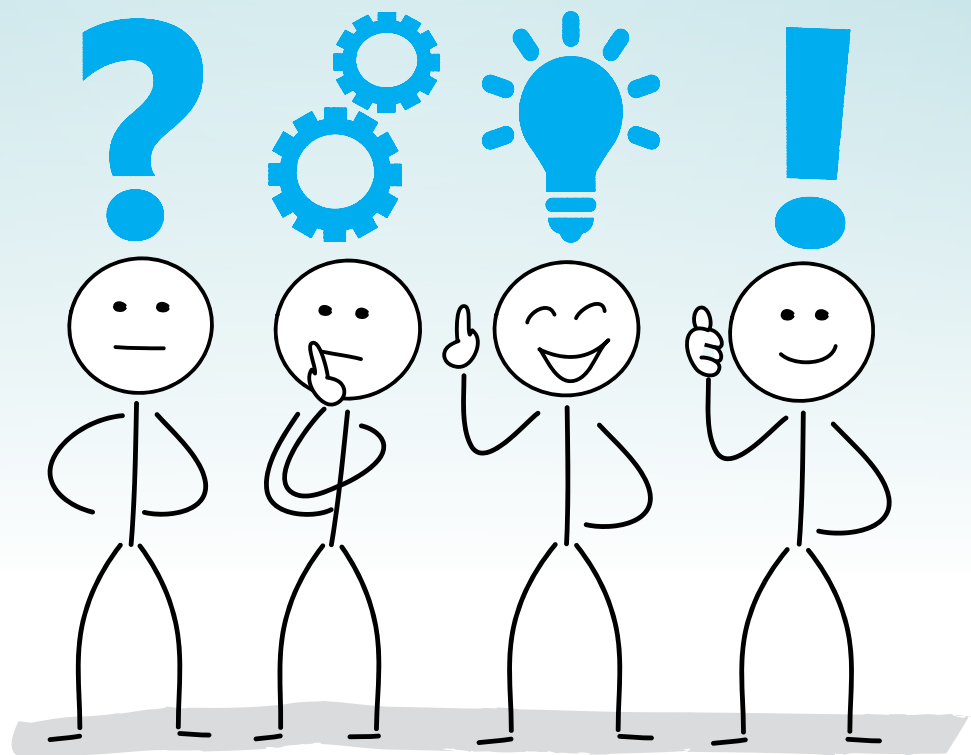
KORAK 1 PRIPREMA TERENA ZA PRISTUP LEADER

U okviru Koraka 1 saznaćete:

Šta je izgradnja kapaciteta za LEADER?

Ko su lokalni LEADER animatori?

Kako obučiti LEADER animatore?



No Time to Lose!

Šta je izgradnja kapaciteta za LEADER?

Na osnovu radova Joane Gierulske iz Ministarstva poljoprivrede Republike Poljske

Proces izgradnje kapaciteta je u samoj srži pristupa LEADER, pošto su sposobni i posvećeni ljudi ključni za njegov uspeh. LEADER se stoga u velikoj meri oslanja na „**društveni kapital**“. Ovaj izraz ima mnogo konkretnih definicija ali se u širem smislu odnosi na mrežu odnosa među ljudima koji žive i rade u određenom društvu, kojima se omogućava da to društvo uspešno funkcioniše. Odlikuju ga poverenje, saradnja i zajednička dobra. Društveni kapital se uobičajeno smatra za jedan od **osnovnih činilaca procesa razvoja**. Potrebne su mu godine da se razvije, a dobro pripremljen proces učenja je od naročite važnosti za oblasti sa nižim društvenim kapitalom, na primer u bivšim komunističkim zemljama.

Stoga, proces izgradnje kapaciteta počinje znatno pre nego što IPARD pomoći postane dostupna. Lokalne zajednice imaju svoj način (ne)saradnje, stupanja u odnose od poverenja, postavljanja ciljeva, organizovanja u organizacije zajednica, vođstva na lokalnom nivou. Spremnost na zajedničko delovanje na lokalnu nije samo pitanje društveno-istorijske prošlosti već se može podstaći i obuhvatnijom centralizacijom, podrškom participativnijem planiranju ili razvojem liderstva na lokalnom nivou.

Kada države počnu da se pripremaju za IPARD i pristup LEADER, važno je da svi ključni akteri poput Vlade, regionalnih i lokalnih vlasti, lokalnih zajednica, lidera i lokalnih akcionih grupa vide **LEADER kao koncept dugoročnog participativnog razvoja** a ne samo kao mehanizam za raspodelu sredstava. Ako se ovakvo shvatanje ne razvije od početka, veoma je teško utisnuti ga kasnije. Samo istinski pristup odozdo na gore može da demonstrira dodatnu vrednost pristupa LEADER, i zbog toga ima smisla opredeliti značajna sredstva za tekuću izgradnju kapaciteta.

Pre planiranja „procesa izgradnje kapaciteta“ korisno je razmatrati na konceptualnom nivou šta je to što proces

izgradnje kapaciteta stvarno pokušava da postigne. Na dubljem društvenom, odnosno ličnom nivou, podrazumeva se **shvatanje prepreka** koje ljude sprečavaju da ostvare svoje razvojne ciljeve. Istovremeno, tiče se i **unapređenja sposobnosti** koje će im omogućiti da dostignu merljive i održive rezultate.

Izgradnja kapaciteta u LEADER-u bavi se trima ciljnim grupama:

- Upravljačkim telima i agencijama za plaćanja
- Lokalnim zajednicama
- Lokalnim akcionim grupama i lokalnim liderima

Obim obuke za lokalne zajednice zavisi od polazne tačke. Proces (u koji spadaju i tajming i budžet) će se veoma razlikovati u oblasti koja ima dobro utvrđen društveni kapital i u oblasti sa malim brojem organizacija civilnog društva ili NVO. Stoga, obuka zalazi znatno dublje od samog koncepta LEADER i obuhvata izgradnju društvenog kapitala, podstiče ljude na samoorganizaciju i podržava lokalne inicijative. Obuka za lokalne lidere (a kasnije za lokalne akcione grupe) treba da bude još šira. Oni treba da poseduju veštine neophodne za izradu nacrti i predloga strategije, njeno sprovođenje i praćenje pomenutog sprovođenja ali, iznad svega, treba da umeju da mobilizuju ljude i da sa njima komuniciraju.

Sveobuhvatna strategija izgradnje kapaciteta treba da se iznedri kroz dijalog svih aktera, na temelju zajedničkog shvatanja glavnih pojmova i ciljeva. Upravljačko telo planira i prati izgradnju kapaciteta prema jasno utvrđenim pokazateljima. Redovni sastanci sa animatorima (vođama lokalnih akcionih grupa) takođe mogu biti korisni kako bi se pratio napredak na terenu i - ukoliko je potrebno - prilagodio proces.



Zajedničko učenje, Festival meda u Poljskoj (fotografija: Ministarstvo poljoprivrede Republike Poljske)

POČETAK PRISTUPA RURALNOM RAZVOJU LEADER (PRIMER BUGARSKJE)

Na osnovu rada Stefana Spasova, Ministarstvo poljoprivrede Republike Bugarske

Uvođenje pristupa LEADER u Bugarsku je počelo tokom prve polovine 2000-ih (pre ulaska Bugarske u EU 2007. godine) i to skoro od nule.

U početku su se opšte kampanje informisanja finansirale kroz različite donatorske programe. Ključni korak je bilo pojavljivanje 11 potencijalnih Lokalnih akcionih grupa i obuka 50 animatora u okviru UNDP³ projekta. Ova vrsta rane pripreme bila je u srži veoma teoretska, podržana veoma malim budžetom i ograničenog dometa. U vidu prpratne radnje, Bugarska fondacija za lokalni razvoj (FLGR) i Ministarstvo poljoprivrede su udružili snage i promovisali saradnju između opština (naročito manjih), kao i javno-privatna partnerstva u cilju izrade lokalnih strategija u pet pilot-područja.

Nakon pristupanja, prvi program ruralnog razvoja u Bugarskoj uključivao je i meru pripreme za LEADER proces je bio sledeći:

Faza 1: početna faza (najveći deo inputa i inicijative od Upravljačkog tela)

Upravljačko telo je planiralo celokupni proces i izvelo obuku 138 animatora za osnivanje Lokalnih akcionih grupa i upravljanje njima, razradu strategija i animaciju u najopštijem smislu. U ovoj fazi animatori su delovali kao posrednici između lokalne zajednice i centralne uprave. Suštinski su radili na osnivanju Lokalnih akcionih grupa pod vođstvom Upravljačkog tela. Svaka od odabranih potencijalnih Lokalnih akcionih grupa je postavila koordinatora i pomoćnika iz lokalne zajednice, koji bi kasnije postali stalno zaposleni u Lokalnim akcionim grupama.

Faza 2: mobilizacija lokalnih zajednica

Ovu fazu su uglavnom izvodili obučeni animatori. Izradili su analizu aktera, uključujući identifikaciju lidera. Mnogo je uloženo truda da se ključni akteri obuče za međusobnu saradnju. Organizovane su mnoge konferencije i radionice za promociju boljeg razumevanja koncepta LEADER. Intenzivna razmena sa državama članicama EU je bila važan motivacioni faktor u toj fazi. Animatori su proveli između 11 i 20 meseci na terenu. Do 40% budžeta bilo je opredeljeno za obaveštavanje i animiranje.

Saradnja između Upravljačkog tela, Agencije za poljoprivredna plaćanja i Lokalnih akcionih grupa, kao i unutar samih Lokalnih akcionih grupa je ponekad bila problematična. Do poteškoća je dovođila i velik protok zaposlenih, mahom u Lokalnim akcionim grupama ali i



Okupljanje ljudi – ansambl folklornih igara grada Rakovski na LEADER manifestaciji

u okviru centralne uprave. Neki korisnici nisu mogli da sprovedu aktivnosti zbog slabih finansijskih kapaciteta ili slabe organizacije unutar Lokalnih akcionih grupa. Međutim, rezultati su bili ohrabrujući i temelj za LEADER u Bugarskoj je postavljen.

Mera "Sticanje veština i društvene aktivnosti na teritorijama potencijalnih LAG"

- Obuka 138 lokalnih animatora
- Zaključeno 102 ugovora (ukupno 8,4 miliona EUR), od kojih je 90 izvršeno uspešno
- Najviši iznos za pripremni projekat – 100000
- EUR (najviše 60% za tekuće troškove i najmanje 40% za animaciju)
- Glavne konkursne aktivnosti (sa ograničenjem za svaku aktivnost):
 - plate koordinatora (otpr. 100 EUR/dan) i asistenta (300 – 400 EUR/mesečno)
 - spoljni stručnjaci (100 – 200 EUR/dan)
 - analiza teritorije (3500 – 7000 EUR)
 - obuke (500 – 1000 EUR), studijske posete (5000 – 7000 EUR)
 - publikacije i informativni materijal (leci, brošure), filmovi (1000 EUR)
 - administrativni troškovi: potrošna roba, kancelarijski pribor, najam prostora i opreme (10000 – 15000 EUR)
- Rezultat: 90 formiranih Lokalnih akcionih grupa i 90 pripremljenih strategija lokalnog razvoja

³ Razvojni program Ujedinjenih nacija

Izgradnja kapaciteta za LEADER u raznim fazama procesa

	Ključne oblasti izgradnje kapaciteta	Ključne ciljne grupe	Glavni izvori finansijske podrške (ako je ima)
KORAK 1: PRIPREMA TERENA	Široka i uopštena obuka dovodi do unapređenja društvenog kapitala, poput: podsticanja zajedničkih inicijativa, participativnog planiranja, ojačavanja sektora civilnog društva i saradnja (uklj. i rešavanje sukoba) između javnih i privatnih aktera	Civilno društvo Državni organi Kreatori mnjenja u ruralnim područjima	Finansiranje sa nacionalnog nivoa Multilateralna i bilateralna pomoć Instrument za pretpristupnu pomoć (IPA), uklj. izgradnju kapaciteta centralne vlasti i finansiranje civilnog sektora
	Opšte razumevanje koncepta LEADER		
	Identifikacija i duža obuka lokalnih lidera/ animatora	Lokalni lideri	IPARD mera tehničke pomoći (takođe mogući i drugi izvori)
	Ispitivanje pravnih aspekata	Upravljačko telo	
KORAK 2 IDENTIFIKACIJA POTENCIJALNIH LOKALNIH AKCIONIH GRUPA	Ciljano objavljivanje o LEADER-u kako bi se potvrdilo uključivanje određenih područja u izgradnju LEADER;	Regionalne i lokalne vlasti	IPARD mera tehničke pomoći (takođe mogući i drugi izvori)
	Analiza aktera u određenim područjima – početak izgradnje partnerstava Više dubinskih informacija o područjima odabranim za LEADER (uklj. praktične i pravne aspekte)	Širok dijapazon lokalnih aktera u područjima potencijalno interesantnim za osnivanje lokalnih akcionih grupa	
	Priprema LEADER procedure za akreditaciju (uklj. pravnu, finansijsku, kontrole itd).	Upravljačko telo IPARD Agencija Predstavnici Lokalnih akcionih grupa konsultovani	Izgradnja institucija za IPA IPARD mera tehničke pomoći (takođe mogući i drugi izvori)
KORAK 3 LOKALNE AKCIONE GRUPE PRIPREMAJU STRATEGIJE LOKALNOG RAZVOJA	Participativno planiranje / izrada strategije lokalnog razvoja	Članovi Lokalnih akcionih grupa	IPARD mera tehničke pomoći
	Tehnike animacije Praćenje i ocenjivanje	Animatori	(takođe mogući i drugi izvori)
	Opšte konsultacije o strategiji	Stanovnici oblasti za koje se strategije pripremaju	

	Ključne oblasti izgradnje kapaciteta	Ključne ciljne grupe	Glavni izvori finansijske podrške (ako je ima)
KORAK 4 LOKALNE AKCIONE GRUPE IMPLEMENTIRAJU STRATEGIJE LOKALNOG RAZVOJA	Diseminacija strategije lokalnog razvoja stanovnicima područja Specijalistička obuka iz oblasti odabranih za lokalnu strategiju Identifikacija projekata Upravljanje projektima Finansijsko upravljanje Unapređenje procedura Unapređenje kvaliteta implementacije	Članovi Lokalnih akcionih grupa Ključni akteri i stanovnici područja Lokalnih akcionih grupa Osoblje Lokalnih akcionih grupa Animatori Upravljačko telo IPARD Agencija	IPARD mera „Sprovođenje strategija lokalnog razvoja - pristup LEADER” (takođe mogući i drugi izvori)

Ko su lokalni LEADER animatori?

Na osnovu rada Rižarda Kaminskog iz Poljskog ruralnog foruma

Pristup LEADER usredsređen je na lokalna partnerstva. Bez obzira na čiju inicijativu se pokrene proces stvaranja Lokalne akcione grupe, ključnu ulogu u izgradnji stvarnog partnerstva igraju lideri procesa i njihovi animatori.

„Animatori podstiču aktivnost i pokreću povezivanje među ljudima, grupama i institucijama u javnom prostoru. Zahvaljujući ovome, animator omogućuje ljudima da se uključe u potrošnju, kao i proizvodnju javnih dobara. Animator menja stav ljudi iz pasivnog u aktivan, kao i stav prema učešću građana usmerenom ka saradnji. Time animator oslobađa unutrašnju energiju date zajednice.”⁴

„(animator je) osoba odgovorna za proces izgradnje dobrog partnerstva, kao i za obezbeđivanje njegovog dobrog funkcionisanja”

Izvor: Ros Tenison i Luke Vajld, „Guiding Hand”

Iskustvo EU sugeriše da većina animatora stiže iz civilnog društva, gde uspešno rade u ime lokalnih zajednica i prikazuju kompetencije u saradnji sa javnim institucijama (uglavnom lokalnim vlastima), i u mogućnosti su da podstaknu lokalne preduzetnike da pristupe partnerstvima. Takođe postoje primeri da ljudi iz javnog sektora započnu ili čak animiraju stvaranje partnerstava, na primer službenici zaduženi za saradnju sa nevladinim organizacijama. Neka partnerstva, mada veoma retko, uspostavljaju poslovni ljudi ili organizacije iz poslovnog sveta.

Lične kompetencije animatora su od ključne važnosti za ispunjavanje dužnosti. Animator je posrednik i gradi saradnju između partnera. Njegova/njena uloga je da nadahne druge da postupaju u skladu sa pravilima partnerstva i da ih ohrabri da se ponašaju na način koji pomaže partnerstvima da uspešno rade i napreduju. Ukratko, animator je zaštitnik pravila i vizije partnerstva.

⁴ Pavel Jordan, Bohdan Skrzypčak „Kim jest animator społeczny?”, Varšava, 2003.

Kako obučiti LEADER animatore?

OBUKA LEADER ANIMATORA (PRIMER POLJSKE 2004-2006)

U periodu 2004-2005, poljska krovna organizacija ruralnih nevladinih organizacija (Poljski ruralni forum) osmislila je sveobuhvatan program obuke za 100 ruralnih lidera (animatora). program, koji ukupno traje 2 godine, uključivao je 15 dana obuke i nekoliko studijskih putovanja po Poljskoj i drugim državama članicama. Tokom ovo perioda polaznici obuke dobijali bi stvarne zadatke u vezi sa formiranjem Lokalnih akcionih grupa u njihovim područjima, pa bi se redovno nalazili zbog prateće obuke. U nekim slučajevima dvoje animatora bi bili iz istog područja, što je dobro funkcionisalo. Učesnici su koristili materijale dobijene iz EU i UNPD, a imali su i pristup internet stranici posvećenoj ovoj temi.

Teme:

DEO 1 - 3 dana:

- Pristup LEADER i njegove karakteristike,
- Stvaranje partnerstava,
- Grupni procesi, upravljanje promenama,
- Analiza potreba učesnika

DEO 2 - 5 dana:

- Identifikacija problema lokalnih zajednica i instrumenti za analizu,
- Komunikacija, organizovanje sastanaka,
- javni govor i prezentacije,
- Nacionalni razvojni plan i njegove mere,
- izvori finansiranja,
- „Terenski rad” - sastajanje sa ljudima,
- analiza studija slučaja

DEO 3 - 4 dana:

- Strateško planiranje, planiranje projekata,
- Upravljanje partnerstvom,
- Priprema prijave za LEADER u okviru programa ruralnog razvoja

DEO 4 - 3 dana:

- Formalna i pravna pitanja u vezi sa partnerstvima,
- Upravljanje finansijama, upravljanje projektima,
- Evaluacija,
- Uloga animatora i priprema akcionog plana za budućnost

Kada su upitani nekoliko godina nakon obuke, animatori su istakli razne radionice i načine rada sa grupama kao najkorisnije u svom radu.

Obuka je bila toliko relevantna za stvaranje animatorskih veština da Poljska planira novi krug 2017. godine.



Animator diskutuje o prioritetima Strategije lokalnog razvoja sa lokalnom zajednicom. (fotografija: R. Kaminski)

PRAKTIČNI SAVETI ZA OBUKU ANIMATORA

Raditi

- Priprema traži vreme: provedite dovoljno vremena na obaveštavanju, objašnjavanju, diskusiji - krenite rano i odvojite dovoljno vremena i sredstava za to.
- Individualni rad sa animatorima im može pomoći u ovom procesu.
- Centralna obuka za animatore je korisna kako za izgradnju kompetencija tako i za umrežavanje.

Ne raditi

- Dozvoliti animatorima da monopolizuju proces - animatori mahom treba da pomažu partnerima da se okupe.

KORAK 2. OSNIVANJE LOKALNIH AKCIONIH GRUPA (LAG)

U okviru Koraka 2 saznaćete:

Šta je Lokalna akciona grupa i ko je formira?

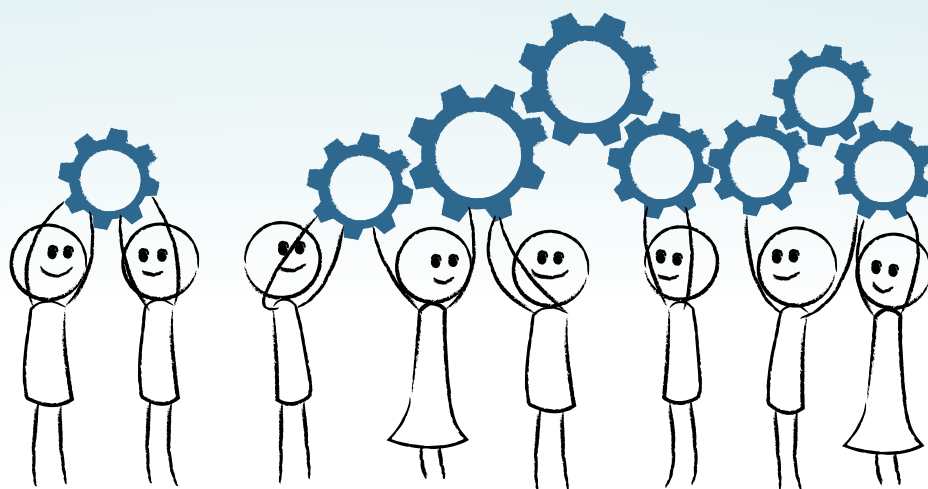
Koji je zakonski oblik Lokalnih akciona grupa?

Kako se osniva Lokalna akciona grupa?

Koje administrativne kapacitete treba da poseduju Lokalne akcione grupe?

Koliku teritoriju obuhvata Lokalna akciona grupa?

Kako Instrument za pretpristupnu pomoć u oblasti ruralnog razvoja (IPARD) može da pruži podršku stvaranju Lokalnih akcionih grupa?



No Pain, No Gain!

Šta je Lokalna akciona grupa i ko je formira?

Jednostavno rečeno, Lokalna akciona grupa (LAG) je predstavnička grupa partnera iz javnog, privatnog i civilnog sektora koji se sastaju kako bi definisali i sproveli akcije za unapređenje lokalne sredine.

Na osnovu rada G. Sostera, PREPARE asbl

Lokalna akciona grupa treba da predstavlja lokalnu zajednicu uz mešavinu **tri sektora - civilnog društva, državnih ustanova i partnera iz privrede**. U okviru **civilnog sektora** okupljene su nevladine organizacije i

udruženja, poput onih koje okupljaju mlade, starije, turističke organizacije i kulturna udruženja, sportske klubove, udruženja za zaštitu životne sredine itd. Najuočljiviji i najuticajniji predstavnici **javnog sektora** na lokalnom nivou su opštine, ali i državne ustanove poput prosvetnih tela, škola, i u određenim slučajevima razvojne agencije (u zavisnosti od njihovog pravnog statusa). **Privredni sektor** uključuje širok dijapazon različitih organizacija i pojedinaca poput privatnih privrednih društava, poljoprivrednika, stanovnika sela, poslovnih ljudi i drugih organizacija registrovanih da rade za dobit.

SASTAV LOKALNE AKCIONE GRUPE (PRIMER PRLEKIJE U SLOVENIJI)

Lokalna akciona grupa Prlekija⁵ u Sloveniji je primer uravnoteženog sastava. Tipične je veličine za LAG iz EU i obuhvata 38000 stanovnika u osam opština. Nalazi se u pretežno ruralnom području u kom je udeo poljoprivredne proizvodnje iznad nacionalnog proseka.

Lokalna akciona grupa Prlekija je zakonski gledano ugovorno partnerstvo, čini je 85 partnera, od kojih su 25% iz javnog sektora, 22% iz privrede i 53% iz iz sektora civilnog društva. Najviši organ LAG je skupština u kojoj svaki od partnera ima jedan glas.

Skupština je izabrala vodećeg partnera PRA (Razvojna agencija Prlekija) i 15 članova upravljačkog odbora, sa po pet predstavnika svakog od tri sektora. Odbor bira projekte prema kriterijumima definisanim u javnim pozivima i u skladu sa ciljevima strategije lokalnog razvoja. Evaluaciju projekata vrši evaluacioni odbor koji se sastoji od pet stručnjaka izabranih iz upravljačkog odbora. Pokazalo se, mahom zbog njenog izbalansiranog sastava, da je ova lokalna akciona grupa uspešna. Na

primer, imenovana je za jednu od tri najuspešnije LAG u Sloveniji za period 2007-2013.



Demonstracija gmčarstva za goste iz inostranstva, Lokalna akciona grupa Prlekija, selo Verzej, Slovenija (fotografija: Goran Soster)

⁵ Više o Lokalnoj akcionoj grupi Prlekija možete videti na www.las-prlekija.com

Postoje pravila o sastavu Lokalnih akcionih grupa.



PRAVNI OKVIR EU: SASTAV LOKALNE AKCIONE GRUPE PREMA DEFINICIJI ZA IPARD

Lokalna akciona grupa (LAG) je zvanično registrovano pravno lice (tj. udruženje, fondacija). Gledano na nivou odlučivanja privredni i socijalni partneri, kao i ostali predstavnici civilnog društva - poput poljoprivrednika, žena sa sela, mladih i njihovih udruženja - moraju činiti više od 50% partnerstva. S druge strane, predstavnici lokalne vlasti treba da budu zastupljeni sa najmanje

20%. Državni organi, međutim, ne bi trebalo da imaju više od 50% glasačkih prava. Razni društveno-ekonomski sektori predstavljaju partnere Lokalne akcione grupe na predmetnoj teritoriji. Žene moraju biti uključene u odlučivanje.

J. Gierulska iz poljskog Upravljačkog tela deli svoja praktična iskustva:

„Lokalna akciona grupa je jedinstvena organizacija, jer treba da obuhvati mnoge raznorodne partnere iz raznih sektora, interesa i društvenih grupa, ali istovremeno treba da i bude u stanju da upravlja javnim novcem i sprovede strategiju lokalnog razvoja. Ove dve obaveze nekad nije lako uskladiti.

Partnerstvo treba da bude široko, ali i uravnoteženo solidnim učešćem žena i mladih. Što je šira i raznovrsnija struktura Lokalne akcione grupe, to će i strategija lokalnog razvoja biti više multisektorska i višedimenzionalna. To se traži; to, međutim, usložnjava i upravljanje.

Širokom partnerstvu treba manja, centralna grupa. Centralna grupa sastoji se od angažovanih ljudi koji posvećuju vreme i energiju radu u zajednici (mahom neplaćeno, odnosno dobrovoljno). Oni treba da budu članovi tela za odlučivanje. Problem je što im je, pored poštenja i obavezanosti, potrebna i tehnička kompetentnost za analizu i preporučivanje projekata. Odgovarajući i uravnotežen sastav tela za odlučivanje je ključno pitanje. Prema mom iskustvu, važnije je naći

posvećene ljude sa nekom vrstom misije, pošto se tehnička kompetentnost može nadograditi i kasnije. Lokalne akcione grupe mogu da organizuju obuke ili da angažuju stručnjake da pružaju podršku telu za odlučivanje, koristeći sredstva namenjena za animaciju i unapređenje kapaciteta.

Formiranje Lokalne akcione grupe treba da bude transparentno i inkluzivno. Analiza aktera, odnosno interesnih strana je korisna u tom smislu. Akteri/interesne strane su pojedinci ili institucije sa legitimnim interesima koji mogu direktno ili indirektno, na pozitivan ili negativan način, uticati na datu akciju, ili navedena akcija može uticati na njih. Analiza aktera identifikuje ključne strane, njihove resurse, znanje, iskustvo i potencijalne inpute, kao i stav (pozitivan ili negativan) u procesu. Na osnovu toga, animatori pružaju podršku partnerima pri formiranju Lokalne akcione grupe.



Obuka mladih o prirodnim bogatstvima (Srbija, LAG Carska bara). (fotografija: Ministarstvo poljoprivrede Republike Srbije)



PRAVNI OKVIR EU: UČEŠĆE ŽENA / MLADIH U LOKALNIM AKCIONIM GRUPAMA PREMA IPARD-U

Privredni i socijalni partneri i civilno društvo, poput poljoprivrednika, žena sa sela, mladih i njihovih udruženja, moraju činiti više od 50% partnerstva na nivou odlučivanja.

Žene moraju biti zastupljene na nivou odlučivanja. U programu treba utvrditi minimalan broj.

Uključenje manje snažnih grupa je poseban izazov. Naposletku, ove grupe su takođe manje organizovane i manje predstavljene, te je potrebno više napora da bi se došlo do njih. To sigurno neće biti prve grupe na koje se naiđe. Neki praktični saveti se mogu naći ispod.

INKLUZIJA ŽENA INTEGRISANI RURALNI RAZVOJ (PRIMER TURSKE)

Fondacija Ozjegin (Özyeğin) iz Turske, članica Nadzornog odbora IPARD, angažovala je žene kao centralne partnere u svojim projektima na istoku zemlje. Murat Bajramoglu predstavlja animatorima neke stvari koje treba i ne treba raditi, na osnovu ovog iskustva.



Mobilizacija lokalnih žena u pokrajini Bitlis u Turskoj (fotografija fondacija Ozjegin)

RADITI	NE RADITI
Organizovati sastanke (mesto, vreme) kada ljudi mogu da dođu.	Ne počinjati samo sa onima koji deluju puni entuzijazma.
Obezbediti prisustvo što više članova iz marginalizovanih grupa, čak i onih koji na početku deluju nezainteresovano. Broj će se smanjivati s protokom vremena.	Ne davati savršene primere biste ohrabрили neprivilegovane grupe. Predstavljanje modela „odozgo na dole” ne treba da Vam bude prioritet.
Organizovati događaje/aktivnosti koje spajaju ženske i muške grupe, u cilju boljeg razumevanja.	Ne dozvoliti da muškarci pričaju o problemima i poteškoćama kroz koje žene prolaze.
Uvek više davati reč onima koji dolaze iz neprivilegovanih i ugroženih grupa - puštati ih da se izraze/davati im više vremena/davati im vodeće mesto. Puštati ih da sede u prvom redu.	Ne oslanjati se na komunikacione tehnologije kojima žene nemaju pristupa.
Informacije razmenjivati direktno. To je važno pošto će ljudima dati motivaciju da proprate razvoj procesa.	Ne pričati ljudima jezikom „projekta”. Ukoliko Vas ljudi ne razumeju, neuspeh je zagarantovan.
Pomozite im! Redovno ih podsećajte na postignuto. Samopouzdanje je od neprocenjive važnosti u neprivilegovanim zajednicama.	Ne budite nedostupni, čime ćete od sebe napraviti autsajdera, a ne budite ni potpuno obični, što će Vas opet na kraju učiniti potpunim insajderom. Obe uloge slabe Vašu ulogu u zajednici.
Upoznati njihove vođe i kreatore mnjenja, i budite u kontaktu sa sveštenicima/imamima i lokalnim prosvetarima.	

Šta je zakonski oblik Lokalnih akcionih grupa?

Zakonski oblik Lokalne akcione grupe u potpunosti zavisi od zakonodavnog konteksta date zemlje. U većini država članice Lokalne akcione grupe se registruju kao udruženja ili fondacije. Dubinska pravna analiza može da ukaže na zakonski oblik koji je najpogodniji za Lokalne akcione grupe u konkretnom nacionalnom kontekstu.

Na primer, Poljska je prvobitno dozvoljavala tri zakonska oblika: udruženje, fondaciju ili asocijaciju udruženja, bez konkretnih odredbi za LEADER. Implementacija je, međutim, sa sobom donela nekoliko praktičnih problema. Ispostavilo se da udruženje može da okuplja samo fizička lica, te je bilo teško formalno uspostaviti vezu sa članom organizacije koje dato lice predstavlja. S druge strane, članstvo asocijacije udruženja može da se sastoji isključivo od pravnih lica, te su aktivni lokalni lideri (fizička lica) bili isključeni. U cilju rešavanja ovih pravnih poteškoća, Poljska je uvela novi zakonski oblik „specijalnog udruženja”, što se pokazalo kao potpuno odgovarajuća forma za Lokalne akcione grupe.

Sličan razvoj se desio i u Sloveniji. U programskom periodu 2007-2013, otvoren je zakonski oblik Lokalne akcione grupe, a u alternative su spadala udruženja ili ugovorna



Formiranje grupe je dug proces (fotografija: LAG Trojan Alprilci, Bugarska)

partnerstva. Kod potonjeg, Lokalne akcione grupe bi davale mandat opštinama ili razvojnim agencijama da ih predstavljaju pred zakonom kao jasno navedeni vodeći partner koji nudi svoje pravno lice i odvojen račun za LAG. Trenutno, zakonski oblik ugovornog partnerstva je obavezan za sve (37) Lokalne akcione grupe u Sloveniji.

Kako se osniva Lokalna akciona grupa?

Na osnovu rada J. Gierulske, Ministarstvo poljoprivrede Republike Poljske

Lokalne zajednice se razlikuju u smislu kapaciteta, istorijata saradnje, odnosno sukoba, a mogu i da imaju veoma raznorodne institucionalne kulture, te je stoga od životne važnosti stvoriti veran odraz stvarnosti u lokalnom kontekstu. Ipak, u praksi proces uspostavljanja Lokalne akcione grupe prati jednu od naredne tri putanje:

1. postojeće udruženje se adaptira kako bi se uskladilo sa zahtevima pristupa LEADER; ili
2. formira se potpuno novo pravno lice; ili
3. Lokalna akciona grupa se u praksi oslanja na jedan „odgovorni organ” za sve pravne i administrativne potrebe, a ostali partneri doprinose samo pri odlučivanju.

Svi modeli imaju svoje prednosti i mane. Najvažnije je odabrati najadekvatniji model za datu teritoriju i lokalnu zajednicu.

Prvi model je možda i najodrživiji jer se temelji na lokalnoj organizaciji koja je postojala pre nego što joj je finansijska podrška LEADER stavljena na raspolaganje. U okviru ove

organizacije verovatno postoje dokazano posvećeni ljudi i dobrovoljci kao najjači kapital. Međutim, ako je struktura već čvrsto uspostavljena, može biti poteškoća u smislu otvaranja prema drugim akterima u cilju ostvarivanja uravnoteženog partnerstva.

Druga putanja podrazumeva polazak od nule i obrazovanje novog pravnog lica usklađenog sa zahtevima LEADER. Stoga odmah od početka pravno lice je reprezentativno za lokalne aktere, otvoreno, transparentno i odgovorno kako lokalnim stanovnicima tako i svojim osnivačima. To lice, međutim, treba da bude i sposobno da upravlja javnim fondovima. Da bi ispunili ovaj zadatak, ljudima često treba dodatna obuka. Novo pravno lice može, međutim, uključivati i iskusnog partnera, što bi već predstavljalo svojevrsnu mešavinu drugog i trećeg modela.

Treći model predstavlja oslanjanje na administrativni kapacitet jednog iskusnog partnera, za slučaj da ljudi smatraju da nema potrebe ili želje da se stvara dodatna struktura. U ovom slučaju, iskusni partner može da postane „odgovorni organ” za pravne i administrativne potrebe, dok ostali partneri čine neki oblik tela za odlučivanje ili odbor za

izbor projekata. Izvesno je da postoje prednosti rada sa iskusnim partnerom i njegovim postojećim resursima, u smislu da će verovatno biti nepotrebno baviti se dodatnom izgradnjom kapaciteta. Može, međutim, biti veoma teško

izbeći situaciju da odgovorni organ zauzme izrazito dominantnu poziciju u partnerstvu, uz malo mesta za stvarno učešće i angažman ostalih.

FORMIRANJE LOKALNE AKCIONE GRUPE (PRIMER LAG „TROJAN-APRILCI”, BUGARSKA)

Lokalna akciona grupa „Trojan-Aprilci” osnovana je 2007. godine kao nevladina organizacija (NVO). Inicijativa za njeno osnivanje potekla je od lokalne zajednice ali su je aktivno podržale opštinske vlasti mesta Trojan i Aprilci. Organizovani su mnogi sastanci na kojima su poslovni ljudi, NVO-i, kulturne organizacije i građani su pokušali da izgrade lokalne kapacitete za implementaciju pristupa LEADER.

Navedenoj NVO je 2009. godine odobreno sprovođenje projekta za osnivanje potencijalne Lokalne akcione grupe i izradu nacrta Strategije lokalnog razvoja (SLR) na teritoriji ove dve opštine. Organizovano je dosta sastanaka sa raznim ciljnim grupama tokom kojih su pripremljeni SWOT analiza⁶ i strategija lokalnog razvoja.

Strategija je uspešno sprovedena u periodu 2011-2014 i više od 40 projekata iz raznih ekonomskih i socijalnih oblasti je dobilo sredstva u ukupnoj vrednosti od oko 1,4 miliona Evra.



„Rodopa Trojan”, korisnik LAG Trojan-Aprilci (fotografija: LAG „Trojan- Aprilci”)

⁶ Ime SWOT analiza (ili SWOT matrica) je akronim od reči Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Prednosti, slabosti, prilike/mogućnosti i pretnje) i predstavlja strukturirani metod planiranja koji vrši procenu ova četiri elementa unutar organizacije, projekta ili poslovnog poduhvata.

PRAKTIČNI SAVETI O SASTAVU LOKALNIH AKCIONIH GRUPE

Raditi

- Održavati dobru ravnotežu moći između članova Lokalne akcione grupe - ovo obezbediti preko zakonskog oblika
- Osnažiti postojeće organizacije civilnog društva
- Ophoditi se otvoreno, transparentno i objavljevati celoj zajednici
- Ličnost lokalnog lidera je bitna

Ne raditi

- Izgraditi partnerstva samo za raspodelu novca iz EU
- Dozvoliti jednom članu (npr. Opštini) da preuzme vođstvo nauštrb drugih
- Omogućiti maloj grupi da „otme” LAG

Koje administrativne kapacitete Lokalne akcione grupe treba da imaju??

Nebitno od načina na koji je LAG osnovana, prisustvo administrativnog kapaciteta za upravljanje javnim sredstvima je od suštinske važnosti za učešće u pristupu LEADER.



Pravni okvir EU: ADMINISTRATIVNI KAPACITET LOKALNE AKCIONE GRUPE U OKVIRU IPARD

Upravljačko telo mora da obezbedi da Lokalne akcione grupe ili odaberu administrativno i finansijski vodećeg aktera sposobnog za realizaciju javnih sredstava i osiguranje uspešnog rada partnerstva, ili da se spoje u zakonski konstituisanu zajedničku strukturu, čije konstituisanje garantuje zadovoljavajući rad partnerstva i **sposobnost za realizaciju javnih sredstava**.

U praksi, u ove kompetencije spada sledeće:

- upravljanje projektima;
- finansijski menadžment i računovodstvo za neprofitne organizacije;
- upravljanje investicionim projektima (uključujući niskogradnju);



Korišćenje širokopoljnog interneta za nastavu u udaljenim krajevima Švedske (fotografija: Samuel Peterson, Evropska unija,)

- javne nabavke;
- poreska administracija za NVO;
- zakon o radu;
- osnovne IT alatke, veština pisanja, komunikacija.

Aktivnosti izgradnje kapaciteta treba da obuhvate i ove oblasti.

Koju teritoriju obuhvataju Lokalne akcione grupe?

Teritorija se može definisati na osnovu institucionalne ili relacione dimenzije. U institucionalnoj dimenziji granice određene teritorije definišu se preko pravnog lica. U relacionoj dimenziji teritorija odražava datu zajednicu i njene kolektivne akcije. LEADER pristup postavlja izazov pred lokalnu zajednicu da poveže institucionalne i relacione aspekte kako bi definisala oblast najbitniju za primenu javne akcije. Za uspostavljanje Lokalne akcione grupe potrebna je zajednička teritorija koja je dovoljno značajna različitim grupama aktera da ih navede na odluku da se angažuju u zajedničkoj javnoj akciji za razvoj teritorije.



Definisanje granice teritorije LAG je složen proces (fotografija: Mile Gosnjic)



Pravni okvir EU: DEFINICIJA TERITORIJE LOKALNE AKCIONE GRUPE ZA IPARD

- Lokalne akcione grupe obuhvataju ruralna područja.
- Teritorija koju obuhvata Lokalna akciona grupa ima između 10000 i 150000 stanovnika.
- Teritorija ima dovoljnu kritičnu masu ljudskih, finansijskih i ekonomskih resursa za izvodljivost strategije.
- Teritorija je povezana u smislu društvenih, ekonomskih ili geografskih odlika.
- Ista lokacija ne može pripadati nekim LAG, te - jedno partnerstvo, jedna strategija, jedna teritorija.
- Gradovi sa više od 25000 stanovnika se isključuju.

Pravila u skladu sa IPARD (Instrument za pretpristupnu pomoć EU u oblasti ruralnog razvoja) za definisanje teritorije Lokalne akcione grupe temelje se na pristupu preuzetom od programa za ruralni razvoj država članica.

Teritorija LAG ne mora nužno da odgovara prethodno utvrđenim administrativnim granicama. Takođe, može se

osnovati oko zajedničkih istorijskih odlika (npr. folklorne tradicije), prirodnog krajolika (planina, reka), etničke raznovrsnosti itd. Ono što jeste bitno je da se novi teritorijalni identitet gradi na činiocima snažnijim od pukog pripadanja nekoj administrativnoj podeli, kao i činiocima koje lokalna partnerstva mogu da promovišu.

DEFINISANJE LAG TERITORIJE (PRIMER BUGARSKE)

Lokalne akcione grupe su u Bugarskoj osnovane na najnižem republičkom administrativnom nivou - opštinskom, i to po principu homogene i povezane teritorije sa zajedničkim granicama, tj. Susednim opštinama. Važno je poštovati teritorijalnu homogenost, povezanost i prisustvo zajedničkih prirodnih blaga poput planina, jezera, reka itd. ali nije uvek slučaj da dve susedne opštine mogu da uspostave vitalno partnerstvo. Glavna načela koja podupiru osnivanje Lokalnih akcionih

grupa u Bugarskoj nisu samo bila kombinovanje dve ili više opština, već prvenstveno uzajamno razumevanje i zamisao o razvoju ili izgradnji određene teritorije. Zajedničke tradicije, kultura i način života ljudi koji naseljavaju teritoriju takođe su igrale ključnu ulogu pri osnivanju Lokalnih akcionih grupa. Pokazalo se da su najuspešnije grupe upravo one koje su uspele da kombinuju teritorijalni i ljudski potencijal.

PRAKTIČNI SAVETI O ODREĐIVANJU TERITORIJE

Raditi

- Lokalne akcione grupe osnovati oko nekog stvarnog zajedničkog interesa

Ne raditi

- Jednostavno duplirati postojeću administrativnu strukturu nekog područja.

Geografske odlike mogu da odrede kako će LEADER teritorija biti formirana (Delta Kozilirmat , Turska). (fotografija: Ministarstvo poljoprivrede, prehrambenih proizvoda i stoke Republike Turske)



Kako Instrument za pretpristupnu pomoć EU u oblasti ruralnog razvoja (IPARD) može da pruži podršku stvaranju Lokalnih akcionih grupa?

Mera tehničke pomoći IPARD može da se koristi na Zapadnom Balkanu i u Turskoj kao priprema za pristup LEADER.

Upravljačko telo (UT) je jedini korisnik mere tehničke pomoći, što znači da u ovoj, pripremnoj fazi, Upravljačko telo ima vodeću ulogu u promovisanju procesa LEADER u određenoj državi kroz planiranje povezanih aktivnosti, definisanje konkretnih projekata, raspisivanje tendera i ugovaranje. Upravljačko telo treba pažljivo da planira potrebne korake za stvaranje inkluzivne uravnotežene Lokalne akcione grupe usklađene sa pravilima EU, kao i da

raspiše tendere i ugovara aktivnosti povezane sa diseminacijom informacija, animiranjem i izradom nacrtu strategija lokalnog razvoja.

Jedan od glavnih izazova kod upotrebe fondova za tehničku pomoć za finansiranje pripremnih radnji za LEADER je tok novca iza izvođenja projekta. IPARD uplaćuje sredstva po okončanju projekta ili nakon svake faze. U uobičajenim okolnostima pružaoci usluge obezbeđuju protok novca, što može da bude veoma zahtevno, naročito u slučaju većih i zahtevnijih projekata. Kao alternativa ovome može se obezbediti finansiranje sa nacionalnog nivoa.

UPOTREBA IPARD TEHNIČKE POMOĆI ZA IZGRADNJU KAPACITETA ZA LEADER UZ PODRŠKU FORMIRANJU POTENCIJALNIH LOKALNIH AKCIONIH GRUPA (PRIMER TURSKJE)

Grupa od 14 lokalnih vodiča za razvoj (animatora), koje je prethodno dobro obučio i njima koordinisao direktor projekta, dobili su zadatak da identifikuju i podstaknu formiranje pilot grupe od 23 Lokalne akcione grupe u 10 oblasti u Turskoj.

Projekat je počeo izborom oblasti sa visokim potencijalom u smislu društvenog kapitala u okviru oblasti (spremnost lokalnih i okružnih vlasti, prisustvo i spremnost na saradnju poljoprivrednih komora, NVO koje se bave temama žena, sporta, mladih, životne sredine i turizma), kao i lokalnih kulturnih i prirodnih bogatstava. Takođe su uzeti u obzir i ukupan broj stanovnika i gustina naseljenosti.

Upravljačko telo je u okviru Opisa projekta definisalo širu metodologiju procesa. Održani su jedan sastanak povodom lansiranja projekta u Ankari i po jedan opšti zbor u svakom okrugu, nakon čega se posao preselio u lokalna područja izabrana po osnovu interesovanja i potencijala. U svakom području, animatori su održali najmanje 16 zborova za opšte informisanje ili sastanaka fokus-grupa. Svako od odabranih područja je formiralo udruženje pravnika i izradilo nacrt širokih prioriteta.

Trajanje projekta: Avgust-Decembar 2016.

Budžet projekta: 295000 EUR

Neposredni rezultati projekta: formirane 23 potencijalne Lokalne akcione grupe

G. Orhan Polat, lokalni vodič za razvoj iz pokrajine Amasja, podelio je neka od svojih iskustava sa projekta, konkretno o osnivanju Lokalnih akcionih grupa:

P: Kako je izgledalo osnivanje potencijalnih Lokalnih akcionih grupa u praksi?

O: Za mene, osnivanje Lokalnih akcionih grupa nije predstavljalo puko osnivanje udruženja, i to zato što svaki okrug ima različite razloge za zaostajanje. Važno je otkriti koji su. Kada lokalni stanovnici sami to otkriju, okrug može da razbije ljušturu i da počne da napreduje. Ukoliko se ne dođe do rešenja, potencijal okruga i dalje ostaje u ljušturi i možda tamo zauvek i ostane. Prema mom mišljenju, ključno je napraviti izbor upravnog odbora i ostvariti učešće kreatora mnjenja.

Nije iznenađenje da će biti sukoba kod formiranja upravne strukture, te morate obezbediti usmerenje novoosnovanim Lokalnim akcionim grupama. Proces treba da bude fer, uzevši u obzir sledeće: dobrovoljno učešće na sastancima za informisanje aktera, vreme, viziju i uravnoteženu predstavljenoost aktera, bez dozvoljavanja hegemonije konkretne interesne grupe. Ukoliko se lokalno stanovništvo uveri da je uprava uspostavljena u skladu sa ovim načelima, podržaće je.

Braniće je od onih koji pokušavaju da sabotiraju proces. To su oni koji inače pokušavaju da zaštite sadašnje stanje (status quo) u okrugu. Važno je javnosti objaviti novouspostavljenu strukturu u „lokalnim medijima“.

pored toga, upotreba društvenih medija je od najveće važnosti za participativni pristup.

Prisustvo „ključnih ljudi“ („kreatora mnjenja“) pored formalne hijerarhije je od ključne važnosti. Neophodno je da prenoćite u selima kako biste ih identifikovali. Ukoliko to ne uradite, videćete samo formalne strukture, što može da znači i pristup odozgo na dole. Razlozi zaostajanja područja ostaju neizrečeni – zakopani pod ledenim bregom. Takođe, obavezno primenjujte objektivnu procenu ideja koje dolaze od ljudi.

P: Dolazili ste spolja, van područja odakle su Lokalne akcione grupe. Da li je to pomoglo ili ometalo proces?

O: Ako ste iznutra, bolje vidite potencijal. Ako ste lokalac, bolje poznajete kraj i ljude ali ljudi mogu da se odupiru promenama. Može biti teško ostati neutralan i zadržati objektivno stanovište u malim mestima i/ili okruzima zbog nepotizma. Stoga, kombinacija spoljnog vodiča za razvoj (animatora) koji poznaje pristup i tehnike LEADER i koji tesno saraduje sa lokalnim liderima može biti uspešna. .

Gudul-Čamlidere Lokalna akciona grupa

Lokalna akciona grupa Gudul-Čamlidere iz oblasti Ankare bila je jedna od LAG formiranih u okviru projekta.

Gudul je gradić udaljen 90km od Ankare, na prastarom Putu svile, i poseduje atraktivan stari centar, izuzetan krajolik, biodiverzitet i blizinu pećina u kojima su obitavali prastorijski ljudi. Međutim, ljudi iz Ankare jedva da poznaju ovaj kraj i ne postoje turistički objekti.

Gđa Hava Jildirim, gradonačelnica Gugula, saopštava nam svoje gledište o novoj Lokalnoj akcionoj grupi:



Fotografija: neki od članova i članica novoformirane Lokalne akcione grupe u Gudulu u pokrajini Ankara (2017) (fotografija: Ministarstvo poljoprivrede Republike Turske)

P: Šta je Vama najvrednije u pristupu LEADER?

O: Prema mom mišljenju, LEADER nije samo IPARD mera već predstavlja i - što je važnije - dugoročnog vodiča, viziju i ulaganje kojim se podstiče i nadahnjuje preduzetništvo u našem ruralnom području.

P: Oko čega ste najviše zabrinuti u pogledu daljeg razvoja vaše Lokalne akcione grupe? Šta vam je najpotrebnije u ovoj fazi?

O: Najbitnije pitanje je izgradnja odnosa poverenja između različitih aktera. Upravljanje ljudskim resursima i praktične obuke su ostale ključne komponente održive i zdrave implementacije. Ako se njima bude dobro upravljalo, procvetaćemo!

PREPORUKA: PAZITE I BUDITE ZAHTEVNI!

Specijalnom izveštaju br. 5, „Implementacija pristupa LEADER ta ruralni razvoj” (Luksemburg, 2010), Evropski revizorski sud ispitao je da li je pristup LEADER implementiran na način koji dodaje vrednost i umanjuje rizike po zdravo upravljanje finansijama.

Sud je istakao da su, iako postoje mnogi primeri dobre prakse, države članice često bile „nezahtevne” u pogledu Lokalnih akcionih grupa. Prepoznati su sledeći problemi:

- slaba energija „odozdo” i mali entuzijazam Lokalnih akcionih grupa koje de fakto postaju još jedan nivo uprave;
- visoki operativni troškovi bez ikakve političke legitimnosti Lokalnih akcionih grupa;
- lokalne vlasti dominiraju pri odlučivanju;
- samo neke LAG imaju stvarno inovativne i međusektorske strategije i projekte;
- mali naglasak na kvalitetu i efikasnosti projekata koje sprovode Lokalne akcione grupe;
- pravila o sukobu interesa se ne poštuju što dovodi do problema kod finansijskog upravljanja.

PRAKTIČNI SAVETI INSTITUCIJAMA I PARTNERIMA

Raditi

- Održavati duh LEADER-a, koji se u svojoj srži sastoji od entuzijazma, konstruktivnog pristupa i posvećenosti, u životu.
- Potrebno je vreme za izgradnju poverenja - budite strpljivi. Kad izgubite prisebnost, više je nećete povratiti!

Ne raditi

- Ostaviti nedorečenim odgovornosti institucija i partnera.
- Stvarati nepotrebno administrativno opterećenje - najnužnije obaveze mogu biti sasvim dovoljne.



Tradicionalne lokalne rukotvorine nisu samo privredno već i kulturno dobro (fotografija: Suzana Đorđević Milošević)

KORAK 3 PRIPREMA STRATEGIJA LOKALNOG RAZVOJA

U okviru Koraka 3 saznaćete:

Kako pripremiti Strategiju lokalnog razvoja?

Kako prepoznati i odabrati dobru Strategiju lokalnog razvoja?

*Kako države članice koriste programe ruralnog razvoja za uspostavljanje pristupa
LEADER?*



It's not a Dream, it's a Plan!

Kako pripremiti Strategiju lokalnog razvoja (SLR)?

Da bi konkurisala za podršku, Lokalna akciona grupa mora da pripremi svoju Strategiju lokalnog razvoja (SLR).



Pravni okvir EU: SADRŽAJ STRATEGIJE LOKALNOG RAZVOJA U SKLADU SA INSTRUMENTOM ZA PRETPRISTUPNU POMOĆ U OBLASTI RURALNOG RAZVOJA (IPARD)

- Definicija područja i broja stanovnika obuhvaćenih strategijom;
- Analiza razvojnih potreba i potencijala područja, uključujući jače strane, slabosti, prilike i pretnje;
- Opis strategije i njenih konkretnih ciljeva. Strategija se nadovezuje na program IPARD;
- Opis procesa angažovanja zajednice u izradi nacrtu strategije; kao i partnerstvo i pravila internog odlučivanja unutar Lokalne akcione grupe;
- Opis radnji kojima se prikazuje kako se konkretni ciljevi prevode u očekivane aktivnosti i vrste projekata za podršku;
- Finansijski plan strategije, uključujući troškove za nabavku veština i animaciju, tekuće troškove i male projekte;
- Opis procedure povezane sa preporukama lokalnih projekata kojima će biti dodeljeni dodatni poeni u IPARD rangiranju.

Prvi koraci: analiza aktera/interesnih strana

Izrada strategije je društveni proces. Dobra strategija ne može se napraviti bez angažovanja svih aktuelno uticajnih aktera, odnosno interesnih strana, kao i onih koji mogu uticati na budući razvoj oblasti ili područja.

Stvaranje kolektivnog tela (poput Radne grupe) da upravlja procesom izrade strategije predstavlja priliku da se na ovom zadatku angažuju razne grupe i interesi.

Aktivnosti koje vode formiranju Lokalne akcione grupe i, kasnije, elaboraciji Strategije lokalnog razvoja, treba da počnu analizom interesnih strana. Akteri/interesne strane

su pojedinci ili institucije koji mogu neposredno ili posredno, na pozitivan ili negativan način, da utiču na projekat ili program, odnosno da projekat/program ostvari uticaj na njih. Interesne strane se mogu naći u različitim grupama u zavisnosti od svoje veze sa datim područjem, tj. mogu biti akteri/interesne strane od ključne važnosti ili akteri/interesne strane sekundarne važnosti, odnosno ostali akteri/interesne strane. Analiza (koja se sprovodi za svaku od navedenih grupa) je sažeto prikazana na tabeli.

U toku organizacije rada na izradi strategije može biti teško precizno raspodeliti sva lica u odgovarajuću grupu interesnih strana, te gore navedenu analizu treba

„INTERESNE STRANE”, INSTITUCIJE, ORGANIZACIJE I DRUGA TELA	GLAVNE KARAKTERISTIKE	INTERESI I OČEKIVANJA	JAČE STRANE I SLABOSTI	IMPLIKACIJE I ZAKLJUČCI ZA RADNU GRUPU	MONITORING
1. Ključne interesne strane 2. Sekundarne interesne strane 3. Druge interesne strane	Opisati ulogu u razvoju i izvršenju strategije	Ovde treba istaći: <ul style="list-style-type: none"> • koji je potencijalni interes organizacije pri izradi strategije, • koja su njena očekivanja od strategije 	<ul style="list-style-type: none"> • resursi • znanje i iskustvo • potencijalni input u projekat 	<ul style="list-style-type: none"> • doprinos strategiji je pozitivan • potencijalni doprinos strategiji je negativan 	Koja je konkretna uloga organizacije u izradi strategije (ova kolona se može popuniti tokom procesa izrade strategije ili nakon završetka neke faze)

posmatrati kao tekući zadatak koji traje tokom celog procesa formiranja Lokalne akcione grupe i izrade strategije

Dijagnoza početne situacije i glavnih trendova u području

Prostorni, geografski i prirodni uslovi

Jedan od najbitnijih aspekata partnerstava napravljenih unutar LEADER-a je njihova povezanost sa područjem (teritorijom). u slučaju Lokalnih akcionih grupa, ovo područje nije uvek predstavljeno administrativnim granicama, te je neophodno definisati teritorijalni obuhvat Lokalne akcione grupe i prikazati posebne geografske, prirodne i druge odlike kojima se definiše njena jedinstvena priroda. U početku područje treba opisati površinom izraženom u kvadratnim kilometrima, treba popisati administrativne jedinice u okviru područja, geografski položaj i krajolik. Polazna tačka treba da bude mapa na kojoj su naznačeni položaj područja i istaknute glavne odlike. Prirodne i ekološke odlike treba opisati (npr. ravnica ili brdsko-planinski kraj), kao i klimu, vrstu zemljišta, prirodna bogatstva, šume, vodeno bogatstvo, zagađenje životne sredine itd. Ukoliko je područje delimično ili u celini područje izuzetnih prirodnih odlika, ukoliko sadrži parkove prirode, rezervate prirode ili područja obuhvaćena mrežom „Natura 2000“, to treba napomenuti u opisu. Opis takođe treba da uključuje neke informacije o okolnim područjima.

Istorijski i kulturni uslovi

Većina Lokalnih akcionih grupa oslanja se na zajedničko istorijsko i kulturno nasleđe, u koje mogu spadati i dragoceni predmeti materijalne ili duhovne kulture. U ovom delu opis treba da sadrži važne istorijske događaje na navedenom području, kao i tradicije, folklor a naročito lokalne rukotvorine koje se tradicionalno proizvode na navedenom području, što se odnosi i na zanate koji koriste tradicionalne sirovine, proizvodne metode, kao i tzv. kulinarsko nasleđe.

Lokalna zajednica

TOvaj deo treba da predstavlja opis demografskih karakteristika ljudi koji žive na navedenom području, uključujući:

- ukupan broj stanovnika, uključujući i ruralne oblasti,
- uzrasnu i polnu strukturu stanovništva,
- nivo zaposlenosti,
- nivo obrazovanja,
- grupe građana u najtežem položaju.

Ostale informacije navedene u ovom odeljku treba da uključuju i socijalnu infrastrukturu i podatke o kvalitetu života poput dostupnosti školstvu, ekonomskoj situaciji u domaćinstvima, bezbednosti, zdravstvenoj i socijalnoj zaštiti, kao i specifičnosti lokalnog tržišta rada. Treba pomenuti i dostupnost kulture, naročito u udaljenim ruralnim krajevima. Društveni kapital treba takođe opisati, npr. ubacivanjem informacija o broju nevladinih organizacija i drugih udruženja, i njihovih tipičnih aktivnosti. Važan



Valorizacija lokalnih zanata... rezbarenje drveta u Iskilipu u Turskoj . (fotografija: Ministarstvo poljoprivrede Republike Turske)



Pravljenje objekata za decu u cilju povećanja kvaliteta života u ruralnim krajevima (Danska). (fotografija: Kirstine Mengel, Evropska unija, 2015)

pokazatelj društvenog kapitala je i građanska aktivnost prikazana, na primer, u izlaznosti na birališta.

Privreda

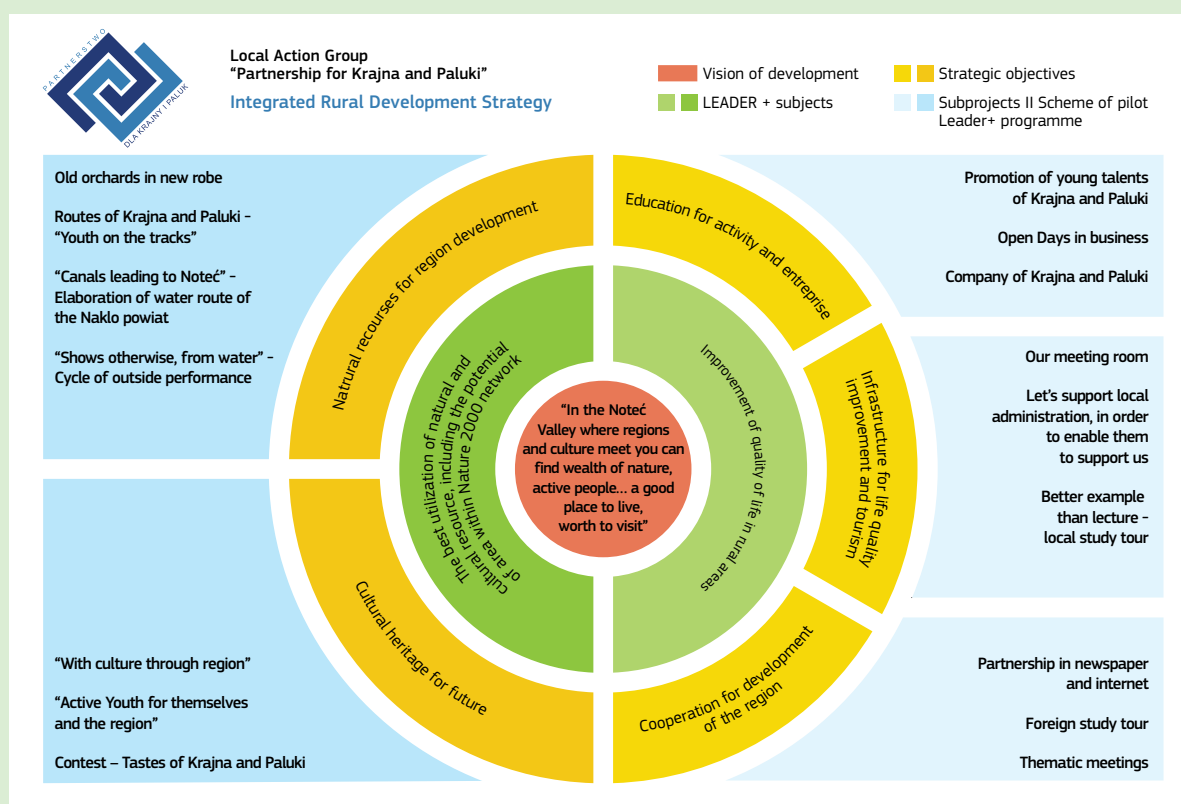
Ovaj deo treba da sadrži kratak opis privrede navedenog područja, uključujući i broj firmi i gazdinstava, sektora u kojima rade i ključnih privrednih društava u navedenom području. Trebalo bi obezbediti što je više moguće informacija o, na primer, „klimi za preduzetništvo“, svim radnjama koje lokalna vlast preduzima da olakša privrednu aktivnost i funkcionisanju poslovnog okruženja. Uzimajući u obzir važnu ulogu poljoprivrede u nekim ruralnim oblastima, treba navesti osnovne informacije o trendovima u sektoru, naročito o površini obradivog zemljišta, područjima sa otežanim uslovima rada, broju gazdinstava i glavnim proizvodnim sektorima. Takođe treba analizirati i sektor usluga.

STRATEGIJA LOKALNOG RAZVOJA (PRIMER LOKALNE AKCIONE GRUPE KRAJNA-PALUKI IZ POLJSKE)

Na osnovu rada Rižarda Kaminskog: Poljski ruralni forum, Akademija nauka Republike Poljske

Dobra strategija lokalnog razvoja mora da bude selektivna, jasna i da odražava ambicije većeg dela ruralnog stanovništva. Ljudi treba u njoj da vide sopstvene reči i ideje, koje su često van uobičajenih granica i izražene na način udaljen od standardnih koncepata koje smišljaju prestonice ili konsultantska preduzeća. Lokalno stanovništvo koje „sve to dobro zna” treba, međutim, da bude i otvoreno za promene i različite - ponekad nepoznate - opcije van svoje uobičajene „zone komfora”.

Koncept povezivanja razvoja reke i lokaliteta na spisku Natura 2000 došao je od samih lokalnih lidera, a ne od spoljnog konsultanta. Ipak je u početku bilo teško ubediti lokalno stanovništvo da se oblast oko lokaliteta Natura 2000 na reci Noteć može iskoristiti kao važan ekonomski i društveni kapital. Učešće lokalnih vlasti i Škole rečnog brodarstva u Naklu pomoglo je da se ovaj san ostvari. Sada, 11 godina kasnije, oblast ima 11 turističkih staza, ekomuzej i veliku rečnu marinu.



Oblast Krajna-Paluki nalazi se na reci Noteć u Poljskoj. Ranije je bilo jedno od „područja bez posebnih odlika”. Na ovaj način su ljudi postepeno uspeli da pokrenu procvat fokusiranjem na reku Noteć. Strategija je definisana 2006. godine na sledeći način:



Vožnja kanuom po reci Noteć blizu mesta Paluki (fotografija: Rižard Kaminski)

Druge informacije od važnosti za implementaciju strategije

Ovaj odeljak sadrži informacije koje su specifične za dato područje i važne sa gledišta strateških ciljeva i prioriternih tema (ukoliko ih ima). Ako glavni fokus treba da bude npr. na turizmu, u ovom odeljku treba prikazati u kom obimu područje može da privuče turiste (npr. broj i veličinu jezera ili drugih akumulacija vode, ugostiteljska infrastruktura, broj turista koji poseti područje svake godine). Ukoliko je ključni problem unapređenje pristupa informacijama, ovaj odeljak treba da sadrži podatke o broju biblioteka, pristupa internetu itd.

Prikazivanje zajedničkih odlika područja

Analiza takođe treba da ukaže na to da područje ima zajedničke odlike u smislu istorije, kulture, privrede ili prirodnih uslova. Analizu treba prvenstveno fokusirati na ove odlike. Područje treba da ima zajednički identitet i određene veze između sela i zajednica koje njegovi stanovnici prepoznaju i osećaju. Ponekad se takve veze stvaraju oko „novih tema” koje su tek nedavno postale deo lokalnog kulturnog i društvenog života (npr. organizacija periodične manifestacije, nove turističke atrakcije). Jedan od zadataka lokalnog partnerstva i njegove strategije biće da se kreira i ojača ovaj osećaj zajedničkog identiteta.

Analiza snaga, slabosti, prilika i pretnji (SWOT analiza) predstavlja metod definisanja pravca razvoja – između vizije i konkretnih strateških ciljeva

SWOT analiza je tehnika koja uključuje evaluaciju potencijala za razvoj u kontekstu sopstvenih karakteristika.

SWOT analiza može da se izvede u procesu izrade strategije u okviru radne grupe, nakon postavljanja dijagnoze područja i definisanja vizije - odnosno željenog stanja u navedenom području. Tada se koristi SWOT metod kako bismo analizirali našu stratešku poziciju na putu ostvarivanja vizije.

Pri rezimiranju analize treba da postavimo sledeća pitanja:

- koje prednosti, odnosno „snage” nam omogućavaju da iskoristimo ovu priliku?
- koje slabosti onemogućavaju iskorišćenje te prilike?
- koje prednosti, odnosno „snage” mogu da umanje posledice ove pretnje?
- koje slabosti mogu da povećaju negativne posledice ove pretnje?



Valorizacija lokalnih rukotvorina - učešće srpske LAG „321 Coka” na poljoprivrednom sajmu u Hodmezovasarhelju (u Mađarskoj). (fotografija: Ministarstvo poljoprivrede Republike Srbije)

Formulisanje strategije: mere i pokazatelji uspeha

Većina strategija izgrađena je prema sledećoj šemi:



	Pozitivno	Negativno
U vezi sa nama (tj. možemo da utičemo na njih)	S	W
• naša interna situacija • mi smo ovde u odnosu na druge	Snage	Slabosti
U vezi sa spoljnom sredinom (tj. Ne možemo da utičemo ni promenimo)	O	T
• eksterna situacija • evo šta može da nam se desi	Prilike	Pretnje

Misija/Vizija partnerstva

Misija se uglavnom povezuje sa funkcionisanjem organizacije i samim tim definiše **deklarisani način rada** Lokalne akcione grupe u cilju dostizanja željenog stanja (strateškog opšteg cilja i konkretnih ciljeva). **Formulacija misije treba da sadrži osnovna načela kojima se izražava filozofija našeg partnerstva.**

Opštim i konkretnim ciljevima strategije definiše se šta želimo da postignemo, kakvu situaciju bismo želeli da imamo u budućnosti, dok misija definiše način na koji bismo želeli da ih ostvarimo, tj. njom se odgovara na pitanje zašto to radimo, odnosno koje je značenje naših aktivnosti.

Vizija odgovara na sledeća pitanja:

- kakva bi bila naša situacija za par godina?
- kako bi funkcionisala naša zajednica?

Izbor prioriternih tema

Izbor prioriternih tema je jedan od ključnih koraka u izradi strategije. Tema, odnosno teme treba da budu povezane sa lokalnim resursima i prilikama koje mogu da stvore za razvoj područja. Ovim se nagoveštava da izbor teme treba praviti nakon dijagnoze i analize snaga, slabosti, prilika i pretnji. S druge strane, ukoliko se ova analiza uradi nakon izbora teme/tema, onda može odmah i da se fokusira na odabranu/e temu/e. ne bi, međutim, bilo adekvatno početi rad na strategiji od izbora prioriternih teme bez makar preliminarne analize uslova na lokalnu i spoljnih prilika i pretnji.

Još jedno bitno pitanje je broj tema koje treba uključiti u strategiju. Lokalno partnerstvo treba da dobro razmisli da li bi - umesto izbora nekoliko tema - bilo bolje da se fokusira samo na jednu. Treba u obzir uzeti činjenicu da finansijska

sredstva mogu biti nedovoljna za rad sa više tema, ili da novouspostavljeno partnerstvo možda nema dovoljno

iskustva i stručnosti da radi i traži konsenzus u velikoj grupi partnera. U takvoj situaciji, fokusiranje na jednu temu ponekad može da partnerstvu omogući veću šansu za uspeh - da izvodi dobre projekte i obezbedi održivost na duže staze.

Strateški opšti i konkretni ciljevi

Definisanje opštih i konkretnih ciljeva je sledeća faza izrade strategije. Opšti i konkretni ciljevi treba da budu formulisani koncizno, i u njima treba naznačiti šta želimo da postignemo.

Pri izradi strategije važno je definisati šta bismo želeli da postignemo na duži rok, te onda i kako to želimo da ostvarimo, idući od opšteg ka konkretnijem. Stoga, postavljanje ciljeva se može podeliti na dve faze:

- a. Definisanje strateških ciljeva (opštih ciljeva),
- b. Definisanje konkretnih (operativnih) ciljeva.

Dobro postavljeni ciljevi treba da budu SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound - konkretni, merljivi, ostvarivi, relevantni, vremenski ograničeni).

Monitoring i evaluacija

Monitoring je proces stalne kontrole da li implementacija strategije napreduje prema očekivanjima, da li nas - i kojom brzinom - približava ostvarenju naših opštih i konkretnih ciljeva, koliko brzo trošimo sredstva opredeljena za razne komponente (zadatke, projekte); dakle, radi se o procesu podjednako koliko i o ishodima.

Sa ove tačke gledišta, monitoring je važan element svakodnevnog upravljanja organizacijom ili projektom. Njime se obezbeđuju informacije koje rukovodstvu

Poljoprivrednici i njihove porodice su važni akteri u LAG u Irskoj (fotografija: Evropska unija, 2013)



omogućavaju da se sistematski upozna sa problemima i odstupanjima od planiranog sleda događaja. Monitoring mora da se radi na osnovu merljivih pokazatelja (SMART) i mora da se koristi kao povratna informacija za unapređenje upravljanja projektima ili procedure sprovođenja.

Na kraju, putem evaluacije se meri uspeh projekta. Tokom postupka evaluacije analiziraju se odgovornosti, efikasnost, efektivnost i uticaj projekta u odnosu na početne pretpostavke.



Hrvatska – letnji sajam LAG-ova. Proizvodi LAG Vuka-Dunav (fotografija: LAG Laura)

NEKE SMERNICE ZA IZRADU STRATEGIJA LOKALNOG RAZVOJA

Analiza sredstava

- ☞ Šta je posebno u našem području?
- ☞ Koju funkciju igra naše područje?
- ☞ Ko su članovi našeg društva?
- ☞ Šta ljudi rade da zarade za život?
- ☞ Kako je područje organizovano?
- ☞ Šta naše područje ima da ponudi deci i mladima?
- ☞ Kako rešavamo svoje probleme?
- ☞ Kakve navike smo stekli?
- ☞ Kako izgleda naše područje?
- ☞ Šta sa životnom sredinom i okruženjem?
- ☞ U kakvom je stanju poljoprivreda?
- ☞ U kakvom je stanju naša infrastruktura?
- ☞ Ostalo...

Izgradnja vizije, prioriteta, spisak projekata

- ☞ Moje područje za 10 godina...
- ☞ Ja bih bio/la srećan/a ako...
- ☞ Sanjam o...
- ☞ Šta treba prvo da promenimo?
- ☞ Šta će se desiti ako ne uradimo ništa?
- ☞ Postavljanje prioriteta
- ☞ Dugoročno planiranje
- ☞ Kratkoročne aktivnosti

Izbor projekata (aktivnost)

- ☞ Šta će nas najviše integrisati?
- ☞ Šta nam je najbitnije?
- ☞ Šta želimo prvo da promenimo?
- ☞ Šta će nam najviše izmeniti život?
- ☞ Šta će se lako postići?
- ☞ Šta možemo da priuštimo?



Održavanje tradicije – Etno dan mladih poljoprivrednika – Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija

Kako prepoznati i odabrati dobru strategiju lokalnog razvoja?

Na osnovu rada Joane Gierulske, Ministarstvo poljoprivrede Republike Poljske

Strategija lokalnog razvoja je znatno više od samog dokumenta. Prvenstveno je treba posmatrati kao rezultat participativnog rada lokalnih zajednica. Nekada prvi nacrt naprave nestručna lica, te može biti i tehnički nesavršen.

Dole je navedeno nekoliko praktičnih saveta za Upravljačka tela:

- na vreme izdajte jasnu prateću dokumentaciju, poput smernica, najčešćih pitanja i odgovora, a najbolje bi bilo da se naprave uz podršku Lokalnih akcionih grupa ili lokalnih animatora;
- Budite jasni u vezi sa ulogom spoljnih stručnjaka u izradi nacrt strategije;
- Ostavite dovoljno vremena za pripreme - najmanje 6 meseci samo za izradu nacrt Strategije lokalnog razvoja;
- Planirajte finansijsku podršku za pripremnu fazu;
- Pažljivo isplanirajte postupak izbora projekata i dogovorite vremenski raspored sa svim akterima/ interesnim stranama;
- Spremite zakonske odredbe, Lokalne akcione grupe treba da imaju stabilno pravno okruženje u odnosu na koje će izraditi nacrt svoje strategije;
- Odlučite koja će biti uloga spoljnih stručnjaka i administracije u odboru za izbor predloga projekata - najbolje je koristiti ih u kombinaciji;
- Ostavite Lokalnim akcionim grupama mogućnost da preprave strategije. Odbor za izbor predloga projekata treba da dodeli rezultat i obrazloženje za svaki kriterijum, i to treba što pre saopštiti Lokalnoj akcionoj grupi. Lokalne akcione grupe treba da dobiju rezultat

iznad minimalnog za svaki kriterijum da bi se omogućile korekcije pre implementacije;

- Nemojte se fokusirati na procedure i strategiju lokalnog razvoja kao dokument. Pokušajte da uvidite pristup odozdo na gore i kvalitet partnerstva. Dajte Lokalnim akcionim grupama standardni skup procedura;
- Uredite da se Lokalne akcione grupe takmiče za ostvarivanje kvalitativnih repera umesto da se takmiče između sebe, jer su u ovom trenutku Lokalne akcione grupe možda nevoljne da razmenjuju iskustva; kolegijalni pritisak je ključ za postizanje kvaliteta.

Naredni elementi postoje u dobrim strategijama:

- uravnoteženo partnerstvo (uticaj opštine, odgovarajući zakonski oblik kojim se obezbeđuju jednaka prava svim članovima)
- Posvećenost članova Lokalne akcione grupe
- Proces konsultacija odozdo na gore;
- dubinsko dijagnostikovanje i analiziranje snaga, slabosti, prilika i pretnji (SWOT analiza)
- Jasni opšti ciljevi povezani sa dijagnozom i analizama snaga, slabosti, prilika i pretnji (SWOT analiza);
- Jasni kriterijumi za preporučivanje projekata koji imaju konkretnu vrednost za područje, koji daju prvenstvo lokalnom, za razliku od nacionalnih i regionalnih kriterijuma, koji su povezani sa analizom i vidljivi kroz izabrane prioritete.

Poštovanje procedura je bitno kako bi se izbegle neregularnosti i obezbedila dovoljna transparentnost, ali one nisu ključni element strategije lokalnog razvoja!



Sajam Carske korpe - seoska olimpijada u Srbiji (LAG Carska Bara) (fotografija: Ministarstvo poljoprivrede Republike Srbije)

PODRŠKA USPOSTAVLJANJU LEADER-A IZ PROGRAMA RURALNOG RAZVOJA (PRIMER POLJSKE)

Na osnovu rada Joane Gierulske, Upravljačko telo Republike Poljske

Poljska je pristupila EU 2004. godine. Kratki Program ruralnog razvoja 2004-2006. (RDP) uključivao je posebnu meru izgradnje pristupa LEADER. U tom trenutku, u početnoj fazi, Poljska je imala nizak nivo društvenog kapitala koji je karakterisala ograničena saradnja, slab duh zajednice, nedostatak poverenja kako unutar zajednica tako i prema vlastima i odlučivanje sa vrha na dole utemeljeno na autoritetu.

Nije bilo centralne informativne kampanje pre početka ove mere, ali je Poljski ruralni forum (sastavljen od nevladinih organizacija) održao dosta obuka lokalnih animatora.⁷



Obuka o LEADER u Poljskoj (fotografija: Joana Gierulska).

Nedostatak pripremljenih radnji na terenu načio je da nema dovoljno zrelih lokalnih lidera ili mreža spremnih da formiraju Lokalne akcione grupe. Program ruralnog razvoja je uključivao i mere formiranja Lokalnih akcionih grupa, izrade nacrt strategije lokalnog razvoja i implementacije strategije.

Dostupne akcije za program izgradnje kapaciteta:

- Osnivanje partnerstva
- Priprema Strategije lokalnog razvoja
- Mobilizacija lokalnih zajednica

Korisnici: opštine, nevladine organizacije
Rezultati: 189 pripremljenih strategija lokalnog razvoja
Budžet: 30000 EUR po korisniku
Trajanje: 8-10 meseci

Uspeh mere je bio jasan u smislu da je pružio podršku mnogim Lokalnim akcionim grupama i strategijama lokalnog razvoja. Međutim, fokus je uglavnom bio tehnički, usmeren na izradu strategije lokalnog razvoja i zakonske aspekte Lokalnih akcionih grupa, umesto na izgradnju kompetencija za mobilizaciju lokalnog razvoja. Nije bilo dovoljno naglašeno dubinsko razumevanje koncepta LEADER.

!!! Veoma je teško kasnije nadoknaditi početni raskorak u izgradnji kapaciteta.

Čak i sada, više od 10 godina nakon izbora prvih Lokalnih akcionih grupa u Poljskoj, i dalje je vidljiva razlika između početnih Lokalnih akcionih grupa, koje su imale dovoljno vremena da utvrde svoje strategije i dobile podršku dobro obučanih animatora i onih koje su na brzinu izradile nacrt strategije koji nije podupirao stvaran lokalni proces „odozdo na gore“.

⁷ Videti okvir na strani 18

PRAKTIČNI SAVETI O STRATEGIJAMA LOKALNOG RAZVOJA

Raditi

- Obratiti pažnju na kvalitet procesa iza strategije, a ne samo na tekst;
- Lokalne akcione grupe treba da same izrade strategije lokalnog razvoja;
- Ostaviti dosta vremena za konsultacije, diskusije i učenje - najmanje godinu dana.

Ne Raditi

- Samo angažovati spoljnog konsultanta da uradi sav posao;
- Obuhvatati sve probleme i sve akcije;
- Ostaviti odgovornosti institucija i partnera nejasnim.



Ruralna Turska – Gudul, oblast Ankara (fotografija: Ministarstvo poljoprivrede Republike Turske)

KORAK 4 IMPLEMENTACIJA STRATEGIJA LOKALNOG RAZVOJA

U okviru ovog koraka saznaćete:

Koji su preduslovi za pokretanje IPARD LEADER mere?

Kako Lokalne akcione grupe mogu da konkurišu za sredstva podrške?

*Kakvu podršku Lokalne akcione grupe mogu da dobiju od IPARD za sprovođenje svoje
Strategije lokalnog razvoja?*

Da li je IPARD već podržao neke Lokalne akcione grupe?



Showtime!

Koji su preduslovi za pokretanje LEADER mere u skladu sa Instrumentom EU za pretpristupnu pomoć u oblasti ruralnog razvoja (IPARD)?

Kada se završe pripremni radovi, države mogu da počnu sa merom „Implementacija strategija lokalnog razvoja - pristup

LEADER” u cilju podrške već odabranim Lokalnim akcionim grupama.

SPISAK ZA PROVERU ZA UPRAVLJAČKA TELA IPARD

Da li je Vaša država spremna za meru „Implementacija strategija lokalnog razvoja - pristup LEADER”?

- ✓ Postoji dovoljan broj zrelih Lokalnih akcionih grupa (registrovanih u skladu sa zakonom, sa administrativnim kapacitetima)
- ✓ Dovoljan broj Lokalnih akcionih grupa ima kvalitetne Strategije lokalnog razvoja
- ✓ Upravljačko telo je završilo opis IPARD mera i Komisija ih je odobrila u okviru IPARD programa
- ✓ Upravljačko telo je napravilo skup detaljnih kriterijuma za izbor Lokalnih akcionih grupa i procenu Strategija lokalnog razvoja
- ✓ Upravljačko telo i IPARD agencija su napravile adekvatne procedure (akreditacioni paket) i podnele ih Komisiji
- ✓ Komisija je odobrila akreditaciju LEADER mera
- ✓ Upravljačko telo određuje maksimalan godišnji iznos po LAG za podršku nabavci veština/animaciji, tekućim troškovima i malim projektima
- ✓ Upravljačko telo organizuje takmičenje Lokalnih akcionih grupa (u koje spada i procena Strategija lokalnog razvoja)



Kako Lokalna akciona grupa može da konkuriše za podršku od Instrumenta za pretpristupnu pomoć u oblasti ruralnog razvoja (IPARD)?

Kada se završe pripreme, IPARD agencija i Upravljačko telo raspisuju poziv za podnošenje predloga projekata Lokalnih akcionih grupa u sklopu poziva IPARD. Lokalne akcione grupe koje su izradile strategije lokalnog razvoja konkurišu kod IPARD agencije. Odbor za procenu pristiglih predloga projekata sastavljen od nezavisnih stručnjaka iz raznih privatnih i državnih organizacija, poput NVO, lokalnih samouprava, regionalnih razvojnih agencija, socijalnih organa i akademskih ustanova, vrše procenu strategija u skladu sa propisanim kriterijumima. Lokalne akcione grupe se ocenjuju u skladu sa kriterijumima za ocenjivanje koji se nalaze u IPARD programu svake države. IPARD agencija i odabrane Lokalne akcione grupe potpisuju ugovore o pružanju podrške. U ugovoru su propisana prava i obaveze Lokalnih akcionih grupa. U ugovoru je naznačeno da nakon završetka određene aktivnosti Lokalne akcione grupe pripremaju zahtev za naplatu potraživanja koji potom obrađuje IPARD agencija. IPARD agencija takođe vrši neophodne administrativne i - ukoliko je potrebno - terenske provere. Na osnovu toga se potvrđuje isplata Lokalnim akcionim grupama i sredstva se prebacuju na njihove račune.



Postupak je sažeto prikazan ispod:

1. Kao što je naznačeno u pozivu za podnošenje predloga projekata, Lokalne akcione grupe konkurišu za odobrenje mera podrške kod IPARD agencije. Strategija lokalnog razvoja se šalje u prilogu konkursnog obrasca.



2. IPARD agencija ocenjuje konkursnu prijavu Lokalne akcione grupe u smislu ispunjenosti konkursnih kriterijuma.



3. Upravljačko telo osniva Odbor za procenu koji vrši procenu lokalnih akcionih grupa i kvaliteta Strategija lokalnog razvoja u skladu sa kriterijumima i dodeljuje im bodove.



4. Odabrane Lokalne akcione grupe potpisuju ugovor sa IPARD agencijom; ugovorom se definišu prava i obaveze Lokalne akcione grupe u skladu sa utvrđenim pravilima.



5. Lokalna akciona grupa u skladu sa ugovorom podnosi IPARD agenciji zahtev za isplatu nadoknade za troškove izgradnje kapaciteta, tekućih troškova i malih projekata.



6. IPARD agencija kontroliše rad Lokalne akcione grupe u smislu preuzetih ugovornih obaveza (administrativna i terenska verifikacija).



7. IPARD agencija vrši uplatu Lokalnim akcionim grupama na osnovu kontrolisanih i odobrenih zahteva za isplatom potraživanja. Ovo se redovno radi tokom celog perioda implementacije.

Kakvu podršku Lokalne akcione grupe mogu da dobiju od Instrumenta za pretpristupnu pomoć u oblasti ruralnog razvoja (IPARD) za sprovođenje svoje Strategije lokalnog razvoja?

Odabrane Lokalne akcione grupe mogu dobiti podršku za sledeće:

- stvaranje veština i animiranje,
- tekuće troškove Lokalne akcione grupe i sprovođenje „malih projekata”,
- projekte saradnje.

Podrška IPARD je ograničenija u poređenju sa programima ruralnog razvoja u državama članicama, i to u smislu da lokalne akcione grupe dobijaju budžet samo za aktivnosti LAG, a ne i za preraspodelu projektima drugih korisnika. Uloga Lokalne akcione grupe je u ovom smislu ograničena na preporuku projekata IPARD-u zbog njihove usaglašenosti sa strategijom lokalnog razvoja. Projekti koji dobiju ovakvu preporuku dobijaju dodatne bodove pri rangiranju za izbor za sprovođenje mera IPARD agencije.

Detaljni uslovi se predstavljaju u okviru svakog IPARD programa i u okviru nacionalnih procedura. Sledeće aktivnosti, međutim, mogu da dobiju podršku:

Sticanje veština, animiranje stanovnika teritorije Lokalne akcione grupe

Svrha je pružanje podrške izgradnji kapaciteta Lokalnih akcionih grupa, njihovih članica i ruralne zajednice u cilju omogućavanja njihove saradnje, odlučivanja i sprovođenja inicijativa poteklih iz zajednice.

Obuka, aktivnosti izgradnje kapaciteta i komunikacione aktivnosti koje Lokalne akcione grupe vrše moraju se definisati Strategijom lokalnog razvoja kako bi moglo da se konkuriše za sredstva za njihovu realizaciju. Nakon odobrenja strategije, Lokalne akcione grupe treba da predstave detaljni predlog za finansiranje aktivnosti, kao i da izvrše nabavku usluga, odnosno dobara u vezi sa navedenim aktivnostima.

Aktivnosti animacije treba odvojeno definisati i redovno organizovati. U njih mogu spadati saveti kako da se formira nevladina organizacija kako bi se generisalo angažovanje lokalne zajednice i na taj način dovelo do unapređenja „društvenog kapitala”, saveti u vezi sa pripremom projekata za IPARD, informisanje itd. Animiranje je bitno kako bi se prikazala dodatna vrednost Lokalne akcione grupe, koje ne treba posmatrati kao još jednu birokratsku strukturu koja distribuira sredstva. Upravljačko telo može tražiti od Lokalnih akcionih grupa da predstave indikativni plan aktivnosti animacije, uključujući i pokazatelje za procenu njihove uspešnosti.



Pravni okvir EU: IPARD PODRŠKA STICANJU VEŠTINA I ANIMACIJI LOKALNIH AKCIONIH GRUPE:

- Priprema studija područja (npr. društveno-ekonomske, regionalne, marketinške);
- Obuka i edukacija zaposlenih i članova Lokalnih akcionih grupa (npr. za pripremu planova poslovanja, pripremu prijave projekata na konkurse, računovodstvo);
- Animacija, organizovanje manifestacija za članove Lokalnih akcionih grupa i stanovnike područja (npr. promocija lokalnih proizvoda i usluga, seminari, obuke, radionice, sastanci);
- Organizacija publiciteta, promotivni materijali za aktivnosti i manifestacije LAG.
- Učešće članova Lokalne akcione grupe na seminarima, radionicama, sastancima, studijskim posetama, uključujući događaje nacionalne i evropske mreže za ruralni razvoj.

AKTIVNOSTI ANIMACIJE KOJE SPROVODE LOKALNE AKCIONE GRUPE (PRIMER HRVATSKE)



Hrvatska: Letnji festival LAG koji organizuje LAG Laura Biograd na moru (fotografija: Ministarstvo poljoprivrede Republike Hrvatske)

Svaka Lokalna akciona grupa sa kojom je sklopljen ugovor u hrvatskoj dobila je oko 60000 EUR za godišnje aktivnosti. Ova sredstva koja je uplatio IPARD bila su usmerena mahom na 2 podmere:

1. Sticanje veština i animacija stanovnika područja Lokalne akcione grupe i
2. Sprovođenje strategija lokalnog razvoja.

Dok je druga podmera uglavnom podržavala tekuće troškove aktivnosti poput zarada, zakupa prostora, režijskih troškova i nabavke opreme (uključujući IT), uloga prve podmere je bila ključna u zbližavanju ljudi.

Tokom prvih godina, od celog budžeta dodeljenog LEADER-u, u proseku 17% se trošilo na animaciju i organizovanje promotivnih manifestacija za stanovništvo LAG, a dodatnih 17% isplaćeno je na ime učešća članova LAG na seminarima, radionicama, sastancima i studijskih putovanjima.

Animacija, naročito u ranim fazama implementacije, je važna za vidljivost lokalnih akcionih grupa ali i za izgradnju poverenja među ljudima.

Sjajan primer animacije je Letnji festival Lokalnih akcionih grupa koji je već tri puta organizovala LAG iz Biograda na moru.

Direktor LAG Ivan Čupić kaže: „Festival je najveće okupljanje Lokalnih akcionih grupa u ovom delu Evrope, sa više od 70 LAG iz 12 država, i sa više od 500 izlagača tokom petodnevnog programa. Učesnici su predstavili svoje tradicionalne lokalne proizvode pred 15000 posetilaca, što je bio sjajan način promocije. Festival su pratili koncerti pop i tradicionalne muzike. Održano je sedam radionica na kojima su direktori LAG iz Hrvatske i EU razmenili iskustva o implementaciji pristupa LEADER.”

Lokalna akciona grupa „Laura” osnovana je 2009. godine, kao jedna od prvih LAG u Hrvatskoj. Direktor LAG naglašava: „Pre nego što su stigli IPARD fondovi, Grupa je implementirala projekte iz raznih EU programa poput IPA IV, Comenius, Intelligent Energy Europe, Europe for Citizens, Youth in Action, Erasmus+ i European Social Fund. Ključno je biti aktivan i tražiti različite izvore finansiranja i pre nego što budžet IPARD-a postane dostupan”.

„Tekući troškovi i mali projekti“

Naplata tekućih troškova je moguća za Lokalne akcijske grupe zbog sprovođenja Strategija lokalnog razvoja. U njih spadaju troškovi rada, troškovi zaposlenih, ili troškovi povezani sa komunikacijom i odnosima s javnošću.

Primer troškova koji spadaju u tekuće:

- plate (sufinansiranje) direktora Lokalne akcijske grupe i/ili drugih zaposlenih u grupi;
- zakup prostora i režijski troškovi;
- kancelarijski materijal;
- nabavka opreme, uključujući IT opremu, opremanje prostora;
- troškovi povezani s komunikacijom, npr. Internet prezentacija;
- usluge (IT specijalista, računovođe itd).

Strategija lokalnog razvoja takođe može sadržati akcije podrške inicijativama malog obima, takozvanim „malim projektima“. Ovo je nova opcija u IPARD II.

Upravljačko telo treba da proceni indikativni budžet za male projekte. Na osnovu ukupnog raspoloživog budžeta za LEADER i procenjenog broja Lokalnih akcionih grupa kojima treba podrška, Upravljačko telo treba da obračuna

razuman godišnji budžet po LAG za aktivnosti LAG i može definisati određene (minimalne) aktivnosti animacije i njihove cene. Ostatak može da se potroši na „male projekte“.

Dvema tačkama treba pokloniti posebnu pažnju kod upravljanja merom LEADER i malim projektima. Prvo, razumnost troškova može se obezbediti upotrebom odgovarajućeg sistema evaluacije, npr. predstavljanjem dobijenih ponuda, nuđenjem uporednih troškova i za tekuće troškove, postavljanjem ograničenja za najviši iznos itd. Drugo, treba izbegavati sukob interesa npr. proverom veza između ponuđača i članova Lokalne akcijske grupe. Takođe treba napomenuti za projekte kod kojih postoje fizička ulaganja, rezultat projekta ne može pretrpeti nikakve značajne izmene 5 godina.



Pravni okvir EU: „MALI PROJEKTI“ U OKVIRU IPARD LEADER

Ovo su operacije male vrednosti (do 5000 EUR) poput kulturnih događaja, promocije lokalnih proizvoda, renoviranja ili izgradnje kulturnog i prirodnog nasleđa, razvoja mesta za turizam i rekreaciju u okviru SLR, ulaganja u kulturna dobra itd. Lokalna akciona grupa može predložiti i sprovesti mali projekat, i svoj izbor i

upravljanje projektom može da obrazloži u Strategiji lokalnog razvoja. Osim što treba da bude u skladu sa strategijom, mali projekat treba da ne bude komercijalne prirode i treba da bude otvoren (npr. učesnike obuke treba izabrati putem obaveštavanja javnosti).

PRAKTIČNI VODIČ ZA AKREDITACIJU LEADER

Raditi

- Obratiti pažnju i proverite da su troškovi za koje se potražuje isplata razumni (korišćenjem baze podataka, standardnih troškova itd)
- Veoma jasno izbegavati sukob interesa.

Ne raditi

- Dodatno komplikovati / produžavati proceduru Lokalnim akcionim grupama više nego što je neophodno.

Da li je Instrument za pretpristupnu pomoć u oblasti ruralnog razvoja (IPARD) već podržao neke Lokalne akcione grupe?

Do sada Hrvatska je bila jedina zemlja koja je sprovela ovu meru uz pomoć IPARD.

POJAVA I IMPLEMENTACIJA IPARD MERE LEADER PRE PRISTUPANJA (PRIMER HRVATSKE)

U procesu posleratne obnove pod raznim donatorskim projektima, organizacije civilnog društva u Hrvatskoj su stekle veštine i kompetencije za izgradnju lokalnih partnerstava, kao i učešće i razvoj zajednice. Rad sa ruralnim zajednicama doveo je u periodu 2002-2006. angažovane nevladine organizacije do otkrića Evropskog pristupa ruralnom razvoju, a naročito koncepta LEADER.

Ove rane aktivnosti na izgradnji kapaciteta kulminirale su osnivanjem prve hrvatske mreže za ruralni razvoj, koju je izvorno pokrenulo sedam organizacija. Nakon toga, jedan projekat bilateralne pomoći doveo je do osnivanja prve hrvatske lokalne akcione grupe 2009. godine, koja je utemeljila svoju strategiju lokalnog razvoja. Usledilo je osnivanje još lokalnih akcionih grupa zahvaljujući raznim EU projektima i obukama u okviru IPARD. Sektor civilnog društva naučio je kako da animira, razmišlja strateški i izvan samo jednog sektora, kao i da formira jako predstavništvo za dijalog sa centralnim vlastima.

Višnja Jelić Mück, bivša predsednica prve hrvatske ruralne mreže kaže:

„Još uvek ima puno prostora i razloga za unapređenje dijaloga o ruralnom razvoju između civilnog i javnog sektora, kao i za podelu zadataka. Ljudski kapaciteti za ruralni razvoj u Hrvatskoj su ograničeni, i svačiji doprinos je vredan. (...) Edukacija, obuka i podizanje nivoa svesti su od vitalnog značaja na svim nivoima i za sve aktere, uključujući i državne organe. Počnite s pripremom LEADER što je pre moguće, koristeći sve raspoložive ljudske i materijalne resurse. Potrebno je vreme da bi se okupili lokalni akteri, da bi razumeli osnove pristupa LEADER i da bi bili u stanju da stvore i održe uspešna partnerstva. Procese i procedure učinite otvorenima, podstičite dijalog i razmenu mišljenja. Nemojte biti stroži od Evropske komisije, što je česta greška“.

IPARD mere tehničke pomoći i LEADER su počele da se sprovode tek pri kraju programskog perioda za 2013. godinu, malo pre nego što je Hrvatska ušla u EU. U IPARD-u je učestvovala 41 Lokalna akciona grupa. Lokalne akcione grupe su sprovodile svoje strategije lokalnog razvoja kroz animiranje teritorije, rad sa potencijalnim korisnicima IPARD i izdavanje pisama preporuke IPARD projektima koji su bili u skladu sa strategijom. Program je takođe podržao izgradnju

kapaciteta na teritoriji i plaćanje tekućih troškova LAG, ali je bio ograničeniji od programa ruralnog razvoja u EU. Među glavnim poteškoćama u ranoj fazi implementacije bili su manjak prethodnog finansiranja za Lokalne akcione grupe i promena procedura (naročito u vezi sa uveravanjem da su troškovi za koje je tražena isplata razumni).

Početakom 2017. godine bilo je 56 LAG, tri nevladine ruralne mreže i jedna nacionalna ruralna mreža. Iako proces umrežavanja treba podržati, hrvatsko Upravljačko telo ponekad nailazi na probleme pri identifikaciji ključnog sagovornika koji govori u ime svih. Ipak, Upravljačko telo prepoznaje da je IPARD stvorio vrednu priliku Lokalnim akcionim grupama i Upravljačkom telu da se pripreme za pristupanje. Bez IPARD-a, implementacija Programa ruralnog razvoja bi bila znatno usporenija.



Hrvatska: Lokalna akciona grupa Petrova gora (opština Vojnić). Teritorija ove LAG ima izrazio bogat biodiverzitet i prirodna bogatstva ali se takođe suočava i sa odlaskom stanovništva (fotografija: Ministarstvo poljoprivrede Republike Hrvatske)



LEADER može da valorizuje lokalne zanate u Bivšoj Jugoslovenskoj Republici Makedoniji (fotografija: P. Gjorgjevski)

PRISTUP LEADER NA ZAPADNOM BALKANU I U TURSKOJ – TRENUTNA SITUACIJA

U okviru ovog odeljka saznaćete:

Da li je LEADER prisutan u regionu?

Da li su centralne vlasti zainteresovane da podstaknu LEADER?

Da li je sektor civilnog društva aktivan u ruralnom razvoju?

Koji su donatori aktivni u ovom području?



- Kandidati za članstvo u EU; korisnici Instrumenta za pretpriступnu pomoć u oblasti ruralnog razvoja (IPARD)
- Potencijalni kandidati za članstvo u EU
- Države članice Evropske unije



Your Journey starts here!

Da li je LEADER prisutan u regionu?

Sve države Zapadnog Balkana i Turska su zainteresovane za uspostavljanje pristupa LEADER i sve su u većoj ili manjoj meri već stekle neka iskustva u tome. Vide ga ne samo kao deo izgradnje institucija u procesu pristupanja EU, već i kao način da osnaže ljude da razviju svoje lokalne resurse i za unapređenje društvenog kapitala.

ALBANIJA

Albanija ima određenog ograničenog prošlog iskustva u implementaciji pristupa nalik LEADER-u, nakon uspostavljanja skoro 30 struktura nalik Lokalnim akcionim grupama kroz projekte međunarodne i bilateralne pomoći. Svi oni su se, međutim, pokazali kao neodrživi kada prestane finansiranje. Ipak, značajna obuka je održana ruralnim akterima i interesnim stranama i to znanje je ostalo u zemlji. Oko 25 organizacija civilnog društva su obučile svoje zaposlene koji još uvek mogu da rade. Postoji malo strategija ruralnog razvoja na lokalnom nivou, sli postoji određeno iskustvo sa strategijama ispod regionalnog nivoa. Ovo iskustvo bi moglo da se iskoristi za ojačavanje pristupa LEADER u budućnosti.

Albanija ima opipljiv interes da uspostavi i razvije pristup nalik LEADER-u. U tom cilju, program IPARD u Albaniji u okviru tehničke pomoći će pružiti podršku pripremnim radnjama i, kasnije, implementaciji u okviru mere LEADER. Ove radnje, međutim, nisu još uopšte uznapredovale i realno bi mogle da krenu za par godina. Takođe, potrebno je definisati zakonske uslove za Lokalne akcione grupe.

Albanska ruralna mreža osnovana je 2015. godine sa osamnaest organizacija civilnog društva konsolidovanih profila u bavljenju ruralnim razvojem, i ubrzo joj se pridružilo još devet organizacija. Mreža planira da uključi buduće Lokalne akcione grupe.

Sotirak Hroni, Predsednik Albanske mreže za ruralni razvoj, kaže:

„Znanje o LEADER-u u Albaniji je poprilično ograničeno ili nekompletno, čak i kod ključnih institucija. Nadalje, LEADER je i dalje daleko od toga da postane vizija državnih vlasti.“

Implementacija LEADER-a postaje sve složenija jer je to u osnovi pristup „odozdo na gore“ utemeljen na trostranom partnerstvu između poslovne zajednice i civilnog društva u ruralnim oblastima, uz saradnju državnih vlasti. Svakoj komponenti ovog partnerstva treba više znanja i osnaživanja (...)

Za društva poput albanskog i za razvojne izazove u udaljenim i ruralnim oblastima, nema drugog načina da se osnaže građani i institucije da podele odgovornosti. LEADER može da podstakne razvoj, privredni rast, prenos vlasti i da učini da demokratija funkcioniše, u kom pogledu i donatori igraju određenu ulogu.

BIVŠA JUGOSLOVENSKA REPUBLIKA MAKEDONIJA

Pristup LEADER nije nova tema u Bivšoj Jugoslovenskoj Republici Makedoniji. Različiti donatori su u nedavnoj prošlosti podržavali razne inicijative odozdo na gore. Za cilj su uzimali izgradnju i ojačavanje društvenog i ljudskog kapitala u ruralnim oblastima, kao i razvoj malih firmi.

Pristup LEADER je postepeno promovisan u državi od 2005. godine kroz inicijative različitih donatora. Njihov cilj je bio izgradnja i unapređenje društvenog i ljudskog kapitala u ruralnim oblastima ali i razvoj mikro-preduzeća, lokalnih rukotvorina i sitne trgovine, turizma itd. Trenutno postoji 16 pred-Lokalnih akcionih grupa, od kojih 5 imaju pravu strukturu i Strategije lokalnog razvoja.



Studijska poseta mlekari „Meshini“ u Permetu sa članovima javno-privatne agencije „Pro Skrapar“ u cilju učenja tehnika proizvodnje tradicionalnih mlečnih proizvoda. (fotografija: Nacionalna mreža za ruralni razvoj Republike Albanije).



Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija, članovi Lokalne akcione grupe „Belasica-Ogražden“ (fotografija: Nacionalna mreža za ruralni razvoj).

U ovoj državi nameravaju da prvobitno koriste podršku IPARD za LEADER kroz meru tehničke pomoći, a početak same mere LEADER se predviđa za 2019. godinu.

Iako je organizovan u Nacionalnu mrežu za ruralni razvoj, nevladin sektor u ovoj državi je slab, posebno u ruralnim područjima, i posmatra razvoj poput LEADER kao priliku da uči i raste. Petar Gjorgjevski, predsednik Mreže istakao je sledeće:

„Lokalne akcione grupe su za nas novost. One poznaju situaciju u ruralnim područjima, znaju probleme sa kojima se suočavaju ljudi koji žive u tim područjima i postupaju tako da se ujedine i sinhronizuju akcije koje

preduzimaju na svojim teritorijama. Izazov je velik jer svi akteri u lokalnim zajednicama treba da zajedno preuzmu odgovornost i vlasništvo za razvoj ruralnih krajeva”.

RAZVOJ TURIZMA LOKALNE AKCIONE GRUPE ABER, BIVŠA JUGOSLOVENSKA REPUBLIKA MAKEDONIJA



Obuka lokalnih vodiča na arheološkom lokalitetu Kokino (fotografija: P. Gjorgjevski).

Otkriveno 2001. godine, Kokino je lokacija prastare opservatorije sa potencijalom da preraste u veliku turističku atrakciju ukoliko se njime pravilno upravlja.

2015. godine, uz obuku i finansijsku podršku USAID, novoformirana Lokalna akciona grupa (LAG) Aber i Muzej Kumanova (član grupe koja je pokrenula

pilot-projekat Lokalne akcione grupe kako bi se unapredila turistička infrastruktura u Kokinom i da se poveća vidljivost lokaliteta kao primarne turističke destinacije u zemlji. Malim pilot projektom (vrednosti 5000 USD) finansirana je osnovna žičana zaštitna ograda oko područja, urađeni su znaci i informativne table, napravljena Internet stranica i audio-vodič, i izvršena obuka četiri vodiča iz ovog kraja.

Nacionalna mreža za ruralni razvoj, osnovana 2010. godine, bila je izuzetno aktivna u promovisanju LEADER-a. Od proleća 2017. mreža okuplja 80 nevladinih organizacija kao članica i tesno saraduje sa oko 1500 ruralnih lidera. Preko organizacija-članica stupa u interakciju sa oko 100000 stanovnika sela i ima glas u donošenju nacionalnih politika ruralnog razvoja. To je dobra osnova za budući razvoj LEADER..

CRNA GORA

Crna Gora namerava da praktikuje uravnotežen teritorijalni razvoj ruralnih oblasti kao jedan od ciljeva nacionalne politike. Pristup nalik LEADER-u predstavljao bi jedan od instrumenata za postizanje tog cilja na lokalnom nivou. Predviđena je podrška u okviru Instrumenta za pretpristupnu pomoć u oblasti ruralnog razvoja (IPARD), mada će se stvari



Mala gazdinstva na severu Crne gore (fotografija: Dik van Dijk)

stvarno pokrenuti u drugoj fazi implementacije, najranije od 2018. godine.

Primeri saradnje između privatnog i javnog sektora na lokalnom nivou već postoje, a podstiće se i dalje.

Jedina Strategija lokalnog razvoja, koja je uz podršku FAO pripremljena u Pljevljima, istekla je 2015. godine. Trenutno u Crnoj gori ne postoje Lokalne akcione grupe a znanje o LEADER-u je generalno ograničeno.

Nacionalna mreža za ruralni razvoj aktivno promoviše pristup LEADER od 2012. godine. Trenutno u okviru nje je 18 nevladinih organizacija koje igraju važnu ulogu u mobilisanju civilnog društva u ruralnim oblastima i promovisanju koncepta ruralnog razvoja. Mreža je 2013. godine sklopila sporazum sa mrežama za ruralni razvoj Srbije i Bivše Jugoslovenske Republike Makedonije, čime je uspostavljena Balkanska mreža za ruralni razvoj.

Jedna od najaktivnijih članica crnogorske ruralne mreže je Regionalna razvojna agencija za Bjelasicu, Komove i Prokletije. Ona je 2016. i 2017. saradivala sa regionalnom Stalnom radnom grupom za ruralni razvoj u jugoistočnoj Evropi (SWG) na pripremi strategije za razvoj ovog područja, i već ima neke pilot projekte koji mogu da dobiju podršku kroz LEADER.

SRBIJA

Implementacija pristupa LEADER u Srbiji je važna kako bi se mobilisalo stanovništvo zabačenih ruralnih krajeva, iskoristili društveno-ekonomski resursi i identifikovali lokalni akteri. Nacionalna politika i podrška iz Instrumenta za pretpristupnu pomoć u oblasti ruralnog razvoja (IPARD) predviđene su prvo u okviru mere tehničke pomoći, a u drugoj fazi Programa IPARD 2019. godine u okviru mere LEADER.

podršku projekta finansiranog iz EU „Stvaranje kapaciteta za uspostavljanje i implementaciju LEADER u Srbiji”, što je rezultiralo 21 inicijativom za osnivanje lokalnih akcionih grupa kojima je obuhvaćeno 8% stanovništva i 15% teritorije države. U nastavku implementacije IPARD 2019. godine, podrška za potencijalne lokalne akcione grupe i pripremu mere LEADER biće obezbeđena iz nacionalnih sredstava. Trenutno, od 12 od pomenutih 21 potencijalnih lokalnih akcionih grupa je aktivno. Sve imaju pripremljene strategije lokalnog razvoja u skladu sa metodologijom EU.

Poznavanje pristupa LEADER i interesovanje za njega je u Srbiji na visokom nivou, uprkos izostanku finansija proteklih godina. Postoji centralna grupa koja se sastoji od preko 20 nevladinih organizacija, regionalnih razvojnih agencija i instituta okupljenih oko „Nacionalne LEADER mreže” i „Mreže za ruralni razvoj Srbije”, sa liderima i članstvom koje je veoma aktivno na ovom polju. Ivana Stefanović Ristin, predsednica Nacionalne LEADER mreže u Srbiji primetila je sledeće:



UNDP je 2007. godine uveo pristup LEADER u Srbiju, a u periodu 2011-2012 je dobio i

Sajam hrane i pića u Srbiji. Lokalna akciona grupa „Srem +” je među organizatorima (fotografija: Upravljačko telo Republike Srbije)

„Civilnom društvu koje se bavi ruralnim razvojem u Srbiji potrebna je trajna, organizovana podrška EU u oblastima ljudskih kapaciteta, finansija, planiranja i razvoja. Istovremeno, međutim, glas ruralnih područja nije podjednako izražen kao politički jači glasovi za ljudska prava, demokratiju itd”.

TURSKA

Turska je uključila razvoj pristupa nalik LEADER-u u Nacionalnu strategiju ruralnog razvoja 2014-2020. i konkretno razmatra kako da unapred lokalnu samoupravu na nivou okruga, a i pokušava nove načine pružanja usluga ruralnim područjima.

Od 2008. godine, kada je koncept predstavljen u Turskoj, osnovano je 25 lokalnih akcionih grupa uz podršku IPARD-a 2007-2013. U planu je da se podrži osnivanje dodatnih 20 lokalnih akcionih grupa 2017. godine i da se pomogne prvoj grupi kod utvrđivanja strategija lokalnog razvoja. Turska namerava da pokrene meru LEADER početkom 2018. godine, kada se uspostavi dovoljan broj zrelih lokalnih akcionih grupa. Postoji visok nivo interesovanja za ove grupe, ne samo iz Ministarstva poljoprivrede već i iz Ministarstva razvoja.

U ruralnoj Turskoj su prisutne mnoge organizacije aktera/ interesnih strana, doduše mahom u vezi sa poljoprivrednom proizvodnjom - poput poljoprivrednih komora, sindikata proizvođača, kao i poljoprivrednih i seoskih zadruga. Broj nevladinih organizacija van poljoprivrede je mali, naročito na istoku Turske i u regionu Crnog mora. Ibrahim Tugrul iz turske Fondacije za razvoj, član odbora za nadzor IPARD, vidi jasnu ulogu za LEADER pristup u Turskoj:

„U postojećim uslovima, državni organi i organizacije civilnog društva poput NVO su međusobno podozrivi. Uopšteno govoreći, državnim organima se ne sviđa kritički pristup organizacija civilnog društva, a organizacije civilnog društva se boje dominacije državnih organa. Ovi problemi se mogu prevazići kroz proces aktivne moderacije, a sprovođenje mere LEADER može da obezbedi osnovu za uspostavljanje procesa dijaloga i saradnje između državnih organa i organizacija civilnog društva. Sprovođenje mere LEADER ne bi samo doprinelo saradnji između državnih organa i NVO već i većem uključenju lokalnih poljoprivrednih komora, sindikata proizvođača i zadruga u aktivnosti integrisanog ruralnog razvoja na lokalnom nivou. Ovi procesi bi takođe doprineli razvoju sinergije između ruralnih aktera i društvenog kapitala na lokalnom nivou”.

Turska još nije uspostavila formalnu mrežu za ruralni razvoj, iako je ranije bilo nekih neformalnih inicijativa njeno pokretanje je, međutim, planirano u toku 2017. godine. Nivo svesti o LEADER-u je i dalje ograničen, ali je u porastu zahvaljujući akcijama upoznavanja aktera i interesnih strana sa ovim pristupom.

KOSOVO⁸

Lokalne akcione grupe osnovane su na Kosovu u periodu 2007-2009, na inicijativu Ministarstva poljoprivrede,



Obuka LEADER animatora u Turskoj 2016. (fotografija: Ministarstvo poljoprivrede)

šumarstva i ruralnog razvoja, uz podršku kancelarije EU na Kosovu. U tom periodu osnovano je 30 lokalnih akcionih grupa - po jedna za svaku opštinu na Kosovu.

U periodu između 2014-2020. sve lokalne akcione grupe su pozvane da podnesu svoje strategije lokalnog razvoja za ovaj period. Na početku 2015. godine Ministarstvo je odobrilo finansiranje po tri mere, nalik onima koje se finansiraju u okviru IPARD, za 12 LAG i Mrežu za ruralni razvoj.



LEADER u turskim medijima (Ministarstvo poljoprivrede Republike Turske)

BOSNIA AND HERZEGOVINA

Aktivnosti u vezi sa razvojem lokalnih akcionih grupa u Bosni i Hercegovini počele su 2003, sa UNDP projektom „Partnerstvo za razvoj lokalnih projekata“. Osnovano je više od 100 privatno-javnih partnerstava, iako ona nisu bila lokalne akcione grupe u smislu LEADER pristupa. Po završetku projekta, samo tri LAG nastavile su svoje aktivnosti. U periodu 2009-2011, formirane su još četiri lokalne akcione grupe uz podršku IPA fondova i još tri, na inicijativu članova asocijacije, bez podrške međunarodnih organizacija ili projekata.

⁸ Ova odrednica ne utiče na stavove o statusu i u skladu je sa Rezolucijom 1244/99 SB UN i mišljenjem MSP o proglašenju nezavisnosti Kosova.



Organizacija lokalnog vašara, LAG "Agro Vitia" (fotografija: LAG Agro Vitia, Kosovo)



Srednjeevokovni nadgrobni spomenici - kulturno nasleđe na području LAG Devetak (fotografija: LAG Devetak, Bosna i Hercegovina)

Lokalne akcione grupe u Bosni i Hercegovini trude se koliko mogu da se pridržavaju LEADER principa, ali je glavni problem nepostojanje podrške za njihove aktivnosti iz javnog sektora. Neke od prvih lokalnih akcionih grupa

prestale su da rade, dok su one koje su skorije osnovane nešto uspešnije.

Mreža za ruralni razvoj u Bosni i Hercegovini osnovana je 2014. Mreža ima 18 članica, od čega su 5 lokalne akcione grupe..

Bilateralna pomoć radi jačanja LEADER pristupa na Zapadnom Balkanu i u Turskoj

Razni donatori aktivno su promovisali LEADER pristup na Zapadnom Balkanu i u Turskoj. Projekti koji se tiču LEADER-a dalekosežniji su od samog pristupa. Ti projekti obuhvataju lokalno planiranje, participativne pristupe, jačanje građanskog društva, upravljanje konfliktima, itd, što se sve zajedno može nazvati jačanje društvenog kapitala. Oni pružaju dragoceni doprinos spremnosti Zapadnog Balkana i Turske za LEADER.

EU instrument za pretpripru pmoć (IPA) takođe je bio aktivan kroz izgradnju institucija kroz podršku građanskom sektoru i državnoj upravi.

Glavni donatori koji su aktivni u regionu su: Međunarodni fond za poljoprivredni razvoj (IFAD), Organizacija UN za hranu i poljoprivredu (FAO), Program UN za razvoj (UNDP), Svetska Banka, Oxfam, Međunarodna unija za očuvanje prirode (IUNC) i bilateralna pomoć između država.

PRACTIČNI SAVETI O IZGRADNJI KAPACITETA ZA LEADER I STVARANJU ŠIREG DRUŠTVENOG KAPITALA

Raditi

Iskoristiti širok dijapazon izvora (iz finansiranja od EU, bilateralne i multilateralne pomoći) da se ojača civilno

društvo, širi društveni kapital, lokalno planiranje i veštine u vezi sa LEADER-om u širem smislu.

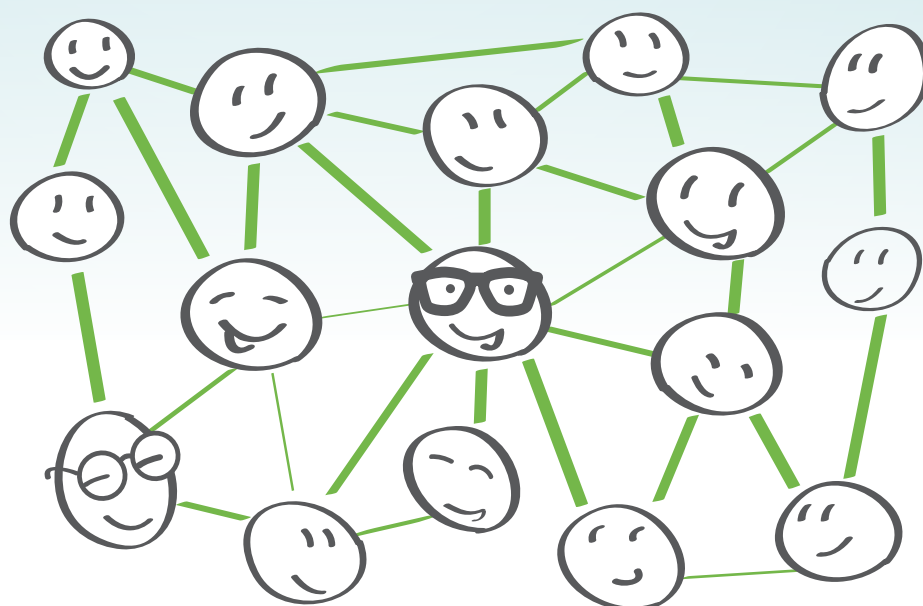
UMREŽAVANJE

U okviru ovog odeljka saznaćete:

Kako Lokalne akcijske grupe mogu da se umreže i da uče jedne od drugih?

Šta je Evropska mreža za ruralni razvoj?

Da li postoje druge mreže?



Kako Lokalne akcione grupe mogu da se umreže i uče jedne od drugih?

Prirodne ruralne mreže

IPARD pomaže zemljama korisnicama da uspostave prirodne ruralne mreže po uzoru na države članice EU. Te mreže bi trebalo da okupljaju organizacije, pojedince i uprave koje učestvuju u ruralnom razvoju. Njihov zadatak je da organizuju razmenu informacija i iskustava između članova, identifikuju dobre prakse vezane za ruralni razvoj i pripremaju programe obuke za lokalne akcione grupe u procesu formiranja.

Formiranje i funkcionisanje nacionalnih mreža za ruralni razvoj podržano je u okviru mere tehničke pomoći i od ključnog je značaja za uspeh programa.

ŠTA JE EVROPSKA MREŽA ZA RURALNI RAZVOJ?



European Network for Rural Development

Evropska mreža za ruralni razvoj (ENRD) služi kao čvorište za razvoj informacija o tome kako politike ruralnog razvoja, programi, projekti i druge inicijative funkcionišu u praksi i na koji način se mogu unaprediti radi boljih rezultata.

Glavni akteri u okviru ENRD su: nacionalne ruralne mreže u državama članicama EU, upravni organi i agencije za plaćanje, lokalne akcione grupe (LAG), evropske organizacije, poljoprivredne savetodavne službe i istraživači poljoprivrednih i ruralnih pitanja. Aktivnosti ENRD pomaže kontakt služba sa sedištem u Briselu. I ENRD i nacionalne ruralne mreže finansiraju se iz EU fondova za ruralni razvoj.

Jedan od prioriteta vezanih za izgradnju kapaciteta u ENRD je promovisanje uspešnijeg LEADER-a. ENRD je, prema tome, aktivna u promovisanju i podršci sprovođenju LEADER organizovanjem edukativnih dešavanja i aktivnosti, baze podataka LAG i projekata saradnje, potraga za partnerima i izrada publikacija o ključnim aspektima LEADER-a. ENRD ujedno učestvuje ili pomaže LEADER događaje organizovane u državama članicama, posebno kada su njima obuhvaćene lokalne akcione grupe ili nacionalne ruralne mreže iz različitih država članica. Redovno se objavljuju relevantne informacije na internet stranici mreže, gde postoji poseban odeljak posvećen LEADER-u. LEADER je takođe redovno zastupljen u biltenu ENRD. Pored LEADER-a, zadatak ENRD je, generalno posmatrano, da potpomaže kontakte i interakciju u vezi sa aktivnostima i iskustvom u domenu ruralnog razvoja sa mrežama u trećim zemljama.

Institucije, akademski radnici i LAG sa Zapadnog Balkana i Turske mogu da učestvuju u događajima, zavisno od broja raspoloživih mesta. Posetite internet stranicu ENRD za više informacija o predstojećim događajima.

Razmena iskustava u okviru Evropske mreže za ruralni razvoj



KOJE DRUGE MREŽE POSTOJE?

Evropska LEADER asocijacija za ruralni razvoj (Elard)

Na osnovu rada Pedra Broseia, ELARD

Evropska LEADER asocijacija za ruralni razvoj (ELARD) je Evropska mreža nacionalnih mreža lokalnih akcionih grupa (LAG). Ona funkcioniše kao međunarodna neprofitna grupa sa sedištem u Briselu, koja promovise LEADER pristup kao deo politika ruralnog razvoja i brani interese lokalnih akcionih grupa na evropskom nivou. Takođe promovise razmenu informacija između mreža nacionalnih LAG i svih lokalnih akcionih grupa u Evropi.

U ovom trenutku, 22 nacionalne mreže lokalnih akcionih grupa iz zemalja EU su članice ELARD. Mreža za ruralni razvoj Bivše Jugoslovenske Republike Makedonije i srpska LEADER mreža takođe su članice. Od svog nastanka, ELARD je pomagao novim mrežama LAG u pretpristupnim grupama da pojačaju svoje umrežavanje i učestvuju u kontaktima na evropskom nivou. Postoje i bliski kontakti sa organizacijama u Albaniji i Bosni i Hercegovini.

ELARD trenutno radi na daljem širenju svog članstva, posebno među novim zemljama članicama i pretpristupnim zemljama, kako bi stvorila kulturno i nacionalno raznovrstan front sa zajedničkim ciljem izgradnje održive i funkcionalne ruralne Evrope. Udruženje je opredeljeno za uključivanje svih zainteresovanih strana u lokalni ruralni razvoj.

PREPARE

Na osnovu rada Gorana Sostera, PREPARE asbl

PREPARE je međunarodna nevladina organizacija koja okuplja nacionalne krovne ruralne organizacije (jednu po zemlji) iz Švedske, Finske, Estonije, Letonije, Litvanije, Poljske, Češke Republike, Slovačke, Mađarske, Slovenije, Hrvatske, Srbije, Bosne i Hercegovine, Bivše jugoslovenske republike Makedonije, Crne Gore, Albanije i, kroz dve panevropske organizacije, i iz Belgije i Ujedinjenog Kraljevstva. Od kraja 90-ih, PREPARE pruža vredan doprinos kreiranju politika na evropskom nivou i služi kao dobra platforma za učenje, posebno za LEADER, razvoj građanskog društva u ruralnim predelima i animaciju. PREPARE u osnovi ima tri načina rada: međunarodne projekte, polugodišnja okupljanja i putujuće radionice.

PREPARE je takođe aktivan i u širim EU ruralnim forumima, kao što su Evropski ruralni parlamenti⁹ koje zajedno sa PREPARE svake dve godine organizuje ELARD – Evropska LEADER asocijacija za ruralni razvoj i ERCA – Evropsko udruženje ruralnih zajednica.

⁹ Više o Evropskom ruralnom parlamentu www.europeanruralparliament.com



PREPARE skup u Albaniji (2016.) (fotografija: Goran Soster).

Stalna radna grupa za regionalni ruralni razvoj u jugoistočnoj Evropi (SWG)

SWG je međunarodna organizacija za saradnju i razmenu iskustava u vezi politika u oblasti poljoprivrede i ruralnog razvoja, posebno u odnosu na pristupanje EU. Organizacija radi sa Evropskom Komisijom i drugim donatorima na razvoju istraživanja, analiza i prekograničnih projekata. Organizacija je korisna platforma za učenje za Albaniju, Bosnu i Hercegovinu, Bivšu Jugoslovensku Republiku Makedoniju, Kosovo, Crnu Goru, Srbiju i povremeno Tursku. Cilj organizacije je i da gradi mostove između državnih uprava, vlada, nevladinog sektora i naučne zajednice, radi kreiranja politika koje će još više biti zasnovane na činjenicama.

SWG trenutno takođe učestvuje u promovisanju LEADER pristupa među svojim članicama tako što identifikuje najvažnije prepreke za LEADER u regionu, kroz uvođenje i širenje primera dobre prakse u toj oblasti.



Početni sastanak ekspertske grupe za LEADER o proceni primene pristupa LEADER u zemljama Zapadnog Balkana, Skoplje 2017. (fotografija: SWG).

Balkanska mreža za ruralni razvoj (BRDN)

BRDN je regionalna platforma mreža za ruralni razvoj na Zapadnom Balkanu koja se zasniva na nevladinim organizacijama. BRDN okuplja mreže za ruralni razvoj iz Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Bivše Jugoslovenske Republike Makedonije, Srbije, Crne Gore i Kosova¹⁰.

Mreže za ruralni razvoj, članice BRDN, imaju za cilj da sačuvaju ruralni razvoj kao temu na političkom dnevnom redu u zemljama Zapadnog Balkana, promovišu razmene i zajedničke inicijative između mreža u članicama BRDN i održavanje kontakata sa sličnim mrežama u drugim delovima Evrope.

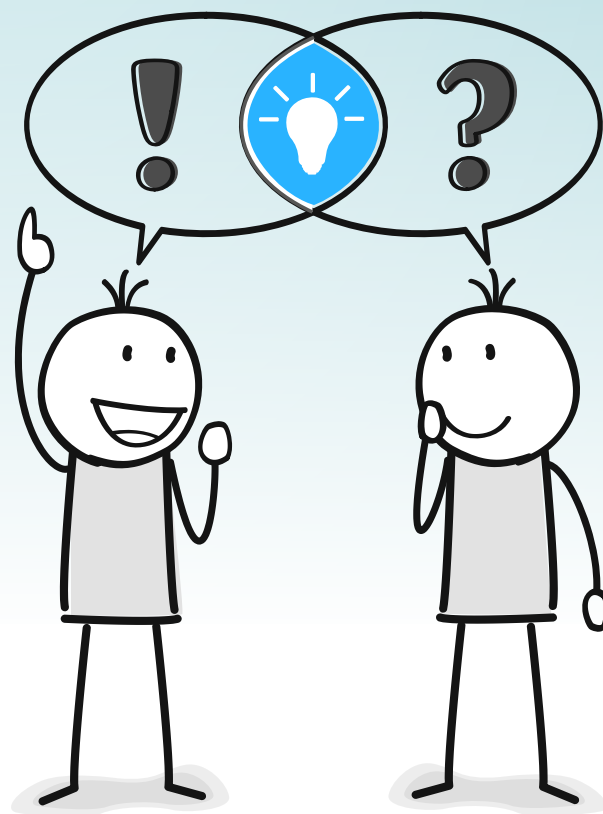
¹⁰ Ova odrednica ne utiče na stavove o statusu i u skladu je sa Rezolucijom 1244/99 SB UN i mišljenjem MSP o proglašenju nezavisnosti Kosova.



INOVACIJE

Korišćenje pristupa LEADER u rešavanju postojećih političkih prioriteta:

pomoć u integraciji izbeglica



Transform Your Thinking!

LEADER pomaže u integraciji izbeglica

LEADER se može koristiti kao fleksibilan način reagovanja na prioritete koji se menjaju i na politička dešavanja. Lokalne akcijske grupe imaju potencijal da igraju ključnu ulogu u pomaganju integraciji migranata u ruralnim

sredinama, bilo putem animiranja istih, davanja saveta, obuke i izgradnje kapaciteta, ili okupljanjem različitih grupa aktera – opština, socijalnih službi, nevladinih organizacija i drugih. Ispod se mogu videti neki primeri.

LEADER POMAŽE INTEGRACIJU IZBEGLICA „KULTURA DOBRODOŠLICE“ U BAD BERLEBURGU¹¹

Nemačka LAG u Bad Berleburgu obezbeđuje smeštaj sa centralnim objektom za izbeglice. Od 2014, smešteno je oko pet hiljada ljudi. Od toga, 570 je bilo smešteno u gradu, što je tri odsto ukupne populacije. Novoodabrani LEADER projekat „Kultura dobrodošlice“ danas razvija dodatne aktivnosti – okrugle stolove, omladinske kafee i tzv. „Integracioni autobus“, radi daljeg promovisanja pozitivnog potencijala izbeglica za grad..

PRIMER OSTRVA ORUST

Oostrvo Orust, kod zapadne obale Švedske, treće je najveće u toj zemlji, sa oko 15 hiljada stanovnika, od kojih hiljadu živi u gradiću Elos. Izbeglički logor, sa 150 azilanata, nalazi se u tom gradu, što nije malo ako se ima u vidu ukupan broj stanovnika. Kako bi se prebrodili početni strahovi lokalaca i brige u vezi sa bezbednošću, kao i radi stvaranja „kulture dobrodošlice“, vlasnik kampa pozvao je lokalne organizacije, poput Crvenog krsta, crkve, fudbalskih klubova i pozorišnih trupa, da se dogovore o saradnji i na koji način da novopridošlicama omoguće da se smeste u zajednici. Slate su i pozitivne poruke putem društvenih mreža.

„Mnogi ljudi su o tome pričali na pozitivan način, pa su gotovo odmah po dolasku izbeglica, kamp i te lokalne organizacije počele da organizuju mesta za sastanke, na kojima su lokalci imali priliku da upoznaju izbeglice. Jednom kada se ljudi upoznaju, postanu prijatelji,“ kaže Marija Gustafson, direktorka Švedske ruralne mreže i stanovnik Orusta. Učitelji volonteri pomagali su u kampu izbeglicama da nauče švedski jezik. Lokalni poslodavci nudili su pripravničke poslove azilantima, u skladu sa njihovim veštinama, uključujući poslove u poljoprivredi, veterini, bolnicama i automehaničarskim radnjama. Izbeglice su se uključile i u kulturne aktivnosti, posebno jedna ukulele grupa, toliko da su lideri grupe odlučili da svoje probe ubuduće izvode u kampu. Broj članova grupe skočio je sa 30 ili 40 na više od 150, pa su čak počeli da obilaze region zajedno.

Od svega ovoga profitirale su i ruralne oblasti. gđa Gustafson objašnjava: „U mom selu, škola za decu stariju od 13 godina nedavno je zatvorena, pre nego što je otvoren izbeglički kamp. Sada je ponovo otvorena“. Obnavljanje ruralnog stanovništva znači i korak u pravu zadržavanja lokalnih bolnica i ordinacija. „Oni koji dolaze smatraju da su veće mogućnosti u urbanim oblastima, tako da moramo da im pokažemo kakvi sve potencijali postoje na lokalnom nivou,“ zaključuje gđa Gustafson..



Fotografija: Nemačka – pomoć u izradi domaćih zadataka

¹¹ Uzeto iz godišnjeg pregleda Evropske mreže za ruralni razvoj EU (2016) br. 21: „Ruralni odgovori na izazove u Evropi“

Reference:

Arhivske publikacije o LEADER-u u EU:

<http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-en/biblio/index.htm>

http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/leader/en/leader_en.html

Vodič za utvrđivanje strategije lokalnog razvoja:

<http://rdwiki/layouts/15/rdwiki.agri/rdwikidoc.aspx?URL=/Thematic/LeaderCLLD/Other/LEADERLDS>

„Vodič za izradu i sprovođenje LEADER strategija za izradu strategija lokalnog razvoja, Evropska mreža za lokalni razvoj, 2016

[http://rdwiki/RDWikiDocuments/Thematic/LeaderCLLD/Other/LEADERLDS/LEADER%20local%20development%20strategies.%20Guidance%20on%20design%20and%20implementation%20\(May-2016\).pdf](http://rdwiki/RDWikiDocuments/Thematic/LeaderCLLD/Other/LEADERLDS/LEADER%20local%20development%20strategies.%20Guidance%20on%20design%20and%20implementation%20(May-2016).pdf)

LEADER komplet (od Evropske mreže za razvoj 2007–2013):

http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/app_templates/enrd_assets/pdf/leader-tool-kit/leader_approach_en.pdf

Ruralni pregled Evropske mreže za ruralni razvoj (2016) br. 21, „Ruralni odgovori na izazove u Evropi“

<https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/publi-enrd-rr-21-2016-en.pdf>

Ревизорски суд (2010), „Сprovedување на пристапот ЛИДЕР за рурален развој“, http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR10_05/SR10_05_EN.PDF

Mreže:

Evropska mreža za ruralni razvoj (ENRD):

https://enrd.ec.europa.eu/home-page_en

Balkanska mreža za ruralni razvoj (BRDN):

www.brdnetwork.net

Evropska LEADER asocijacija za ruralni razvoj (ELARD):

www.elard.eu

Stalna radna grupa za regionalni ruralni razvoj Jugoistočne Evrope (SWG):

<http://seerural.org/about-us/>

PREPARE:

<http://www.preparenetwork.org/>

Stalna radna grupa za regionalni ruralni razvoj Jugoistočne Evrope (SWG):

<http://seerural.org/about-us/>

Kontakti u Evropskoj komisiji:

Generalni direktorat za poljoprivredu i ruralni razvoj:

https://ec.europa.eu/agriculture/index_en

Celina E.5 Pretpristupna pomoć za ruralni razvoj:

AGRI-E.5@ec.europa.eu

Ključni kontakti na Zapadnom Balkanu i u Turskoj:

Albanija

Upravljačko telo:

www.bujqesia.gov.al

Internet stranica IPARD:

www.axzhbr.gov.al

Albanska Mreža za ruralni razvoj:

<http://anrd.al>

Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija

Upravljačko telo:

<http://ipard.gov.mk/mk/>

IPARD agencija:

http://www.ipardpa.gov.mk/Root/mak/default_mak.asp

Nacionalna Mreža za ruralni razvoj:

<http://ruralnet.mk/>

Crna gora

Internet stranica IPARD:

www.minpolj.gov.me//rubrike/IPARD_program

Nacionalna Mreža za ruralni razvoj:

www.ruralportal.me

Srbija

Upravljačko telo:

<http://www.mpzszs.gov.rs/>

Nacionalna LEADER mreža:

www.leader.org.rs

Turska

Internet stranica IPARD:

www.ipard.gov.tr

IPARD agencija:

www.tkd.gov.tr

Bosna i Hercegovina

Mreža za ruralni razvoj u Bosni i Hercegovini:

www.ruralnamreza.ba

Kosovo¹²

Upravljačko telo:

<http://www.mbpzhr-ks.net/en/>

[department-of-rural-development-policy-managing-authority-drdma](http://www.mbpzhr-ks.net/en/department-of-rural-development-policy-managing-authority-drdma)

¹² Ova odrednica ne utiče na stavove o statusu i u skladu je sa Rezolucijom 1244/99 SB UN i mišljenjem MSP o proglašenju nezavisnosti Kosova.

