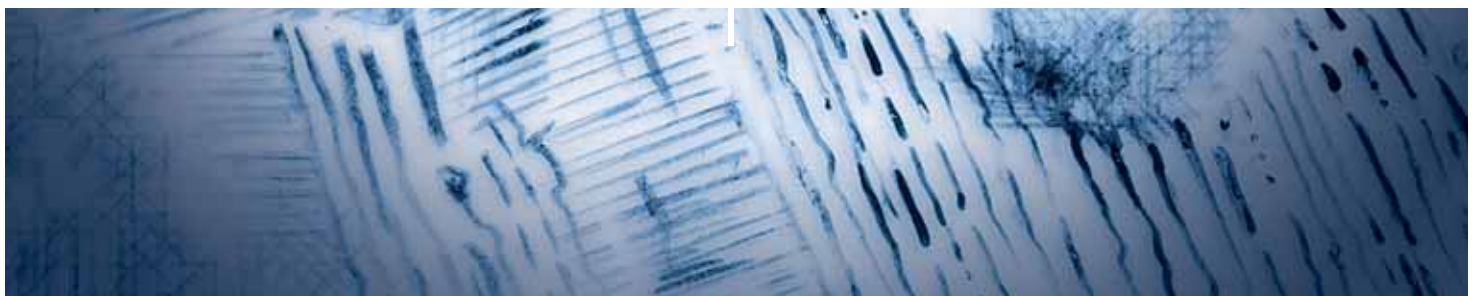


ZAJEDNO ZA ODRŽIVI RAZVOJ RURALNIH PODRUČJA



**Priručnik za provedbu pristupa
LEADER u Hrvatskoj**

ZAGREB, 2010.

I. IZDANJE

IMPRESSUM

IZDAVAČI

HMRR - Hrvatska mreža za ruralni razvoj

e-mail: koordinator@hmrr.hr

ODRAZ - Održivi razvoj zajednice

e-mail: odraz@odraz.hr

AUTORI

Lidija Pavić - Rogošić [ODRAZ]

Višnja Jelić Mück [HMRR/ODRAZ]

Roman Haken [CCO - Centar za organiziranje zajednice Srednje Moravske, Češka]

Jadranka Pelikan [Pelikan Consult]

Petar Mamula [LAG Gorski kotar]

SURADNICA

Marina Koprivnjak [HMRR]

GRAFIČKO OBLIKOVANJE

BESTIAS

ILUSTRACIJE

Višnja Peleš

TISAK

BESTIAS

ZAGREB, 2010.

I. IZDANJE

TISKANO U 500 PRIMJERA

ISBN 978-953-56005-0-3

CIP ZAPIS DOSTUPAN U RAČUNALNOM KATALOGU NACIONALNE I SVEUČILIŠNE KNJIŽNICE U ZAGREBU POD BROJEM 726670

OVAJ PRIRUČNIK NASTAO JE SURADNJOM DVA PROJEKTA

1. SUDJELOVANJE STANOVNIKA U ODRŽIVOM RAZVOJU REGIJE



PROJEKT SUFINANCIRA EU

Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost HMRR-a i ODRAZ-a te se ni na koji način ne može smatrati da odražava gledišta Europske unije.

Europsku uniju čini 27 zemalja članica koje su odlučile postupno povezivati svoja znanja, resurse i sudbine. Zajednički su, tijekom razdoblja proširenja u trajanju od 50 godina, izgradile zonu stabilnosti, demokracije i održivog razvoja, zadržavajući pritom kulturalnu raznolikost, toleranciju i osobne slobode. Europska unija posvećena je dijeljenju svojih postignuća i svojih vrijednosti sa zemljama i narodima izvan svojih granica.

2. ODRŽIVA BUDUĆNOST RURALNIH PODRUČJA HRVATSKE

FINANCIRA MILIEUKONTAKT INTERNATIONAL IZ SREDSTAVA MATRA



SUFINANCIRANJE ZA TISAK PRIRUČNIKA OSIGURALO JE MINISTARSTVO POLJOPRIVREDE, RIBARSTVA I RURALNOG RAZVOJA RH

ZAJEDNO ZA ODRŽIVI RAZVOJ RURALNIH PODRUČJA

Priručnik za provedbu pristupa LEADER u Hrvatskoj

SADRŽAJ

UVOD	1
1. OSNOVNI POJMOVI	5
1.1 Ruralni razvoj u Europskoj uniji	5
1.2 Okvir za ruralni razvoj Hrvatske	8
1.2.1 Osnovni podaci i dokumenti	8
1.2.2 Odredbe za provedbu pristupa LEADER	10
1.3 Održivi razvoj	13
1.4 Sudjelovanje javnosti	14
1.4.1 Što je to sudjelovanje javnosti?	14
1.4.2 Razine sudjelovanja javnosti	17
1.4.3 Dionici	18
1.4.4 Kako planirati sudjelovanje javnosti?	19
1.4.5 Primjer iz prakse	20
2. LOKALNA AKCIJSKA GRUPA - LAG	25
2.1 Javno-privatno partnerstvo u ruralnim područjima	25
2.2 Primjeri iz prakse pokretanja održivog razvoja ruralnih područja	27
2.2.1 Uvodne napomene	27
2.2.2 Iskustva stečena na primjerima Like i Gorskog kotara	27
2.2.3 Preporuke za osnivanje lokalne akcijske grupe (LAG)	28
2.3 LEADER u Gorskom kotaru – riječ predsjednika LAG-a	32
3. STRATEŠKI PLAN ODRŽIVOG RAZVOJA PODRUČJA LAG-A	39
3.1 Što je to strateško planiranje?	39
3.2 Elementi strateškog plana	43
3.2.1 Vizija (san)	43
3.2.2 Analiza područja	43
3.2.3 Određivanje ključnih problema	50
3.2.3 Strateški ciljevi	56
3.2.4 Strategija (kako)	57
3.3 Struktura planskog dokumenta	60
3.4 Planiranje kao timski rad	61
3.5 Kriteriji za ocjenu nacrtu strateškog plana	62

4. PISANJE PRIJEDLOGA PROJEKTA – OD ZAMISLI DO PROJEKTA	65
4.1 Što je to projekt?.....	65
4.2 Elementi projekta.....	66
4.2.1 Analiza.....	66
4.2.2 Ciljevi.....	71
4.2.3 Rezultati.....	72
4.2.4 Aktivnosti.....	73
4.2.5 Pokazatelji (indikator) uspjeha.....	75
4.2.6 Proračun projekta.....	75
4.3 Projektna logika.....	78
PRILOZI	79
Prilog 1: Projekt „Održivi razvoj ruralnih područja Hrvatske“.....	79
Prilog 2: Projekt „Sudjelovanje stanovnika u održivom razvoju regije“.....	80
PREGLED AUTORA.....	81
LITERATURA.....	82

UVOD

Provedba ruralnog razvoja i pristupa LEADER u Hrvatskoj su na samom početku te je svrha priručnika „Zajedno za održivi razvoj ruralnih područja“ potaknuti i ohrabriti srodna nastojanja u različitim ruralnim krajevima. Izrada priručnika zasniva se na iskustvima stečenim u provedbi dva međunarodna projekta ruralnog razvoja u okviru kojih su, među prvima u Hrvatskoj, formirana lokalna razvojna partnerstva i izrađeni strateški planovi održivog razvoja ruralnog područja.

Naši se ruralni prostori razlikuju po svojim prirodno-geografskim, povijesnim i kulturnim obilježjima, po krajoliku, biljnom i životinjskom svijetu, tradiciji, navikama i gospodarskoj razvijenosti. Njihov razvoj valja u prvom redu zasnivati na vlastitim resursima i sposobnostima. Stoga nema univerzalnog pristupa ili obrasca ruralnom razvoju. Postoje propisani uvjeti i kriteriji kojima treba udovoljiti i općeprihvaćena usmjerenja, poput načela održivog razvoja, koje treba provoditi u skladu s lokalnim uvjetima.

Praktični primjeri pristupa, metoda i vježbi koji su izneseni u ovom priručniku u najvećoj se mjeri zasnivaju na dva međunarodna projekta provedena posljednjih godina, u okviru kojih su nastala lokalna razvojna partnerstva – LAG-ovi Gorski kotar i PRIZAG. Projekti su imali slične ciljeve i postigli su slične rezultate na svojim pilot-područjima, no razlikuju se po duljini trajanja, opsegu aktivnosti i rezultatima izvan pilot-područja.

Razumijevanje značajki ruralnog razvoja u suvremenom europskom smislu u Hrvatskoj je na niskoj razini. Osnovni pravni okvir određen je u skladu s pravnom stečevinom EU-a. No naponi koje Ministarstvo poljoprivrede, ribarstva i ruralnog razvoja sa svojim agencijama i službama, regionalnim razvojnim agencijama i organizacijama poslovnog sektora ulaže u promoviranje provedbe ruralnog razvoja i poticanje korištenja tome namijenjenih financijskih potpora zastaju na razini županijskih središta i većih gradova te teško dopiru do žitelja ruralnih područja. Stopa korištenja sredstava različitih potpora za ruralni razvoj niska je i sporo raste.

Tek nekoliko uspješnih primjera ostvarenih posljednjih godina pokazuje kako je dobrovoljno povezivanje ruralnih zajednica u partnerstvo sa svrhom zajedničkog razvoja dugotrajan proces koji u pravilu zahtijeva dobro osmišljen pristup, sustavno stručno vodstvo te izravnu financijsku podršku. O tom procesu govori ovaj priručnik. U vođenju procesa naglašenu ulogu imaju konzultanti i/ili udruge specijalizirane za ruralni razvoj na područnoj/lokalnoj razini. Od presudne je važnosti i podrška vodstava jedinica lokalne samouprave, posebice u inicijalnoj fazi. Za održivost LAG-a i ostvarenje njegove strategije održivog razvoja bitno je potaknuti i učvršćivati zanimanje, podršku i sudjelovanje lokalne javnosti.

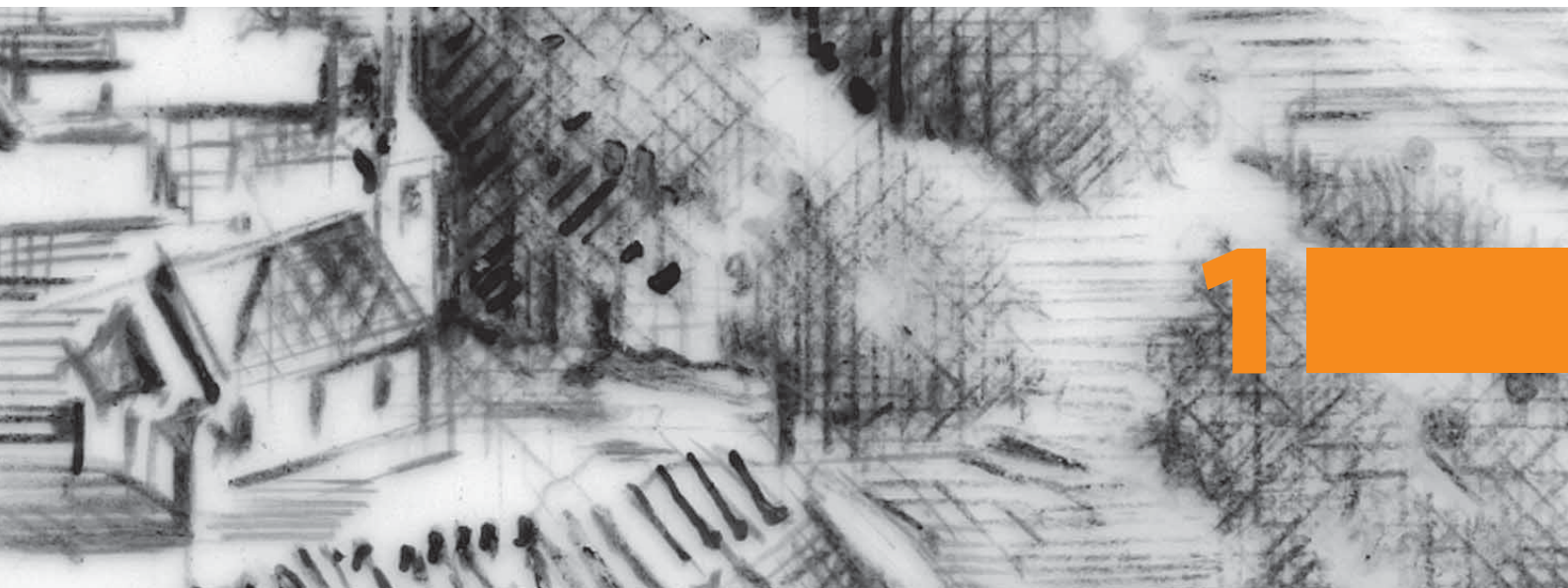
Svojim gotovo dvadesetogodišnjim razvojem od inicijative do politike, širokom praktičnom primjenom te dobrim rezultatima u zemljama EU-a, pristup LEADER dokazao se kao iznimno važan i

koristan alat ruralnog razvoja. Afirmirao se kao odgovor na razvojne probleme ruralnih prostora koje karakteriziraju nepovoljna demografska struktura i trendovi, niska razina obrazovanosti, migracija u gradove, mala zarada, visoke stope nezaposlenosti i kvaliteta života niža od one u gradovima. Međutim, u našim uvjetima, uspješna provedba LEADER-a traži i odgovore na šira pitanja, poput potrebe za jačanjem lokalne uprave i demokracije u ruralnim područjima, osnaživanja civilnog sektora, izgradnje povjerenja i suradnje među sektorima te između županija i lokalnih zajednica ili povećanja zanimanja lokalnog stanovništva za sudjelovanjem u oblikovanju javnih politika.

Raspoloživo vrijeme, sposobnosti i sredstva za pokretanje i osnaživanje lokalnih akcijskih grupa – LAG-ova nedovoljni su u odnosu na potrebe ruralnih krajeva. Tim je važnije razvijati suradnju na području razmjene iskustva o procesima stvaranja LAG-ova, o najprikladnijim sadržaju, obliku i metodama izobrazbe dionika te poticati komuniciranje i umrežavanje LAG-ova u zemlji i s inozemstvom. Važnu ulogu u tom procesu imaju organizacije i mreže organizacija civilnog društva, tim više što je pravni status udruge ocijenjen kao najprikladniji za naše LAG-ove. Pojava LAG-ova kao novih udruga znači krupan pomak u razvoju civilnog sektora na lokalnoj razini u ruralnim područjima u kojima su organizacije civilnog društva slabo razvijene, a njihov utjecaj na razvoj zanemariv. Ovaj priručnik sažima iskustva stečena u provedbi dva međunarodna projekta u kojima je posebna pozornost poklonjena promoviranju LEADER-a u drugim ruralnim područjima, prijenosu iskustva iz zemlje i država EU-a, stručnom usavršavanju trenera i lokalnih dionika te uspostavljanju komunikacije među LAG-ovima i srodnim inicijativama. Hrvatska mreža za ruralni razvoj – HMRR, koja je partner u oba projekta, redovito je objavljivala podatke o njihovom napretku i rezultatima na svojoj web-stranici i u tromjesečnom e-biltenu HMRR Info.

Glavni cilj priručnika je prikazati procese stvaranja i jačanja ruralnog partnerstva koji su se odvijali na pilot-područjima projekata i to na prostoru Gorskog kotara u Primorsko-goranskoj županiji i na prigorsko-zagorskom području koje čine rubni dijelovi Varaždinske, Krapinsko-zagorske i Križevačko-koprivničke županije.

U prvom dijelu priručnika rasvijetljeni su osnovni pojmovi važni za razumijevanje ruralnog razvoja - okvir za provedbu ruralnog razvoja u Hrvatskoj i EU, LEADER, održivi razvoj te važnost sudjelovanja javnosti u procesima izgradnje LAG-a i izrade strateškog plana održivog razvoja područja. U drugom dijelu prikazan je proces iniciranja i građenja lokalnog razvojnog partnerstva - LAG-a. Treći dio opisuje proces izrade strateškog plana održivog razvoja za područje LAG-a, a posljednji, četvrti, sadrži upute za pisanje projekata što je bitno za razumijevanje načina provedbe strateškog plana. Proces stvaranja LAG-a i izrade lokalnog strateškog plana odvijali su se usporedno u oba projekta kroz interaktivni trening odabrane skupine lokalnih dionika. Prikaz procesa ilustriran je primjerima zadataka, vježbi i/ili dijelova plana koje su izradili polaznici treninga - članovi LAG-a. Nadamo se da će priručnik dati poticaj novim zamislama, razvoju novih metoda i primjera dobre prakse u stvaranju uspješnih razvojnih partnerstva u ruralnim područjima.



OSNOVNI POJMOVI

1.1 Ruralni razvoj u Europskoj uniji

Nakon posljednjeg povećanja članstva Europske unije, njeni ruralni prostori obuhvaćaju 91% ukupnog teritorija 27 zemalja članica na kojima živi 56% stanovnika. Razvoj europskih ruralnih prostora tradicionalno se oslanjao na poljoprivrednu proizvodnju kao glavnog nositelja gospodarskog razvoja, a određen je Zajedničkom poljoprivrednom politikom (ZPP). U razdoblju 2003. - 2004. provedeno je opsežno ocjenjivanje rezultata provedbe Zajedničke poljoprivredne politike što je rezultiralo zaokretom od politike podupiranja poljoprivredne proizvodnje prema povećanju kvalitete proizvoda, izazovima tržišta, korištenju širih razvojnih mogućnosti i očuvanju okoliša. Taj zaokret slijede i bitne promjene politike ruralnog razvoja koja se u razdoblju 2007. – 2013. usmjerava u tri glavne osi:

- povećanje konkurentnosti poljoprivrede i šumarstva,
- poboljšanje stanja okoliša i krajolika te
- poboljšanje kvalitete života u ruralnim područjima i podupiranje diversifikacije ruralnog gospodarstva.

Države članice i regije dužne su osiguravati uravnoteženu provedbu politike ruralnog razvoja raspodjelom sredstva između tri navedena tematska područja. Dodatno je potrebno osigurati i sredstva za provedbu pristupa LEADER koji podupire projekte ruralnih zajednica usmjerene na rješavanje specifičnih lokalnih potreba. LEADER je četvrta, horizontalna os politike ruralnog razvoja koja uključuje provedbu ostale tri osi, pogotovo treće, aktiviranjem samosvojnog potencijala ruralnih područja. Taj europski model ruralnog razvoja zasniva se na pristupu odozdo („bottom up“), uvažavanju lokalnih osobitosti i uspostavi lokalnih razvojnih partnerstva (lokalna akcijska grupa – LAG) u kojem predstavnici sva tri sektora (javni, poslovni i civilni) sudjeluju u razvoju i provedbi zajedničke lokalne strategije održivog razvoja. Strategija se provodi projektima usmjerenim na rješavanje specifičnih pitanja lokalnog razvoja. Zemlje-članice dužne su financirati: provedbu lokalnih razvojnih strategija LAG-ova, projekte suradnje LAG-ova na međunarodnoj i nacionalnoj razini, operativne troškove LAG-ova te stjecanje sposobnosti za izradu lokalnih razvojnih strategija i animiranje područja.

LEADER¹ je kratica koja označava „vezu među aktivnostima razvoja ruralnog gospodarstva.“ To je metoda mobiliziranja potencijala ruralnih zajednica na provedbi razvoja svog područja, prije nego li određeni set obveznih mjera. Iskustvo je pokazalo da LEADER može dovesti do promjene u dnevnom životu ljudi u ruralnim krajevima. Može odigrati važnu ulogu u ohrabivanju inovativnih odgovora na stare i nove probleme u ruralnom prostoru te tako postaje „laboratorij“ za stvaranje lokalnih spo-

1. Kratica izvedena iz francuskog izraza „Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale“

sobnosti i testiranje novih načina zadovoljavanja potreba ruralnih zajednica. Informacije dobivene evaluacijom LEADER-a kao i od dionika iz ruralnih područja pokazuju prednosti LEADER-a kao alata kojim se postižu rezultati u različitim situacijama i na različitim područjima što potiče prilagođavanje ruralnih politika specifičnim potrebama pojedinih ruralnih prostora. Ohrabrujući sudjelovanje na lokalnoj razini u stvaranju i provedbi strategija održivog razvoja, ovaj pristup razvija sve veći utjecaj na buduće ruralne politike.

U svojoj evoluciji koja traje od 1991., LEADER je u tri prethodne generacije² imao status inicijative, da bi u posljednjem planskom razdoblju 2007. - 2013. prerastao u integralni dio europske politike ruralnog razvoja - os LEADER i obvezni dio nacionalnih programa ruralnog razvoja zemalja-članica. U prethodnom razdoblju LEADER+ u 15 „starih“ država članica djelovala su 893 LAG-a s ukupnim stanovništvom od 52 milijuna. Od deset novih članica, prije priključenja Bugarske i Rumunjske, šest ih se odlučilo primijeniti LEADER+ što je rezultiralo sa stotinjak novih LAG-ova. Suradnjom LAG-ova pokrenuto je gotovo tisuću lokalnih i više od tristo prekograničnih projekata.

Pristup LEADER

LEADER govori o tome **kako, a ne što** treba raditi. Sastoji se od sedam osnovnih elemenata - načela, koja treba slijediti u cijelosti, a ne pojedinačno:

Održivi ruralni razvoj - razvoj koji se temelji na očuvanju i uravnoteženom razvoju okolišnog, društvenog i gospodarskog kapitala.

Pristup temeljen na osobitostima područja - svako ruralno područje ima svoja obilježja, potencijale, posebnosti i prepoznatljivost – na njima treba graditi planiranje budućnosti.

Pristup odozdo prema gore – široko uključivanje svih raspoloživih snaga u lokalnim zajednicama doprinijet će kvalitetnom razvoju bogatstvom ideja i mogućih rješenja.

Uspostavljanje lokalnih partnerstva - usitnjene inicijative često su unaprijed osuđene na propast, pogotovo u malim sredinama, jer im nedostaje snaga, uvjerljivost i povjerenje zajednice; stoga povezivanje, uspostavljanje partnerstva i razvoj kulture suradnje imaju presudnu važnost. LEADER-ova originalna ideja je stvaranje lokalnih javno-privatnih partnerstva u obliku **lokalnih akcijskih grupa** - LAG-ova.

Inovativnost - tradicija je svakako temelj održivog ruralnog razvoja, ali su inovacije nužne kako bi se tradicionalne vrijednosti predstavile na nov i tržišno konkurentan način.

Integralan i višesektorski pristup - sektorska podijeljenost čest je uzrok problemima u razvoju. Horizontalno, međusektorsko povezivanje kao i okomito, povezivanje lokalnih, regionalnih i nacionalnih institucija, osobito je važno u ostvarivanju održivog ruralnog razvoja.

Umrežavanje - povezivanje, učenje na primjerima dobre prakse, prijenos i razmjena znanja i iskustva od posebne su važnosti u provedbi LEADER-a, jer se na taj način od pojedinačnih raznolikih slučajeva stvara zajedničko tkanje razvoja europskih ruralnih sredina te pruža uzajamna pomoć i potpora.

Suradnja – je korak dalje od umrežavanja, prema pokretanju i provedbi zajedničkih projekata dva ili više LAG-ova unutar zemlje, regije i/ili Europske unije.

1.2 Okvir za ruralni razvoj Hrvatske

1.2.1 OSNOVNI PODACI I DOKUMENTI

Za potrebe provedbe politike ruralnog razvoja, u Hrvatskoj se kao i u EU, primjenjuje međunarodno priznat i korišten kriterij razlikovanja ruralnih od urbanih područja prema definiciji OECD-a³ koja se temelji na gustoći naseljenosti. Na lokalnoj razini (općine i gradovi u Republici Hrvatskoj), područja se klasificiraju kao ruralna ili urbana primjenom praga od 150 stanovnika na km². Na regionalnoj razini (županije u Republici Hrvatskoj), OECD definira tri skupine područja, ovisno o udjelu stanovništva regije koje živi u ruralnim područjima.

Primjenom spomenutog kriterija Hrvatska kao država pokazuje visoki stupanj ruralnosti. Prosječna gustoća naseljenosti je 78 stanovnika/km². Dvije trećine zemljišta (63%) klasificirano je kao poljoprivredno zemljište i šume, a 37% kao naselja sa šumama koje obuhvaćaju gotovo polovicu ukupne površine (44%).

Dvije trećine županija (14 od 21) klasificirane su kao pretežito ruralne regije u kojima više od 50% stanovništva živi u ruralnim područjima, šest županija spada u značajno ruralne regije s 15-50% stanovnika u ruralnim područjima, a samo Grad Zagreb ima značajke uglavnom urbane regije s udjelom populacije u ruralnim područjima nižim od 10%.

U ruralnim je područjima smješteno 89% naselja. Manje od 10.000 stanovnika nalazimo u 55 gradova. U 14 gradova veličine iznad 30.000 stanovnika živi 35% žitelja Hrvatske.

Strategiju ruralnog razvoja RH 2008. - 2013. usvojila je Vlada u svibnju 2008. Strategija određuje strateške ciljeve ruralnog razvoja do 2013. godine i to:

- Poboljšanje konkurentnosti poljoprivrednog i šumarskog sektora
- Očuvanje, zaštita i održiva uporaba okoliša, krajolika, prirodnog i kulturnog naslijeđa
- Poboljšanje kvalitete života u ruralnim područjima i proširenje gospodarskog programa ruralnog gospodarstva
- Poboljšanje učinkovitosti institucijskog okruženja.

IPARD program, Plan za poljoprivredu i ruralni razvoj 2007. – 2013. usmjeren je na otklanjanje specifičnih slabosti i nedostataka koji karakteriziraju razvoj ruralnih područja Hrvatske i to uz potporu Europske komisije koja ga je odobrila 25. veljače 2008. IPARD se nastavlja na raniji pretpristupni

program SAPARD. Sastavni je dio IPA-e⁴ odnosno njena V. komponenta - Ruralni razvoj. Programom upravlja Uprava za ruralni razvoj – Upravna direkcija SAPARD/IPARD programa, a provodi ga Ravateljstvo za tržišnu i strukturnu potporu u poljoprivredi Ministarstva poljoprivrede, ribarstva i ruralnog razvoja. Do 2011. godine kroz IPARD program u Republici Hrvatskoj korisnicima će biti dostupno 179,000.000 EUR (1,3 milijarde HRK) potpore.

IPARD⁵ je usmjeren na sljedeća prioritetna područja:

- PRIORITET 1: Poboljšanje tržišne učinkovitosti i provedbe standarda Europske zajednice
- 1.1. Ulaganje u poljoprivredna gospodarstva
- 1.2. Ulaganje u preradu i trženje

- PRIORITET 2: Pripremne radnje za provedbu poljoprivredno – okolišnih mjera i lokalnih strategija ruralnog razvoja
- 2.1. Radnje za poboljšanje okoliša i krajolika
- 2.2. Priprema i provedba lokalnih strategija ruralnog razvoja

- PRIORITET 3: Razvoj ruralne ekonomije
- 3.1. Ulaganje u ruralnu infrastrukturu
- 3.2. Diversifikacija gospodarskih aktivnosti.

4. Instrument pretpristupne pomoći, engleski: Instrument for Preaccession Assistance)

5. http://www.mps.hr/pdf/projekti/IPARD_PLAN_HR.pdf

1.2.2 ODREDBE ZA PROVEDBU PRISTUPA LEADER

Program IPARD uključuje provedu pristupa **LEADER**. U nastavku prenosimo dijelove teksta Programa koji se odnose na provedbu LEADER-a.

Ciljevi

Sveukupni cilj pristupa LEADER je *promicanje ruralnog razvoja putem lokalnih inicijativa i partnerstva*.

Osnova je doprinos ruralnog razvoja ciljevima IPARD-a putem lokalnih inicijativa i to:

- poboljšanjem ruralnih životnih i radnih uvjeta,
- stvaranjem novih, održivih mogućnosti zarade,
- očuvanjem i stvaranjem novih poslova,
- diversifikacijom gospodarskih aktivnosti.

Specifičniji ciljevi su:

- ohrabrivanje i razvoj aktivnosti ruralnog stanovništva da zajednički djeluje putem projekata suradnje
- razvijanje integralnih lokalnih razvojnih strategija i pripremanje njihove provedbe
- promicanje lokalnih inicijativa i partnerstva uključivanjem lokalnih zajednica, predstavnika poslovnog sektora i lokalne uprave
- transfer postignuća, iskustava i stručnog znanja, te dostupnost informacija i zaključaka putem Mreže za ruralni razvoj RH.

Operativni ciljevi su sljedeći:

- jačanje sposobnosti ruralnog stanovništva i članova LAG-ova usavršavanjem i obrazovanjem
- razvoj, organizacija i vođenje LAG-ova
- priprema i, ako je moguće, početak provedbe lokalnih razvojnih strategija
- provedba projekata suradnje.

Definicija

Pristup LEADER određuju sljedeći elementi:

- Lokalne strategije razvoja koje se temelje na osobitostima područja predloženog kao identificirana ruralna podregija
- javno-privatno partnerstvo, uz tijelo upravljanja koje donosi odluke predstavljajući interes različitih skupina ruralnog stanovništva
- pristup „odozdo“ koji znači kako odluke koje se odnose na pripremu i provedbu lokalnih razvojnih strategija donose lokalne akcijske grupe
- multi-sektorska izrada i provedba strategije koja se temelji na interakciji između sudionika i projekata različitih sektora lokalne ekonomije
- primjena inovativnog pristupa

- provedba projekata suradnje
- umrežavanje lokalnih partnerstva.

Područje LAG-a - ruralno područje koje ima više od 5.000, a manje od 150.000 stanovnika uključujući manje gradove te gradove s manje od 25.000 stanovnika.

Odgovornost lokalnih partnerstva / LAG-ova

- uspostava LAG-a i izrada statuta
- priprema lokalne strategije razvoja i lokalnog operativnog plana razvoja
- informiranje lokalnog stanovništva o postojećim mogućnostima i prijavama za projekte u okviru programa IPARD, u skladu s lokalnom strategijom razvoja
- dogovor o usavršavanju i radionicama za lokalno stanovništvo, npr. o pripremi pojedinačnih poslovnih planova, prijedloga projekata, vođenja računovodstva, itd.
- davanje pisama preporuke IPARD agenciji o projektima koji bi se mogli financirati u okviru lokalne razvojne strategije
- upravljanje aktivnostima LAG-a (vođenje projekta, programiranje aktivnosti, računovodstvo, mjesečna i kvartalna izvješća, itd.).

Kriteriji prihvatljivosti LAG-ova

- Izabrani LAG-ovi moraju obuhvaćati teritorij usklađen s kriterijima LEADER-a u smislu ljudskih, financijskih i ekonomskih resursa za potporu strategiji održivog razvoja
- LAG je službeno registrirana udruga utemeljena na važećem Zakonu o udrugama ili drugom odgovarajućem obliku unutar hrvatskog zakonodavnog okvira
- Na razini donošenja odluka, upravno tijelo LAG-a predstavlja interese različitih javnih i privatnih skupina područja i ruralnog stanovništva, osiguravajući da najmanje 50% čine članovi koji predstavljaju gospodarske partnere i civilno društvo. Minimum od 20% su predstavnici lokalnih vlasti
- Upravno tijelo LAG-a je reprezentativno, osiguravajući dobnu raznolikost (barem jedan član trebao bi biti mlađi od 25 godina) i ravnopravnost spolova (najmanji udjel od 30% žena)
- LAG treba predložiti integralnu lokalnu razvojnu strategiju koja se temelji na smjernicama upravnog tijela. LAG će provoditi lokalne razvojne strategije i upravljati javnim sredstvima.

Sadržaj lokalne razvojne strategije

- Lokalna razvojna strategija provest će se u okviru sveukupnih ciljeva hrvatskog IPARD programa 2007. – 2013.
- Lokalna razvojna strategija bavit će se gospodarskim, društvenim i ekološkim problemima područja. Treba se temeljiti na prednostima i mogućnostima područja u kojima se strategija primjenjuje i specifičnim ciljevima za provedbu LEADER-a u kontekstu IPARD programa, imajući u vidu slabosti područja

- Sadrži kvantitativne ciljeve
- Sadrži opis očekivanih aktivnosti / mjera
- Treba biti u skladu s ostalim relevantnim strategijama i/ili nacionalnim/regionalnim politikama
- Uključuje financijsku tablicu i raspored provedbe aktivnosti
- Sadrži posebne tehničke opise projekata suradnje (opis projekata, detaljni akcijski plan, popis partnera, vremenski plan provedbe i godišnje financijske tablice, raspodjelu sredstava po partneru i aktivnosti) koji će se provesti u skladu s lokalnom strategijom razvoja i njenim prioritetima.

1.3 Održivi razvoj

Stalni porast broja propisa i dokumenata koji se pozivaju na održivi razvoj te često spominjanje pri-djeva *održiv* u medijima nisu bitno pridonijeli razumijevanju tog složenog razvojnog obrasca. Slabo zanimanje javnosti, izostanak stručnih rasprava te općenito niska razina motiviranosti za ostvarivanje održivog razvoja karakteristični su za sve dijelove hrvatskog društva. Kako je provedba LEADER-a usmjerena prema postizanju *održivog razvoja ruralnih područja*, smatramo korisnim podsjetiti na značenje i smisao tog pojma.

Značenje održivog razvoja kontinuirano se razvija. Definicije i načela iz osamdesetih i devedesetih godina prošlog stoljeća,⁶ otkad rastući problemi međudnosa razvoja i okoliša zaokupljaju pozornost svjetske javnosti, dopunjuju se praktičnim pristupima i rezultatima primijenjenih razvojnih rješenja koja se zasnivaju na transparentnom, sudioničkom i odgovornom odlučivanju uz prijenos ovlasti građanima. Jedan od osam razvojnih ciljeva Milenijske deklaracije Ujedinjenih naroda iz 2000. godine podupire održivi razvoj kao ključ za očuvanje okoliša. Globalni plan provedbe, donesen u Johannesburgu 2002. godine ubrzava izradu, donošenje i provedbu nadnacionalnih, nacionalnih i lokalnih strategija održivog razvoja u kojima se sve više važnosti daje lokalnim obilježjima i posebnostima. Prva Strategija održivog razvoja Europske unije donesena je 2001., a 2006. revidirana i prilagođena proširenom članstvu. U suradnji sa zemljama članicama, EU je razvila opsežan postupak ocjenjivanja, usklađivanja i revidiranja strategija održivog razvoja naglašavajući potrebu usklađivanja i partnerstva.⁷

Republika Hrvatska od svog osnutka aktivno sudjeluje na međunarodnim skupovima o održivom razvoju, podupire donošenje zajedničkih dokumenata, podnosi nacionalna izvješća i preuzima druge obveze. Još 1992., u Deklaraciji o zaštiti okoliša, opredijelila se je za održivi razvoj. Prvu nacionalnu Strategiju održivog razvoja donio je Hrvatski sabor u veljači 2009. godine.

Održivi razvoj kao temeljno razvojno usmjerenje podrazumijeva kontinuirano usklađivanje odluka i rješenja na području gospodarstva, okoliša i socijalnog okruženja. Ostvaruje se kroz dinamično gospodarstvo koje omogućuje zapošljavanje, ekonomsku, socijalnu i teritorijalnu koheziju, obrazovanje, zaštitu zdravlja i očuvanost okoliša. Provedba održivog razvoja iziskuje kontinuiranu provjeru i usklađivanje razvojnih sastavnica, postizanje konsenzusa na svim razinama i predanost svih društvenih skupina. Preduvjet postizanju održivog razvoja je osviješteno i zainteresirano stanovništvo, motivirano za sudjelovanje u odlučivanju, promicanje demokracije i poboljšavanje kvalitete življenja.

6. Izvješće Svjetske komisije za okoliš i razvoj „Naša zajednička budućnost“ 1987., Deklaracija iz Rija i Akcijski program za 21. stoljeće - Agenda 21, 1992., „Milenijska deklaracija“ 2000.

7. Review of the EU Sustainable Development Strategy (EU SDS) – Renewed Strategy, 2006

1.4 Sudjelovanje javnosti

1.4.1 ŠTO JE TO SUDJELOVANJE JAVNOSTI?

U kontekstu unapređenja kvalitete procesa u javnoj upravi te povećanja njene transparentnosti i učinkovitosti susrećemo se s pojmovima kao što su *sudjelovanje javnosti*, *planiranje u zajednici*, *afirmacija načela partnerstva* itd. Poglavitito se to odnosi na načelo otvorenosti uprave kada je riječ o pitanjima od javnog značaja.

Sudjelovanje javnosti, koje se može nazvati i participativnim planiranjem razvoja, ne ograničava se samo na širenje informacija; bit mu je u dobivanju mišljenja javnosti korištenjem odgovarajućih metoda i uzimanje tog mišljenja u obzir pri donošenju odluka.

Ispravno odlučivanje o javnim pitanjima trebalo bi u obzir uzeti tri čimbenika: javni interes, odlučivanje na političkoj razini i mišljenje stručnjaka. Drugim riječima, sudjelovanje javnosti je proces komunikacije između javnosti, donositelja odluka i stručnjaka za odgovarajuća pitanja. Sudjelovanje javnosti može se odvijati na više razina i uz primjenu različitih metoda.

Sudjelovanje javnosti je sustavan interaktivni proces kroz koji se građani i druge zainteresirane strane iz sektora javne uprave, gospodarstva i civilnog društva uključuju u proces donošenja odluka u područjima koja ih se najizravnije tiču.

Za sudjelovanje javnosti nije nužna partnerska akcija, niti ono podrazumijeva potrebu postizanja konsenzusa. Na temeljnoj razini, sudjelovanje javnosti znači:

- razmjenu informacija o predloženom projektu, programu, politici, zakonu ili drugoj inicijativi te o odgovarajućim činjenicama u njihovoj pozadini odnosno kontekstu
- razmjenu ideja, razumijevanje problema i izazova te raspravu o alternativnim rješenjima
- utvrđivanje područja u kojima postoji suglasnost odnosno neslaganje između uključenih subjekata odnosno subjekata pogođenih predloženom odlukom
- postizanje naboljeg mogućeg ili „dovoljno dobrog“ rješenja, onoga koje su svi, uključeni ili pogođeni, spremni prihvatiti.

Pri pripremi koncepta ili odluke važne za razvoj područja, suočavamo se s teškim pitanjima – kako realizirati odgovarajuće rješenje ili koncept te kako udovoljiti složenim zahtjevima s obzirom na različite interesne skupine prisutne na tom području. Iskustvo pokazuje da izbjegavanje objavljivanja cjelokupne informacije o pripremljenoj odluci, odnosno informiranje građana nakon što je odluka donesena, nije pravi odgovor. To se također odnosi na aktivnosti koje pripremaju stručnjaci. Povratna informacija dobivena od javnosti uvijek ima svoju vrijednost prije donošenja važnih odluka. Time će odluke odražavati potrebe građana te će se spriječiti njihove negativne reakcije. Mogućnost

utjecaja građana na donošenje odluka ima svoj odraz u javnoj percepciji i prihvaćenosti odluka. Postoje participativne metode koje građanima omogućuju utjecanje na odluku, no konačnu odluku o nekom važnom pitanju donosi nadležno tijelo, a ne javnost. Participativno planiranje je sustav sa strogo definiranim pravilima. Nepoznavanje tih pravila često je razlog nepovjerenja kod donositelja odluka - boje se da će komunikacijom s javnošću izgubiti kontrolu nad procesom. Istovremeno, ne shvaćaju da kroz sudjelovanje javnosti dobivaju informacije koje služe kao podloga za donošenje kvalitetnijih odluka.

Mnogi argumenti – pravni, društveno-politički, kao i pragmatična i ekonomska motivacija govore u prilog sudjelovanja javnosti u odlučivanju. Uzimanje u obzir širokog spektra stavova može pomoći u sprječavanju budućih sukoba. Pravovremenim i kvalitetnim participativnim procesom prirodno se dobiva potpora građana. Sustavnom primjenom participativnih metoda tijela vlasti ostvaruju višestruku korist:

- pozitivne reakcije građana koji cijene otvorenost i transparentnost
- veća vjerodostojnost donositelja odluka
- međusobno povjerenje između vlasti i građana, poboljšanje klime
- svako javno pregovaranje ljudima omogućuje da svoja mišljenja i stavove učine vidljivim i objasne ih.

Kvalitetno i pravovremeno uključivanje javnosti ubrzava pripremljeni proces planiranja i može rezultirati uštedom resursa koje bi donositelj odluke naknadno morao angažirati kako bi proveo izmjene na projektu (zbog zahtjeva građana). Uključivanjem javnosti omogućuje se kontinuiran rad koji u obzir uzima zahtjeve građana i predložene izmjene. Među pozitivne strane takvog pristupa spadaju:

- razdoblje planiranja projekta ili odluke osigurava vrijeme za detaljno upoznavanje s nacrtom, iscrpno razmatranje i prihvaćanje najboljih rješenja
- kroz proces se može ustanoviti da javnost u potpunosti ne prihvaća prijedlog te bi provedba dovela do ekonomski neopravdanih troškova
- pozivanjem izrazitih protivnika na pregovaranje smanjuje se mogućnost njihove blokade odluke u kasnijoj fazi
- neke skupine građana (organizacije civilnog društva, poduzetnici) mogu biti važni saveznici koji će se kasnije uključiti u provedbu integralnih projekata ili odluka
- može se dobiti puno materijala, ideja i komentara koji se izravno mogu iskoristiti u procesu planiranja i na taj način unaprijediti kvalitetu dokumentacije ili odluke
- lokalni stanovnici vrlo dobro poznaju okruženje u kojem žive tako da mogu predvidjeti potencijalno negativne utjecaje i predložiti mogućnosti za njihovo reduciranje; među stanovnicima žive i lokalni stručnjaci (svaki stručnjak negdje mora stanovati) koji stručne savjete u takvom procesu daju besplatno.

Mnogo je uobičajenih **nesporazuma** vezano uz promišljanje procesa sudjelovanja javnosti:

Nesporazum br. 1: skupo je - Jasno je da, primjerice, organiziranje sudjelovanja javnosti košta. S druge strane, povećani početni troškovi kompenziraju se uštedama u kasnijim fazama provedbe. Zahvaljujući sudjelovanju javnosti oblikuje se projekt prilagođen lokalnom kontekstu. Predstavljanje ideje i projekta pomaže u društvenom i političkom razumijevanju predložene akcije. Uključivanjem javnosti u pripremanje važne odluke već na početku izbjegavaju se mogući prosvjedi protiv projekta uoči njegove realizacije, a time se ostvaruje ušteda sredstava povezanih s, primjerice, mogućim sudskim postupkom.

Nesporazum br. 2: predugo traje - Točno je da proces sudjelovanja javnosti iziskuje određen vremenski okvir koji je potreban za provedbu informativne kampanje, prikupljanje komentara i njihovu evaluaciju. To za posljedicu ima produženje početne faze procesa odlučivanja. Međunarodne studije pokazuju da cjelokupan proces to djelotvornije teče, što je ranije počeo javni participativni proces. Pravovremeno uključivanje javnosti omogućuje donositelju odluka prikupljanje dodatnih informacija koje se mogu izravno koristiti u planiranju aktivnosti, a koje bi se na drugi način teško mogle prikupiti. Obavješćavanje javnosti unaprijed o tome koje aktivnosti su u pripremi, omogućuje „glatku“ provedbu procedure bez povišenih emocija; komunikacijom se otklanjaju sumnje u ciljeve projekta. Nakon početnog vremenskog gubitka, proces donošenja odluke se ubrzava, čime se početni vremenski gubitak nadoknađuje.

Nesporazum br. 3: povećava se rizik društvenih prosvjeda - Činjenica je da javno pregovaranje čini transparentnim proces odlučivanja. Otvaranjem procesa planiranja može se povećati opasnost da informirana javnost projekt odbaci. Transparentnost ponekad tjera donositelje odluka da prihvate odluku koja ne odgovara isključivo njihovim ciljevima. Važno je shvatiti da u demokratskom društvu zatvoreno odlučivanje ne može prikriti potencijalno sporne mjere javne uprave ili investicijske ciljeve. Sporna mjera ionako će izaći na svjetlo dana, kroz djelovanje političke oporbe, organizacija civilnog društva ili medija.

PREDNOSTI I NEDOSTACI SUDJELOVANJA JAVNOSTI	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
<ul style="list-style-type: none">- smanjuje se vjerojatnost građanskih prosvjeda protiv odluka- uključuju se nužne mjere prilagodbe projekta temeljene na komentarima danim prije njegove provedbe- smanjuje se potreba za naknadnim prilagodbama projekta tijekom i nakon provedbe.	<ul style="list-style-type: none">- rasprava o razlozima za odluku ili investiciju u okviru participativnog procesa podrazumijeva neke poteškoće (potrebno je osigurati vrijeme i financijsku podršku za takvu aktivnost)- dokumentiranje pozitivnih i konkretnih učinaka participativnog procesa nije jednostavan zadatak.
Profesionalno proveden participativni proces onemogućit će sukobljavanje, tj. sukobljavanje će se izbjeći, „zahvaljujući sudjelovanju javnosti“. Pritom je teško reći kako bi se situacija odvijala bez participativnog procesa: kako bi dokument izgledao i kako bi javnost reagirala te koji problemi bi se pritom pojavili.	

1.4.2 RAZINE SUDJELOVANJA JAVNOSTI

Postoji mnogo načina za uključivanje ljudi u donošenje odluka. Stoga je od temeljne važnosti razlikovati metode sudjelovanja javnosti – sociološka studija će podrazumijevati drukčiju vrstu javnog dijaloga u usporedbi s, primjerice, javnom raspravom, građanskim savjetodavnim odborima ili referendumom. Pojedinačni postupci sudjelovanja javnosti razlikuju se prema razini kontrole koju javnost ima, što ovisi o samoj proceduri. Od ključne je važnosti definirati razinu kontrole koju će javnost imati na samom početku pripreme procesa sudjelovanja javnosti.

Lažni pokušaj uključivanja javnosti je pokušaj manipulacije javnim mnijenjem. Primjenjuje se kada je važna odluka već donesena i kada je važno „građanima razumno objasniti odluku.“ Kada je riječ o aspektu informiranja, takav pristup može se promatrati kao najprimitivniji pokušaj sudjelovanja javnosti. Tu metodu koriste kompanije specijalizirane za odnose s javnošću i donositelji odluka koji javnost žele pripremiti za odluku. Manipulacijske metode u javnosti pokazuju nekompetentnost ili nedostatak vjerodostojnosti donositelja odluke koji ih koristi.

Jasna informativna kampanja o procesu donošenja odluke osnovni je preduvjet svakog ozbiljnog pokušaja uključivanja javnosti. Ta vrsta uključivanja podrazumijeva isključivo **davanje informacija**, bez prikupljanja mišljenja i komentara. Takva bi se kampanja trebala stoga koristiti u slučajevima u kojima su problemi jasni, a donositelj odluke samo nastoji povećati transparentnost tekućeg procesa odlučivanja. Primjeri za to su plakati, oglasni panoji, informacije u lokalnim medijima i slično.

Prikupljanje komentara i mišljenja omogućuju donositeljima odluka da saznaju i procijene moguće reakcije građana na odluke. Donositelj odluke koji odabere taj postupak želi proširiti vlastiti uvid u problematiku. Istovremeno nije obvezan na bilo koji način uzeti komentare u obzir. Od građana se traži davanje komentara bez ikakvih jamstava da će njihove ideje biti uzete u obzir. Primjeri takvih procedura uglavnom su izravni intervjui s građanima, ankete i slično.

Konzultacije s građanima su službeni pregovori donositelja odluka i relevantne skupine građana. Razlika u odnosu na ostale razine sastoji se u činjenici da donositelj odluke ima obvezu uvažavati dobivene informacije te se obvezuje ozbiljno vrednovati sve predložene ideje. Službene konzultacije s građanima koriste se ako je za odluku (zbog političkih ili zakonskih razloga) potrebna ozbiljna javna rasprava o tome što se namjerava raditi. Metode službenih konzultacija su javne rasprave te konzultacije s organizacijama civilnog društva, građanskim inicijativama, poslovnim sektorom, stručnjacima i ostalom zainteresiranom javnošću.

Kod **zajedničkog odlučivanja s građanima** predstavnici javnosti izravno sudjeluju u donošenju odluka. Donositelj odluke koji koristi tu vrstu sudjelovanja građana, voljan je otvoreno raspravljati o konceptualnom rješenju i ciljevima te pripremljenu odluku optimizirati zajedno sa zainteresiranim stranama. Zajedničkim planiranjem mogu se izbjeći javni prosvjedi, povećati vjerodostojnost

donositelja odluka i pridobiti podrška za provedbu tako pripremljenih odluka. Uobičajeni postupak u takvim okolnostima uključuje uspostavljanje posebnih savjetodavnih odbora, akcijsko planiranje itd.

Izravna demokracija znači da donositelj odluka javnosti daje pravo punog odlučivanja. Građani odluku uglavnom donose različitim metodama glasanja. Najčešći postupak u izravnoj demokraciji je referendum. Formalni referendum koristi se za specifične situacije, a neformalni referendum može se primijeniti na cijeli niz tema.

1.4.3 DIONICI

Pojednostavljajući situaciju, ovdje tematizirane procese obično nazivamo sudjelovanjem ili uključivanjem javnosti. No javnost nije homogena cjelina, ona se sastoji od velikog broja ciljnih skupina građana, a svaki pojedinac može biti pripadnik nekoliko skupina dionika.

Za uspješnost procesa sudjelovanja javnosti potrebno je utvrditi tko je pogođen planiranom aktivnošću. Definiranje dionika zadatak je donositelja odluka ili organizatora participativnog procesa. Nije teško utvrditi na koji segment javnosti će aktivnost izravno utjecati. Međutim, treba biti svjestan činjenice da će i neke druge skupine biti zainteresirane za dotičnu aktivnost.

Kako utvrditi skupinu dionika? Pri planiranju projekta, javnost se obično podijeli na nekoliko skupina dionika. Svaka od njih ima različite značajke – obraća im se i komunicira s njima na različit način. Za generalni projekt sudjelovanja javnosti poželjno je usredotočiti se, primjerice, na sljedeće skupine:

- stanovnike područja
- ustanove
- poduzetnike i poduzeća
- istaknute osobe na lokalnoj razini
- organizacije civilnog društva.

Identifikacija skupina dionika može se provesti:

- samoidentifikacijom („tko god želi surađivati, dobrodošao je“),
- identifikacijom koju provodi treća strana (sudionici „koje bismo trebali pozvati, koji bi mogli biti zainteresirani“; „molimo, dajte ovu pozivnicu drugim relevantnim osobama“),
- identifikacijom koju provodi organizator: na temelju osobnog iskustva
 - koristeći postojeće adresare
 - geografskom analizom
 - demografskom analizom
 - povijesnom analizom
 - konzultiranjem lokalnih institucija
 - analizom korisnika.

Utvrdjivanje dionika treba se provoditi tijekom cijelog procesa sudjelovanja javnosti, u svakoj pojedinoj fazi projekta. Razlog je taj što se vremenom sastav ljudi može promijeniti zbog, primjerice, novih objektivnih činjenica koje su ranije, na početku projekta, bile nepoznate. Razlozi mogu biti i pragmatičnije prirode – za različite faze procesa planiranja potrebna je drukčija skupina građana.

U kojoj mjeri su građani voljni sudjelovati? - Prije pripreme procesa sudjelovanja javnosti poželjno je biti svjestan činjenice da svi građani ne žele izraziti svoje mišljenje i utjecati na donošenje odluka na jednak način i u jednakom opsegu. Savjetujemo pridržavanje pravila da „svatko ima jednak pristup informacijama i njegov je izbor koliko vremena će posvetiti djelovanju kojim se utječe na odluku“. Organizatori su često razočarani slabim sudjelovanjem građana u javnim raspravama, razgovorima i sl., čak i kad je događaj savršeno organiziran. Vrlo je važno da organizatori budu svjesni da neće svi ljudi kojima se obrate biti spremni posvetiti se problemu u jednakoj mjeri.

1.4.4 KAKO PLANIRATI SUDJELOVANJE JAVNOSTI?

Dva glavna aspekta u planiraju participativne aktivnosti jesu kontekst i struktura.

Kontekst procesa sudjelovanja javnosti obuhvaća:

- svrhu i temu procesa
- geografski obuhvat i fokus
- zakonodavno-pravni kontekst (npr. odgovarajuće veze s tijelima koja oblikuju politike)
- vremenski okvir i proces donošenja odluka
- izvore financiranja
- kulturne, političke i institucionalne aspekte koji utječu na sve navedeno.

Strukturni aspekti uključuju:

- identifikaciju i angažiranje ljudi
- pripremu osnovnih materijala
- promociju
- provođenje aktivnosti
- evaluaciju
- tiskanje konačnog izvještaja i njegovo slanje uključenima i ostalim zainteresiranima.

Svrha i tema - Odluka o uvođenju javnosti u participativni proces suštinski je političke naravi. Bez obzira postoji li namjera izravnog utjecanja na politiku, participativne metode su intervencije u društvu. Stoga je bitno odmah na početku imati jasnu sliku o svrsi i ciljevima takvih procesa. Svrhu treba jasno artikulirati i postići suglasnost organizatora i donositelja odluka o njoj, jer će se odražavati na svaku odluku koja od tog trenutka bude donešena. Važno je ispravno razumijevati aktualnu političku situaciju, jer ona će se odraziti na temu. Razumijevanje stečeno takvom vježbom pomoći

će u rasvjetljavanju aspekata kao što su pravo tempiranje i politička relevantnost, pojačavajući potencijal za ostvarivanje stvarnog političkog utjecaja. Jedan od najvažnijih čimbenika koje treba uzeti u obzir pri odabiru teme jesu kontroverznost teme te stupanj u kojemu je ona prisutna u svijesti javnosti. Teško je postići entuzijizam oko tema za koje nitko nije zainteresiran odnosno onih koje su predmet određenih socijalnih, okolišnih ili političkih dvojbi unutar društva.

Facilitator/Moderator - Uloga moderatora je ključna u svim participativnim metodama. Zadaci moderatora razlikuju se ovisno o metodi, no općenito govoreći, odgovornost moderatora je održavati tijek procesa, brinuti se za pravovremeno i usmjereno odvijanje aktivnosti, za što su potrebni čvrstoća i osjećaj za diplomaciju. Moderatora bi trebali karakterizirati fleksibilnost, nepristranost, empatija, entuzijizam i sposobnost slušanja. Trebao bi razvijati povjerenje i međusobno razumijevanje između sudionika, pokazivati poštovanje te komunicirati na jasan i prijateljski način. Moderator skupinu treba usmjeravati na temu procesa, davati poticaj te povučenijim sudionicima osiguravati prostor za izražavanje zamisli. Korisno je da moderator bude osoba koja je poznata na regionalnoj ili nacionalnoj razini. Moderator bi trebao imati iskustvo u moderiranju odnosno facilitiranju sastanaka, a trebao bi imati i reputaciju nepristrane osobe, kako politički tako i u odnosu na temu o kojoj se raspravlja. Moderator ne bi trebao biti poznat kao osoba koja zagovara jednu od strana u određenoj problematici odnosno neku od političkih stranaka. Trebao bi imati nešto izravnog znanja o temi ili vremena za stjecanje takvog znanja prije samog događanja. Dobro poznavanje teme važno je kod pojedinih metoda, dok je kod drugih manje bitno. Korisna je i sposobnost razumijevanja za različite karaktere i sposobnost izvlačenja na površinu onoga što osobe zabrinjava ili im nije jasno. Reputacija je sudionicima manje bitna od osjećaja da je moderatoru stalo do njih, da djeluje u njihovu korist te da daje svim sudionicima osjećaj da će njihovi stavovi biti saslušani.

1.4.5 PRIMJER IZ PRAKSE

Sudjelovanje javnosti u procesu izrade strateškog plana razvoja grada Kopřivnice, Češka

Grad Kopřivnice je poznato i tradicionalno gospodarsko središte u sjevernoj Moravskoj, 32 km jugoistočno od grada Ostrave. To je drugi grad po veličini u regiji. Sastoji se od četiri dijela – urbanog područja i tri sela – Lubina, Vlčovice i Mniší. Gospodarski preobražaj posljednjih godina doveo je do strukturnih promjena u gospodarstvu, što se očitovalo kroz restrukturiranje tradicionalnih gospodarskih grana i dinamičan razvoj malog i srednjeg gospodarstva te usluga. Drukčiji vanjski uvjeti, afirmacija tržišnih načela te potreba da se riješe postojeći problemi grada zahtijevaju promjene u načinu rada tijela vlasti u mjestu Kopřivnice.

Suradnja s građanima u izgradnji budućnosti - Zbog navedenih i nekih dodatnih činjenica, kao i iz svijesti o potrebi za sustavnim i koordiniranim rješavanjem pitanja razvoja grada, donesena je u prosincu 2006. odluka vijećnika da se nastavi s aktivnim pristupom razvoju grada te da se oblikuje Strateški plan razvoja grada Kopřivnice za razdoblje 2007.– 2022. Tim planom formulirani su gradski

strateški ciljevi u obliku odgovarajućih prioriteta, mjera i aktivnosti, uključujući načine financiranja i provedbe. Plan 2022. izrađen je uz sudjelovanje javnosti, organizacija civilnog društva i lokalnih poduzetnika, pri čemu je primijenjena metoda planiranja u zajednici u suradnji s građanima. Tijekom razrade dokumenta nastojalo se što intenzivnije uključiti javnost u proces, a nisu zaboravljeni ni stanovnici vanjskih sastavnica grada Kopřivnice (Vlčovice, Mniší, Lubina). Činjenica da se grad Kopřivnice, kao član Nacionalne mreže zdravih gradova u Češkoj Republici, razvija na načelima održivog razvoja uključena je u sve dijelove plana i to ne samo kroz pitanja okoliša nego i kroz sastavnice društvenog i gospodarskog razvoja.

Početak planiranja - Razrada Strateškog plana započela je u veljači 2007. Uspostavljeno je Povjerenstvo za strateški razvoj. Povjerenstvo je vodilo cjelokupan proces izrade plana te će u budućnosti pratiti njegovu realizaciju. Uspostavljeni su kontakti sa značajnijim poduzetnicima, nakon čega su uslijedili izravni posjeti predstavnika grada tijekom provedbe anketiranja poduzetničkog sektora. Pitanja su postavljali gradonačelnik i njegovi zamjenici te je otvorena komunikacija i ostvarena suradnja. Gradonačelnik je nekim poduzetnicima uputio poziv da postanu članovi spomenutog Povjerenstva. Predstavnici grada Kopřivnice zatražili su maksimalno sudjelovanje javnosti kroz cijeli proces te su uspostavljena lokalna strateška povjerenstva sastavljena od članova iz navedenih lokalnih sredina. Pozvani su i drugi pojedinci koji bi mogli imati zanimljive ideje o razvoju lokalnih područja.

Mapiranje postojeće situacije - Prva faza projekta bila je izrada profila grada Kopřivnice. S tim ciljem sastavljen je Tim za elaboraciju koji se složio s opsežnim prikupljanjem podataka te pri izradi profila surađivao sa širokim spektrom zainteresiranih pojedinaca. U izradi profila sudjelovala su i lokalna strateška povjerenstva, odjeli grada Kopřivnice i Češki ured za statistiku te druge institucije koje osiguravaju podatke o populaciji, lokalnoj ekonomskoj bazi, infrastrukturi, stanovanju, okolišu itd. Prikupljene informacije i socio-ekonomska analiza grada korišteni su kao temelj za izradu profila grada. S obzirom na opsežnost problema, u profil grada nije bilo moguće ugraditi detaljne informacije za pojedina lokalna područja odnosno one informacije koje nisu bitne na razini grada. No, dodatno su priređeni „podprofili“ sela Lubina, Vlčovice i Mniší. Prikupljanje podataka za te dokumente odvijalo se tijekom razgovora s predstavnicima sela. Na temelju profila i SWOT-analize grada i njegovih lokalnih dijelova, Povjerenstvo za strateški razvoj potvrdilo je viziju grada i složilo se o četiri prioritetna razvojna područja kojima se prvenstveno treba pozabaviti kako bi se vizija ostvarila te osigurali uvjeti i pretpostavke za daljnji razvoj grada:

- Ekonomski potencijal i razvoj ljudskih resursa
- Promet, infrastruktura, okoliš
- Društvena infrastruktura
- Imidž grada.

Sudjelovanje javnosti kroz radne skupine - Povjerenstvo za strateški razvoj je odabralo određeni broj građana kao članove četiri radne skupine. Sastanci radnih skupina bili su otvoreni za javnost – na taj se način javnost mogla informirati o sastancima skupina te sudjelovati u njima. Zahvaljujući

tom procesu radne skupine su proširene s 15-20 predloženih članova na 30-40 članova koji su imali stalnu potporu vodstva Tima za elaboraciju. Redovno su se sastajali između sastanaka Povjerenstva za strateški razvoj te pripremali dijelove strateškog plana. Izvještaj se sastavljao nakon svakog sastanka radne skupine. Izvještaj bi se kasnije razaslao onima koji su na evidencijskoj listi sudionika ostavili svoje kontaktne podatke. Uz izvještaj, sudionici su imali mogućnost unositi svoje zamisli ukoliko ih nisu predstavili na sastanku radne skupine. Kako bi se ljude pridobilo za sudjelovanje u cijelom procesu, bilo je potrebno razmotriti i osmisliti sustav propagiranja sastanaka te odabrati nekonvencionalno mjesto za radne sastanke. Kako se radilo tijekom ljeta, odabir je pao na rekreacijsku zonu Červený kámen.

Najznačajniji ishod strateškog planiranja je dio plana koji sadrži utvrđene prioritete, rješenja za njih i konkretne aktivnosti, pri čemu su u obzir uzeti koristi i rezultati, mjerljivi pokazatelji te procjena financijskih potreba. U sljedećem dijelu strateškog planiranja tematizirani su organiziranje zajednice, funkcioniranje projekata i financijski izvori iz EU. Članovi Tima za elaboraciju su, zajedno s vodstvom grada i Povjerenstvom za strateški razvoj, također predložili sustav provedbe i kontrole realizacije strateškog plana. Uz pet za javnost otvorenih sastanaka radnih skupina, dodatna dva takva sastanka održana su u svakoj od tri lokalne sredine. Glavni javni forum održan je u centru grada. Kroz cjelokupan proces prikupljen je velik broj prijedloga i ideja koje su potvrdile da postoji potreba za tematiziranjem drugih pitanja, koja su u plan uvrstile radne skupine.

Kroz radne skupine, lokalna strateška povjerenstva u mjestima Lubina, Vlčovice i Mniši, ali i kroz izravnu suradnju s građanima, gotovo 200 građana grada Kopřivnice (u taj broj nisu uključeni sudionici foruma) sudjelovalo je u oblikovanju plana. Prema popisu sudionika na forumu je sudjelovalo 190 građana. Ukupno je 370 brošura s radnim prijedlogom plana razdijeljeno na javnim mjestima.

Komuniciranje s javnošću - Tijekom razrade strateškog plana javnost je o procesu informirana kroz članke u tisku i priopćenja. Pozivi na sudjelovanje na sastancima radnih skupina objavljeni su na radiju. Kao nov način komuniciranja, s gradonačelnikom grada Kopřivnice i voditeljem odjela za strateško planiranje organiziran je „chat“ na temu „Što je to strateški plan?“ Oglasima koji su u više navrata emitirani putem kabelaške televizije građani su pozivani na javnu raspravu o strateškom planu koja se održavala u centru grada, a na sastanke radnih skupina građani su pozivani i putem plakata. Dobar način animiranja ljudi bili su i pozivi u obliku letaka koje su izviđači i članovi dječjeg vijeća dijelili u centru grada. Na isti način javnost je pozivana i na sudjelovanje u već spomenutoj javnoj raspravi o strateškom planu koja se održavala u centru grada.

www.koprivnice.cz

<http://zdravemesto.koprivnice.org>



2. LOKALNA AKCIJSKA GRUPA - LAG

2.1 Javno-privatno partnerstvo u ruralnim područjima

LEADER ohrabruje ruralna područja da propitkuju nove načine prevladavanja razvojnih poteškoća s kojima se susreću, kao što su starenje stanovništva, niska razina pružanja usluga ili manjak prilika za zapošljavanje. LEADER promiče drukčiji pristup razvoju u odnosu na raniji način sektorskog pristupa ili onog fokusiranog samo na pojedine skupine korisnika, a koji se primjenjuju kod oblikovanja „klasičnih“ javnih politika. Kroz ovaj se pristup facilitira uspostava veza između lokalnih aktera i sektora, koji često rade izolirano, ali također promovira povezivanje među ruralnim područjima. To su uglavnom manja, homogena i socijalno povezana područja sa zajedničkom tradicijom, lokalnim identitetom, osjećajem pripadnosti kraju i/ili zajedničkim potrebama i očekivanjima. Okupljanjem i povezivanjem takvih manjih zajednica omogućavaju se aktivnosti koje odgovaraju posebnostima područja i lokalnim potrebama te potiču razvoj temeljen na lokalnim prednostima. Takvo područje mora biti dovoljno koherentno te imati kritičnu masu u smislu ljudskih, financijskih i ekonomskih resursa koji mogu podržati izradu i provedbu lokalne strategije održivog razvoja. Nije nužno da se područje zajednica okupljenih u lokalno partnerstvo poklapa s administrativnim granicama.

Povezivanjem lokalnih aktera i sektora započinje rad na stvaranju lokalnih partnerstva, nazvanih lokalne akcijske grupe (LAG). Te su grupe originalan i važan dio pristupa LEADER. LAG-ovi imaju zadatak izrade i provedbe lokalnih razvojnih strategija, donošenja odluka o raspodjeli raspoloživih financijskih sredstava i upravljanja tim sredstvima. Učinkoviti su u poticanju lokalnog održivog razvoja iz sljedećih razloga:

- okupljaju i kombiniraju postojeće ljudske i financijske resurse iz javnog, privatnog i civilnog sektora te volontere
- udružuju lokalne dionike oko zajedničkih projekata i međusektorskih akcija, kako bi se postigla sinergija, zajedničko vlasništvo te kritična masa potrebna za poboljšanje gospodarske konkurentnosti područja
- jačaju dijalog i suradnju između različitih ruralnih dionika, koji često nemaju iskustvo zajedničkog rada, te se tako smanjuju potencijalni konflikti i moderiraju situacije u kojima se dogovaraju rješenja kroz konzultacije i dogovore
- moderiraju proces prilagođavanja i promjene kroz interakciju različitih partnera uzimajući u obzir brigu za okoliš, diversifikaciju ruralnog gospodarstva i kvalitetu življenja.

LAG treba udružiti partnere iz javnog i privatnog sektora (poslovni i civilni sektor), pazeći na uravnoteženu zastupljenost predstavnika postojećih lokalnih interesnih skupina, koji dolaze iz različitih socio-ekonomskih sektora. Na razini odlučivanja, barem 50% članova mora dolaziti iz poslovnog sektora i sektora civilnog društva. LAG se može osnovati *ad hoc*, ili se može graditi na već postojećim partnerstvima.

Najčešće uključeni dionici u LAG-u su:

- predstavnici lokalne samouprave i javnih ustanova
- profesionalne organizacije i savezi (poljoprivrednika, malih poduzetnika i drugih djelatnosti)
- udruge (za zaštitu okoliša, pružatelja usluga u kulturi, za razvoj zajednice, udruge žena, mladih itd.)
- razvojne agencije
- poslovni inkubatori, poduzeća i dr.
- mediji
- viđeniji pojedinci.

Integralan i višesektorski pristup - LEADER nije sektorski razvojni program; lokalne razvojne strategije moraju imati višesektorski pristup odnosno integrirati aktivnosti nekoliko sektora. I u slučajevima kad se aktivnosti provode unutar jednog sektora, trebaju postojati veze između ekonomskih, socijalnih i okolišnih aktera i područja.

2.2. Primjeri iz prakse pokretanja održivog razvoja ruralnih područja

2.2.1 UVODNE NAPOMENE

Pravilno postavljena strategija održivog razvoja i uključivanje svih raspoloživih instrumenata zaštite okoliša, socijalne pravednosti te ekonomske održivosti trebali bi biti osnova razvojne strategije svakog područja, bez obzira na veličinu, razvijenost, kapacitete i druge osobitosti. Održivi razvoj je način razvoja područja u kojem svi dobivaju, nema oštećenih. Planiranje održivog razvoja područja isključuje neke mogućnosti i gospodarske aktivnosti ili načine proizvodnje koji još uvijek mogu zauzimati važno mjesto u gospodarstvu područja LAG-a. Bezbolan prijelaz na put održivog razvoja iznimno je teško postići, proces zahtijeva prilično vremena (koje se mjeri u godinama) te edukaciju uključenih dionika.

Pristup LEADER za poticanje održivog razvoja ruralnih područja zemalja-članica Europske unije stvaran je godinama i poboljšavan metodom pokušaja i stečenih iskustava. Uz ostala načela, LEADER naglašava da razvoj svakog, pa i najmanjeg područja, treba biti potaknut „iznutra“, od samih stanovnika, a ne nametnut s neke od viših razina upravljanja područjem. Pokretanje stanovništva na samoorganiziranje putem osnivanja lokalne akcijske grupe (LAG) predstavlja osnovni „alat“ programa LEADER.

2.2.2 ISKUSTVA STEČENA NA PRIMJERIMA LIKE I GORSKOG KOTARA

Pristup LEADER preporuča primjenu načela održivog ruralnog razvoja na kojima se temelje primjenjene metode rada provjerene i kod nas u Hrvatskoj. U nastavku su prikazana iskustva ostvarena u provedbi pilot-projekata na području Like⁸ i Gorskog kotara⁹.

Ključne aktivnosti koje utječu na izlazni rezultat – pokretanje procesa održivog razvoja ruralnih područja, su:

- formiranje učinkovitog lokalnog partnerstva (Lokalne akcijske grupe – LAG)
- jačanje kapaciteta članova LAG-a
- izrada strateškog plana razvoja područja
- provedba usvojene strategije.

8. LOCOMOTIVE (Local Community Motivation) – Projekt pokretanja lokalne zajednice u općinama Plitvička jezera, Udbina, Vrhovine, 2004.-2005. kojeg je financirao Odjel za međunarodni razvoj (DFID) Veleposlanstva Ujedinjenog Kraljevstva u Hrvatskoj

9. Projekt održivog razvoja ruralnih područja Hrvatske, 2007.-2009. kojeg je financirao nizozemski Program MATRA

Tijekom provedbe aktivnosti uočeni su sljedeći **problemi**:

- slab interes i pasivnost lokalnog stanovništva za sudjelovanje u projektima za pokretanje održivog razvoja područja, kao i dijela jedinica lokalne samouprave,
- upitna reprezentativnost predstavnika javnog sektora, važnost rada u lokalnom partnerstvu nisko rangirana na listi prioriteta donositelja odluka jedinice lokalne samouprave često u LAG delegiraju mlade ljude bez značajnijeg utjecaja na donošenje odluka,
- problematična održivost LAG-a nakon završetka projekta; završetkom projekta lokalne akcijske grupe ukoliko nisu osigurale sredstva iz različitih izvora, ne mogu uvijek računati na podršku javnog sektora.

Preporuke za pristup rješavanju uočenih problema:

- Partnerski pristup, identifikacija srži problema, definiranje ciljeva te načina za njihovo postizanje,
- Potaknuti interes stanovništva za sudjelovanje u projektu čestim javnim prezentacijama projektnih ciljeva te uključivanjem značajnih osoba iz zajednice,
- Predstavljanje projekta i njegovih rezultata gradonačelnicima i načelnicima; javni nastupi, studijska putovanja te seminari i konferencije podižu važnost projekta, a time i LAG-a,
- JLS bi trebale podržati rad LAG-a u skladu s njegovim rezultatima. Tome prethodi usvajanje strateškog plana na vijećima te partnerstvo u pripremi i provedbi projekata i programa. Privlačenjem sredstava za projekte, LAG dokazuje svoju vrijednost.

Zaključak - Brojne su inicijative pokrenute u različitim područjima Europske unije kao i u zemljama kandidatkinjama za primjenu dobre prakse u pokretanju održivog razvoja ruralnih područja. Na temelju iskustava utvrđeno je sedam načela LEADER-a - ključnih čimbenika zajedničkih svim uspješno provedenim procesima održivog razvoja različitih ruralnih područja Europske unije. Preporuča se njihova kombinacija s tehnikama za jačanje kapaciteta LAG-a kao i kapaciteta područja. Odabir pogodne metode najviše ovisi o pravilnoj procjeni potreba područja kao i članova LAG-a. No, svakako je važno primijeniti skup metoda **prilagođenih potrebama područja** kako bi se postigao cilj – pokretanje procesa održivog ruralnog razvoja. Najsigurniji put je jačanje kapaciteta LAG-a.

2.2.3 PREPORUKE ZA OSNIVANJE LOKALNE AKCIJSKE GRUPE (LAG)

U nastavku su izloženi koraci koje je potrebno provesti da bi se osnovala učinkovita lokalna akcijska grupa (LAG) na osnovu iskustava u radu s lokalnim akcijskim skupinama u Lici (LOCOMOTIVE) i Gorskom kotaru (LAG Gorski kotar).

Proces pokretanja zajednice treba najprije započeti jačanjem samopoštovanja i svijesti o vlastitoj vrijednosti članova LAG-a, vrijednosti područja i ostalih ljudi koji su u okruženju. Članstvo u LAG-u donosi ugled među pripadnicima uključenih lokalnih zajednica. No, postavlja se pitanje kako prepoznati prave kandidate koji će primjenjivati stečena znanja i vještine u svojoj okolini te na taj način postati generatori održivog ruralnog razvoja?

U nastavku navodimo deset koraka za osnivanje LAG-a, koji se mogu slijediti i kod novih inicijativa:

Korak 1. - Osmisliti ciljeve i svrhu osnivanja LAG-a

Osobe koje pokreću postupak osnivanja LAG-a trebaju najprije sebi, a potom i drugima dati odgovor na pitanje: Što želim(o) postići ovim projektom? Kakvu dobrobit će imati lokalna zajednica od toga? Koliko smo spremni na ustrajan rad? Pri razmatranju ciljeva može pomoći Strategija održivog razvoja Republike Hrvatske.

Korak 2. - Predstavljanje projekta javnosti

Preporuča se izraditi prezentaciju koja sadrži ciljeve i neke od ključnih načina njihovog ostvarenja te organizirati javnu prezentaciju kako bi lokalna zajednica, gospodarstvo te javni sektor bili pravovremeno informirani o procesu. Pritom je važno imati na umu da, obzirom na različitost navedenih sektora, potencijalni ciljevi moraju biti motivirajući elementi za sve uključene sektore.

Svrha predstavljanja projekta odnosno procesa javnosti je dvostruka:

- Motivirati stanovništvo da se uključi u rad LAG-a, zadobiti formalnu i neformalnu podršku javnog sektora, dok je gospodarski sektor gotovo u pravilu najteže animirati. Među prisutnim stanovnicima, gospodarstvenicima i predstavnicima civilnog društva treba prepoznati i animirati kandidate za članstvo u LAG-u te prepoznati potencijalnog lokalnog kooordinatora,.
- Potaknuti raspravu na sastanku kako bi se istražili problemi koji se najčešće prepoznaju i oko kojih se počinje graditi osnova za istraživanje i prikupljanje podataka. Preporuča se koristiti medije kako bi se privukli zainteresirani pojedinci za sudjelovanje u projektu odnosno procesu.

Korak 3. - Otvaranje postupka za prijavu i odabir članstva LAG-a

Formirati privremeno povjerenstvo od najmanje tri člana koji će sastaviti prijavni obrazac za kandidate LAG-a, te nakon isteka roka za prijavu odabrati najpogodnije kandidate. Kriteriji za odabir se definiraju i objavljuju uz poziv kandidatima na prijavu. Prijavni obrazac uz standardne podatke o imenu i adresi stanovanja kandidata treba sadržavati pitanja o motiviranosti za rad u LAG-u kao i prethodna iskustva u radu na sličnim projektima i aktivnostima. Može se npr. postaviti sljedeće pitanje: „Zbog čega želite investirati svoje vrijeme, znanje i vještine u rad u zajednici/LAG-u?” S kandidatima koji imaju zadovoljavajuće odgovore obavlja se usmeni razgovor o obvezama i mogućnostima njihova ispunjavanja.

Jedinice lokalne samouprave trebaju delegirati svoje predstavnike u LAG. Prije toga inicijatori procesa trebaju uložiti napor i objasniti da je poželjno i potrebno u članstvo LAG-a uključiti predstavnike koji sudjeluju u donošenju odluka.

Ukoliko je struktura članova LAG-a neujednačena po sektorima/područjima moguće je provoditi periodične nadopune i revizije članstva.

Korak 4. - Uvodna radionica i obuka članova LAG-a

Odabrani članovi LAG-a se trebaju upoznati, kako međusobno, tako i s planom i načinima rada LAG-a. Preporuka je, nakon prvog sastanka, održati dvodnevnu radionicu uz boravak u nekom donekle izoliranom mjestu, kako bi se članovi imali vremena posvetiti samo procesu. Potrebno je angažirati osobu (konzultant, trener) koja nije član LAG-a i koja će voditi radionicu, prateći plan dogovoren s pokretačem procesa.

Na radionici se donose odluke o pravilima, procedurama i načelima rada koja će vrijediti za buduće razdoblje. Izlaže se ukratko proces strateškog planiranja u kojeg će biti uključeni tijekom nekoliko mjeseci, kao i mogućnosti njegove provedbe. Svaki član potpisuje izjavu o sudjelovanju u projektu/procesu na određeni vremenski rok. Nakon isteka tog vremena član se može ponovo obvezati novom izjavom i tako produžiti članstvo u osnovanom LAG-u (koje upravni odbor odobrava).

Ova radionica je iznimno važna jer postavlja temelje za kvalitetan rad LAG-a ubuduće. Pritom se utvrđuje:

- Karakter odluka koje se donose
- Reprerentativnost
- Nadilaženje administrativnih granica JLS
- Uvođenje stručnih skupina
- Pravni oblik LAG-a
- Nacrt Sporazuma o suradnji.¹⁰

Teme za edukaciju članova LAG-a:

- Komunikacijske i prezentacijske vještine
- Liderstvo / vođenje
- Motivacijske tehnike
- Mobiliziranje i organiziranje zajednice
- Strateško planiranje
- Projektno razmišljanje i pisanje projekata održivog ruralnog razvoja.

Korak 5. - Registracija LAG-a

Lokalne akcijske skupine su u različitim zemljama osnovane kao različiti pravni oblici. U Hrvatskoj je preporuka osnovati udrugu no to može biti i poduzeće, ustanova ili zadruga. Svaki LAG treba samostalno istražiti pravne oblike, njihove prednosti i nedostatke te odabrati najprimjereniji organizacijski oblik. Do sada osnovani LAG-ovi u Hrvatskoj su registrirani kao udruge.

10. Sporazum o suradnji predstavlja dokument kojeg potpisuju partnerske organizacije, poslovni i javni sektor o sudjelovanju u projektu. Ima karakter obvezujućeg dokumenta.

Korak 6. - Izrada analize stanja

Prikupljanjem podataka iz različitih izvora koji se potom obrađuju, predstavljaju na radnim sastancima i na temelju kojih se donose odluke, članovi LAG-a se uključuju u aktivan rad. Podatke je moguće prikupiti kvantitativno i kvalitativno (putem fokusnih grupa, anketiranjem poduzetnika, udruga i drugih dionika kako bi se utvrdili njihovi stavovi i mišljenja na unaprijed zadane teme).

Kvantitativna procjena se odnosi na istraživanje postojeće zakonske regulative na nacionalnoj i lokalnoj razini, na provedene projekte u području, statističke podatke i dr. Analizi stanja se priključuju i:

- SWOT analiza
- Analiza resursa
- Analiza dionika.

Prikupljeni i obrađeni podaci se predstavljaju javnosti i/ili putem medija. Pored informiranja, jedan od ciljeva je i povećanje zainteresiranosti javnosti za proces kao i olakšavanje stvaranja novih partnerskih odnosa s različitim čimbenicima u području. Na taj se način povećava i mogućnost prikupljanja sredstava za financiranje rada LAG-a.

Korak 7. - Proces strateškog planiranja održivog razvoja područja LAG-a

LAG se može protezati na više jedinica lokalne samouprave, ne moraju se poštivati administrativne granice. Preporuča se da područje obuhvaća geografske ili druge cjeline, zajednice koje su se u prošlosti oslanjale jedne na druge ili koje imaju neke zajedničke značajke. Tijekom procesa strateškog planiranja članovi LAG-a aktivno sudjeluju u svim fazama, preuzimaju radne zadatke i donose odluke o prioritetima, mjerama i aktivnostima. Na svakom sastanku se vodi zapisnik, a dokumentacija uredno čuva. Određuje se tko će materijale urediti u obliku dokumenta.

Korak 8. - Usvajanje plana održivog razvoja područja LAG-a

Izrađeni dokument je potrebno predstaviti javnosti putem javnih prezentacija u svakoj jedinici lokalne samouprave. Član LAG-a je zadužen za bilježenje pitanja i komentara stanovnika. Preporučljivo je podijeliti tiskani upitnik prisutnima na kraju prezentacije kojeg trebaju vratiti popunjenog, kako bi se dobile povratne informacije. Ukoliko ima značajnijih primjedbi, plan se vraća na doradu.

Zaduženi član LAG-a predstavlja sažetak plana i na općinskim/gradskim vijećima. LAG dogovara termin za predstavljanje plana na vijećima te predstavnik LAG-a u dogovorenom vremenu predstavlja ključne ciljeve, prioritete i načine provedbe te okvirni financijski plan. Vijeća donose odluku o usvajanju plana i njegovoj daljnjoj razradi na operativnu razinu u budućim razdobljima.

Korak 9. - Formiranje grupe za provedbu strateškog plana

Kako bi se osigurala kvalitetna provedba plana, potrebno je formirati radne grupe (grupa za provedbu, grupa za praćenje provedbe i sl.) unutar LAG-a sa zadaćom provedbe, nadgledanja i nadopune zadataka. Uključivanje sposobnih i stručnih osoba iz lokalne zajednice također pomaže osiguravanju uspjeha plana.

Korak 10. - Provedba plana održivog razvoja područja LAG-a

Plan se provodi nakon usvajanja na vijećima, u skladu s planom aktivnosti i, gdje je primjereno, operativnim planom. Izradom projektnih prijedloga u skladu sa strateškim dokumentom započinje provedba dokumenta. Za svaku godinu se donosi plan aktivnosti LAG-a kao i operativni plan za provedbu dokumenta. LAG revidira dokument jednom godišnje te objavljuje rezultate provedbe plana.

2.3 LEADER u Gorskom kotaru – riječ predsjednika LAG-a

U travnju 2008., nakon pripremnih radnji koje su proveli ODRAZ iz Zagreba, Poduzetnički inkubator PINS iz Skrada te SMART iz Rijeke, na vikend radionici u hotelu Jastreb u Begovom razdolju okupljena je grupa ljudi koja će u narednim mjesecima osnovati prvu Lokalnu akcijsku grupu u Hrvatskoj - LAG Gorski kotar. Radionica je organizirana nakon obavljenih animacijskih skupova na području Gorskog kotara i predstavljala je logičan sljedeći korak u formiranju LAG-a. U tekstu koji slijedi, pokušat ću kao predsjednik prvog registriranog LAG-a u Republici Hrvatskoj, dati kratak pregled događanja i aktivnosti u dosadašnjem životu LAG-a Gorski kotar, odnosno o periodu od gotovo dvije godine od osnutka grupe. Mišljenja i izneseni stavovi predstavljaju isključivo stavove članova LAG-a Gorski kotar i na neki način daju pogled iznutra.

Tko je bio uključen?

Na toj prvoj u nizu radionica koje su uslijedile, grupa se sastojala od zaista raznolikog društva. Od članova lokalnih udruga, malih privatnih poduzetnika, predstavnika gotovo svih važnijih institucija, kao što su Nacionalni park Risnjak, Centar za brdsko-planinsku poljoprivredu, Hrvatski zavod za poljoprivrednu savjetodavnu službu, od predstavnika goranskih općina i gradova, predstavnika regionalne razvojne agencije Porin, pa čak i od nekih bivših i tadašnjih načelnika i gradonačelnika. Gospođa Jadranka Pelikan, konzultantica na projektu upoznala nas je s principima metodologije LEADER, sudionici su izabrali svoje vodstvo, koje je u manje-više nepromijenjenom sastavu opstalo do danas te smo počeli raditi.

Što smo radili?

Najveći dio vremena od osnutka grupe pa do danas članovi LAG-a su uložili u edukaciju, od temeljnih vještina javnog nastupa, tehnika komunikacije i vođenja sastanaka, preko metoda strateškog

planiranja i mobiliziranja zajednice te pisanja projekata, vještine koja je potrebna svakome tko hoće svoju ideju provesti u djelo. Uslijedila su studijska putovanja, poseban oblik edukacije na kojem se sudionici, osim teoretskog dijela susreću i s konkretnim primjerima dobre prakse na terenu. Članovi su u dva navrata posjetili Češku Republiku, neki od nas su prošli i seminar u Njemačkoj, posjetili smo primjere dobre prakse u Sloveniji i Italiji. Osim navedenih edukacija, članovi LAG-a su se susretali i umrežavali i s ostalim dionicima ruralnog razvoja Hrvatske i ostalih zemalja regije, bilo da se radilo o skupovima u zemlji ili inozemstvu. Kako bismo bili u mogućnosti djelovati na odgovarajući način, LAG Gorski kotar je odlukom svojih članova u siječnju 2009. registriran kao udruga.

Pored edukacija koje smo prolazili, LAG se je redovito sastajao (u prosjeku dva puta na mjesec), najviše u prostorima PINS-a u Skradu, ali i u ostalim općinama i gradovima koji su nam izašli u susret omogućivši nam prostore za rad. Na tim sastancima smo jedan dio vremena radili na našoj glavnoj aktivnosti a to je izrada Analize stanja Gorskog kotara i

Strateškog plana održivog razvoja područja, a drugi dio smo posvetili redovitim poslovima i funkcioniranju LAG-a kao grupe, ponašajući se prema unaprijed određenim pravilima koje smo definirali još na prvim susretima.

Prva iskustva zajedničkog rada

Što se tiče pravila o radu, želio bih se osvrnuti na njih i preporučiti budućim LAG-ovima da ne budu previše kruti u njihovom definiranju i provođenju. Mi smo u početku postavili stroga pravila po pitanju prisustvovanja sastancima i članstvu u LAG-u, pa smo tako donijeli pravilo koje dopušta određeni broj opravdanih i neopravdanih izostanaka prije nego što se pojedinici član isključi iz LAG-a. To nas je vrlo brzo dovelo do toga da uvidimo kako ćemo ostati bez članstva budemo li se striktno pridržavali tog pravila, pa smo malo popustili. Uvidjeli smo da, iako ne prisustvuju svakom sastanku, pojedini članovi itekako prate što se u LAG-u dešava, obzirom da je sva korespondencija išla putem elektroničke pošte, a kada se raspravljalo o važnijim temama ti su se članovi pokazali aktivnima i upoznatim s trenutnim stanjem. Očekujte, jer to je ono što se desilo na primjeru LAG-a Gorski kotar, da će se definirati određena „radna skupina“ od nekoliko ambicioznijih i gorljivijih članova, koji će htjeti i morati na svojim leđima iznijeti malo veći teret od drugih. Smatram da je to normalan proces i jedini pravi put.

Prepoznatljivost područja i grupe

Tijekom cijelog dosadašnjeg procesa osnivanja, rasta i razvoja LAG-a Gorski kotar, članovi LAG-a su smatrali jednom od vrlo važnih aktivnosti stvaranje i održavanje prepoznatljivosti grupe i područja, i zato smo se trudili pojavljivati na što više događanja u javnosti i uvijek naglašavati naš cilj, a to je održivi razvoj našega kraja te činjenicu da smo prvi registrirani LAG u Republici Hrvatskoj. Smatram da smo u tom našem nastojanju u najvećoj mjeri bili uspješni, jer se u sličnim inicijativama u zemlji zna za nas, a pogotovo nam je važno što je i Ministarstvo poljoprivrede, ribarstva i ruralnog razvoja, koje je i nadležno za razvoj LAG-ova, postalo svjesno našeg rada, prisutnosti i volje za kreiranjem

politike ruralnog razvoja našeg kraja. Dobili smo priznanje i od nekih inozemnih stručnjaka za LEADER, poput gospođe Jele Tvrdonove iz Slovačke, koja je potvrdila da smo na pravom putu i da ne budemo obeshrabreni dužinom (sporošću) procesa jer je to jedini pravi put za stvaranje i funkcioniranje kvalitetnog LAG-a. To je proces koji, prema njenim riječima, treba trajati oko dvije godine, s napomenom da taj vremenski period nerijetko može biti i dulji.

Svatko od nas u LAG-u Gorski kotar imao je na početku procesa neki svoj interes. Ovdje namjerno spominjem interes, ali ne kao što se to danas najčešće čini u negativnoj konotaciji, već interes kao pokretač razvoja, kao osnovu koja se krije u pozadini svake čovjekove aktivnosti. Ono što smo mi u LAG-u naučili i još učimo je sposobnost da taj svoj interes stavimo na stol s interesima drugih i da se naučimo uvažavati i uklapati svoj u interese drugih. Jedino na taj način međusobnog uvažavanja i tolerancije možemo krenuti naprijed, kreirati načine ostvarenja tih interesa iza kojih u pozadini u stvari leži želja za boljitkom i prosperitetom.

Aktivnosti

Još nekoliko riječi o aktivnostima LAG-a Gorski kotar. Pored edukacija i izrade Strateškog plana održivog razvoja područja, LAG je u svojim nastojanjima za prepoznatljivošću, a opet u okviru financijskih mogućnosti, ostvario nekoliko mini projekata koji se mogu činiti malima, ali nama su od izuzetne važnosti. Prvi je od njih bio izrada logotipa LAG-a. Ostvarili smo ga tako da smo pozvali djecu osnovnih škola Gorskog kotara da na satu likovnog odgoja naslikaju kako oni vide Gorski kotar. Od mnoštva prekrasnih radova koji su pristigli u LAG bilo je teško odlučiti se samo za jedan, ali smo uspjeli. Rezultat toga je danas vidljiv na zaglavlju svakog našeg dokumenta.

Kao početnu aktivnost jednog od projekata koji smo napisali i kandidirali, proveli smo akciju čišćenja nekoliko izvora vode u zaseoku Tići kraj Moravica. Nadamo se da ćemo sredstvima koja prikupimo od donatora nastaviti ovu akciju, koja ima za cilj očuvanje i uvrštavanje izvorišta vode u turističku ponudu Gorskog kotara koji je vrlo bogat vodom.

U cilju popularizacije ljepota našega kraja proveli smo natječaj za izbor digitalnih fotografija za Goranski kalendar 2010. Od 83 rada pristigla na natječaj odabrali smo 12 nama najljepših i od njih izradili kalendar koji će, nadamo se, krasiti zidove ne samo u interijerima Gorskog kotara već i puno šire. Od svih pristiglih radova planiramo organizirati putujuću izložbu koja bi imala za cilj promociju Gorskog kotara kao specifičnog područja Republike Hrvatske.

Dosad najveći projekt, kojeg još uvijek provodimo, izrada je info-punktova, malih drvenih kućica pored kojih se nalazi veliki logotip LAG-a Gorski kotar. Unutar kućica nalaze se promotivni materijali svih općina i gradova Gorskog kotara, a planiramo ih postaviti u svim jedinicama lokalne samouprave. Problem koji pokušavamo riješiti ovim projektom

vezan je uz razjedinjenost turističkih zajednica u području i nedostatak promocije turističkih potencijala Gorskog kotara u cjelini. Ovaj problem je vezan uz činjenicu da nas ljudi izvana poimaju kao cjelovito područje, dok s druge strane mi sami sebe još uvijek svrstavamo u pojedine sredine iz kojih dolazimo.

Aktivnost u koju smo uložili najviše vremena je svakako izrada Osnovne analize stanja i Strateškog plana održivog razvoja Gorskog kotara. Oba su dokumenta pripremljena za tisak te će biti predstavljeni na vijećima gradova i općina Gorskog kotara, koji će njihovim usvajanjem dati zeleno svjetlo za početak provedbe plana. Nakon toga će LAG Gorski kotar početi 'gaziti' većim koracima prema ostvarenju svojeg cilja, održivog razvoja Gorskog kotara.

Pored navedenih aktivnosti LAG Gorski kotar je napisao i kandidirao još nekoliko projektnih prijedloga, od kojih je nekima odbijeno financiranje a neki su još u postupku procjene od strane donatora te se nadamo da će biti pozitivno ocijenjeni i dobiti financijsku potporu.

Zahvala

Ovom prilikom bih se želio ispred LAG-a u ime svih njegovih članova zahvaliti svim partnerima na projektu „Održiva budućnost ruralnih krajeva Hrvatske,“ u okviru kojega je LAG osnovan - počevši od gospodina Paula Kosterinka (Milieukontakt), gospođa Višnje Jelić Mück i Lidije Pavić-Rogošić iz HMRR-a i ODRAZ-a. Nadalje, našu zahvalu zaslužuju djelatnici PINS-a Skrad, gospodin Danijel Bertović, gospođa Stela Mulc te Nataša Kovačić i Barbara Klen, koje su dijelom koordinirale aktivnosti u Gorskog kotaru. Među projektnim partnerima kojima bismo se željeli zahvaliti su i djelatnice SMART-a te gospođa Ivana Laginja iz udruge Zoe koja je jedna od začetnica projekta. U svojoj nakani, dakako, ne bismo uspjeli bez svesrdne pomoći koju su nam pružili načelnici i gradonačelnici svih jedinica lokalne samouprave s područja Gorskog kotara, područja na kojem LAG djeluje.

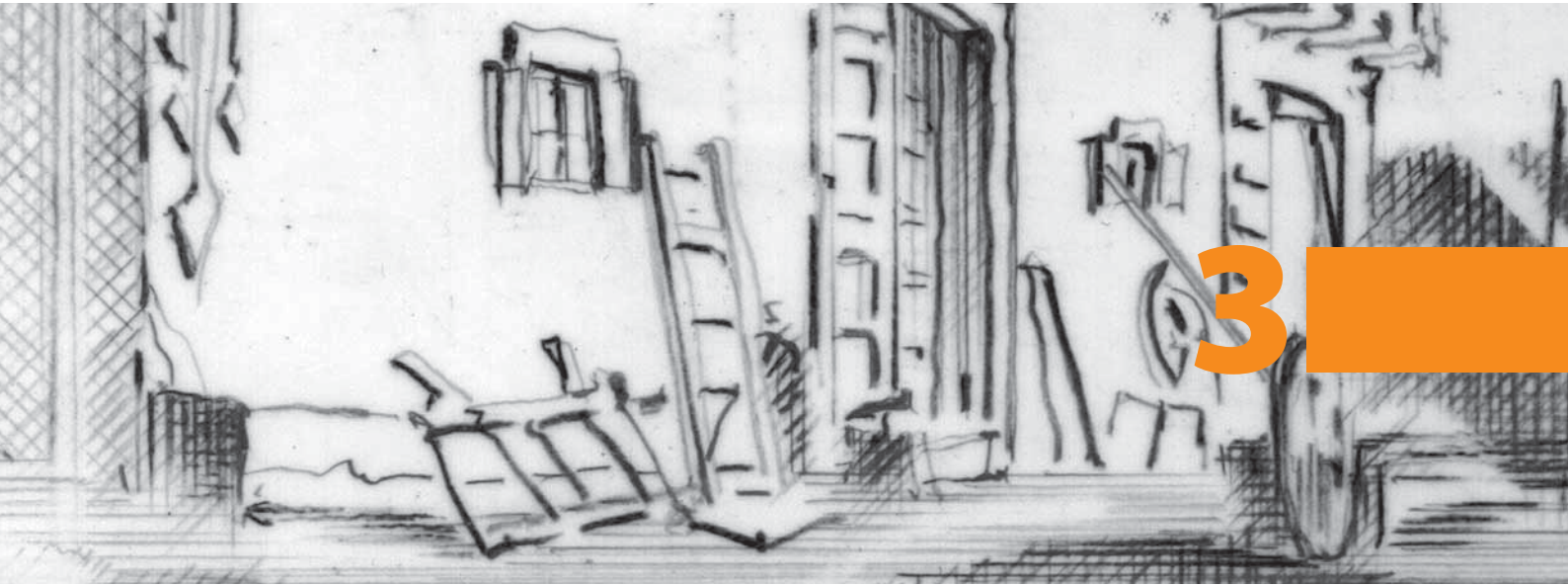
I na kraju, našu posebnu zahvalu zaslužuje i gospođa Jadranka Pelikan, koja osim što je s nama radila tijekom cijelog projekta, također nam je pomogla da uvidimo naše osobne potencijale kao i potencijale Gorskog kotara u cjelini.

Preporuka

Onima koji su zainteresirani za osnivanje LAG-a na svom području želio bih poručiti da se oboruzaju strpljenjem, jer to je proces a ne događaj, bit LAG-a je metoda a ne novac. Imajte na umu da svatko od nas može puno više od onoga što daje. Nadam se da ćete čitanjem ovih redaka dobiti želju da se uhvatite ukoštac s divnim problemom koji se zove razvoj ruralnih krajeva. Isto tako se nadam, da će se i u vašem slučaju desiti čarolija razumijevanja i komunikacije, kakva se je desila u slučaju Lokalne akcijske grupe Gorski kotar.

Petar Mamula, dipl.ing.agr.

PREDSJEDNIK LAG-A GORSKI KOTAR, PRVOG REGISTRIRANOG LAG-A U REPUBLICI HRVATSKOJ



3. STRATEŠKI PLAN ODRŽIVOG RAZVOJA PODRUČJA LAG-A

3.1 Što je to strateško planiranje?

Strateško planiranje je proces odlučivanja o putu i mjestu na kojem će područje LAG-a biti u budućnosti. Taj način planiranja obično pokriva srednjoročno razdoblje od tri do pet godina. Kroz proces izrade polažu se čvrsti temelji za provođenje aktivnosti u svrhu postizanja zajedničkih ciljeva.

Priprema strateškog plana nije lagan zadatak. Članovi lokalnog razvojnog partnerstva trebaju posvetiti potrebno vrijeme dogovaranju, promišljanju i definiranju elemenata plana, imajući u vidu koristi od strateškog planiranja:

Budućnost područja LAG-a određena na pravi način

Uslijed stalnih promjena u okruženju, način razvoja ruralnog područja na kojem djeluje LAG mora se usklađivati i mijenjati, ne smije ostati nepromijenjen, ne može se okameniti. Međutim, lokalna vlast i ostali relevantni dionici na području LAG-a moraju imati jasnu sliku svog područja u budućnosti te odrediti način učinkovitog korištenja resursa i postizanja ciljeva. Ta slika područja u budućnosti određena je strateškim planom. To je alat koji pomaže usmjeravanju i provedbi razvojnih aktivnosti, a ne samo svakodnevnoj borbi s teškoćama.

Određivanje i zadržavanje pravog smjera

Promjene u zakonodavstvu, novi društveni trendovi, ekonomske i političke promjene, novi izvori financiranja, kratkoročni prioriteti i slične pojave, mogu dovesti do toga da se reagira isključivo na vanjske poticaje. Kako bi se održao identitet kraja i kako bi stanovnici znali kuda idu, izrađivači plana i drugi dionici moraju se zapitati koji su njihovi stvarni ciljevi i prioriteti. Zajednički, kroz proces u koji su uključeni dionici iz svih sektora trebaju odlučiti o zajedničkim razvojnim ciljevima i prioritetima za čitavo područje LAG-a. Umjesto jednostavnog reagiranja na događaje u vanjskom svijetu, moraju utjecati i mijenjati stvarnost koja ih okružuje.

Transparentnost

Izradom i usvajanjem strateškog plana, djelovanje vlasti, ali i ostalih dionika postaje određenije i predvidljivije. Uključivanjem relevantnih dionika u proces izrade te kontinuiranim informiranjem šire javnosti, lokalne zajednice s područja LAG-a bolje će razumijeti neke odluke te i same doprinosti provedbi strateškog plana.

Sudjelovanje zainteresiranih dionika iz sva tri sektora s cijelog područja

Poželjna je uključenost različitih dionika u promišljanje i ostvarenje vizije što doprinosi jačanju vlastite i zajedničke odgovornosti. Ujedno se unapređuje komunikacija, koordinacija i suradnja svih zainteresiranih strana te potiče partnerstvo javnog, poslovnog i civilnog sektora.

Ciljevi strateškog planiranja su:

- **u smislu sadržaja** – analizirati okruženje, potencijale i ograničenja uključenih zajednica, dogovoriti zajedničku viziju i strateške ciljeve razvoja te odrediti načine provođenja i očekivane rezultate.
- **u smislu procesa** – potaknuti i podržati interaktivno dogovaranje svih relevantnih dionika, pokrenuti proces zajedničke analize i osigurati kritičnu masu zainteresiranu za sudjelovanje u daljnjim aktivnostima tijekom procesa izrade i provedbe plana.

Preduvjeti za uspješan proces planiranja - Priprema strateškog plana od značenja je za područje LAG-a. Proces strateškog planiranja je ozbiljan pothvat. Da bi ga se moglo započeti i uspješno završiti, moraju biti zadovoljeni određeni uvjeti.

Prije početka izrade strateškog plana važno je osigurati podršku vodstva jedinica lokalne samouprave na području budućeg LAG-a. Lokalne uprave moraju biti uključene i u proces stvaranja plana i u njegovu provedbu. Prije svega moraju podržati zamisao zajedništva u LAG-u.

Izrada strateškog plana odvija se u etapama u logičnom slijedu u kojem je ostvarenje jednog koraka, početak drugog.

- **Priprema** - Valja razmisliti je li pravi trenutak za početak procesa planiranja; odlučiti tko će sudjelovati u procesu; izraditi plan s rasporedom koraka i odlučiti tko će biti odgovoran za njihovo izvršenje.
- **Izrada vizije područja** - Treba promisliti o zajedničkoj viziji razvoja područja u koje je uključeno više zajednica; kroz rad u malim grupama, razgovore i ponovne provjere, na jasan i sažet način treba opisati sliku s kojom se mogu poistovjetiti svi uključeni.
- **Analiza područja - jake strane i slabosti, postojeći potencijali i resursi** - Uzimajući u obzir stanje područja (zemljopisno, gospodarsko, demografsko, okolišno, socijalno i dr.) te postojeće potencijale (poljoprivredne, turističke, sportske, gospodarske, kulturne i dr.) i kapacitete (ljudske, prirodne, društvene i sl.), treba pripremiti analizu područja LAG-a. Pritom treba voditi računa o tome da se radi o području kojeg čini više zajednica te u analizu valja ravnomjerno uključiti sve njegove dijelove.
- **Analiza okruženja - mogućnosti i opasnosti** - Treba odrediti značajke okruženja u kojem se područje LAG-a nalazi i u kojem njegovi stanovnici djeluju - socijalne, gospodarske, političke i

tehnološke okolnosti, kao i ljude i institucije važne za razvoj područja. Važno je provjeriti mogućnosti i opasnosti koje za područje proizlaze iz njegovog okruženja.

- **Integralna strategija održivog razvoja područja LAG-a** - Tijekom procesa kombiniraju se i obrađuju rezultati dobiveni tijekom faze analize – treba uzeti u obzir slabosti i jake strane kao i mogućnosti i opasnosti iz okruženja te pokušati odgovoriti na pitanje na koji će način institucije i stanovnici “promijeniti svoju zajednicu”. Koji su to ciljevi, prioriteti, mjere i aktivnosti.
- **Priprema i uređivanje strateškog plana kao dokumenta** - Valja napisati nalaze i odluke svakog koraka strateškog planiranja – od vizije, elemenata analize do elemenata samog plana. Materijal treba pregledati i provjeriti te unijeti potrebne ispravke. Završni dokument - strateški plan koji je ostvariv i spreman za primjenu - ne bi smio biti opsežan i nerazumljiv dokument. Tekst ne treba opterećivati s previše detalja i podataka, oni se mogu staviti u priloge. Dokument treba biti jednostavno pisan, jasan i pregledan.

Iskustvo pokazuje da elemente odnosno okvir strateškog plana trebaju postaviti članovi lokalnog partnerstva uz stručnu pomoć osobe ili organizacije koja vodi proces, provjeriti ih s vodstvom pojedinih zajednica i sa zainteresiranom javnosti. No, dobro je da konačni tekst strateškog plana pripremi za to kvalificirana organizacija. U slučaju LAG-a Gorski kotar to je bio Podzetnički inkubator PINS, d.o.o. iz Skrada, a u slučaju LAG-a PRIZAG, Agencija za razvoj Varaždinske županije AZRA. Financiranje je riješeno na različit način: troškovi PINS-a pokriveni su iz projekta u kojem je bio partner, a rad agencije AZRA financirale su jedinice lokalne samouprave s područja novog LAG-a.

Proces planiranja - U procesu planiranja valja slijediti određene korake:

- **Organiziranje grupe za planiranje:**
 - odabrati odgovarajuće osobe iz svake od uključenih općina i gradova, predstavnike sva tri sektora (potencijalne članove budućeg LAG-a)
 - odrediti lokalnog koordinatora te facilitatora cijelog projekta (stručnjak ili organizacija), koji će voditi grupu kroz sve korake
 - raspodijeliti odgovornost za proces planiranja
 - obavijestiti širu zajednicu o pripremi i postupku planiranja
- **Planiranje postupka**
 - odrediti duljinu trajanja procesa planiranja
 - odrediti broj sastanaka i datume te sudionike
 - definirati oblik dokumenta strateškog plana
 - obavijestiti sudionike o postupcima procesa planiranja, učestalosti sastajanja i njihovim obvezama
- **Prikupljanje dokumentacije i podataka**
 - prikupiti važeće temeljne dokumente i podatke o uključenim općinama i gradovima (postojeće analize, statističke podatke, postojeće planove, strategije i slično), te planove i strategije višeg reda od značenja za razvoj područja

- **Definiranje elemenata te izrada strateškog plana**
 - tijekom grupnog rada definirati elemente strategije (od vizije do aktivnosti)
 - na temelju tako pripremljenog okvira, izraditi konačan dokument
 - dogovoriti način provođenja i praćenja

- **Predstavljanje i usvajanje strateškog plana**
 - plan predstaviti lokalnim zajednicama
 - pobrinuti se za službeno donošenje strateškog plana u jedinicama lokalne samouprave i početak njegove provedbe.

3.2 Elementi strateškog plana

3.2.1 VIZIJA (SAN)

To je slika budućnosti zajednička predstavnicima različitih sektora (javni, civilni i poslovni) koji dolaze iz svih zajednica uključenih u LAG - drukčiji svijet koji se želi postići, idealna zajednica u kojoj građani žele živjeti. Vizija možda nikad neće biti u potpunosti ostvarena, ali joj se može približiti angažiranjem svih relevantnih dionika na ostvarivanju zacrtanih ciljeva i zajedničkom provedbom dogovorenih mjera i aktivnosti.

Vizija ruralnog područja Hrvatske:

Ruralno područje RH je područje privlačno za sve njegove stanovnike i posjetitelje, poželjno i ugodno za život, rad i boravak.

IZVOR: STRATEGIJA RURALNOG RAZVOJA REPUBLIKE HRVATSKE

Određivanjem vizije područja LAG-a (vizije zajedničke svim sudionicima u procesu), definiraju se smjernice razvoja, sustav vrijednosti, područje djelovanja, ciljane skupine i slično. Vizija treba biti lako razumljiva i sveobuhvatna, kako bi se stanovnici područja „pronašli“ u njoj.

Preporuka postupka određivanja vizije:

- nekoliko radnih skupina može razmisliti o viziji i predložiti svoj tekst vizije,
- manji sastav, temeljem različitih prijedloga, izrađuje prijedlog vizije
- prijedlog se razmatra na zajedničkom sastanku i usvaja najbolja varijanta.

VIZIJA LAG-A GORSKI KOTAR	VIZIJA LAG-A PRIZAG
Gorski kotar je zeleni park nad morem čija mreža turističke i sportske infrastrukture definira jedinstvenu i dinamičnu regiju u kojoj živi aktivno i srdačno stanovništvo. Prirodni materijali čine osnovu lokalne arhitekture usklađene s okolišem uz primjenu novih tehnologija u korištenju resursa na održivi način. <i>Gorski kotar, područje za cijeli život!</i>	Zajednica sretnih i zadovoljnih ljudi u zdravom okruženju, koji svoj napredak temelje na uvažavanju kulturnih i tradicionalnih vrijednosti te učinkovitim i uravnoteženom korištenju svih raspoloživih ljudskih, prirodnih i gospodarskih potencijala. <i>Zavičaj u malom!</i>

3.2.2 ANALIZA PODRUČJA

SWOT analiza - Ova je analiza dobro poznat i rasprostranjen postupak u procesu planiranja, pogodan za rad u grupi. Lokalno partnerstvo, zajedno ili najprije u malim skupinama te potom zajedno, raspravlja o sljedećim elementima:

- Prednosti - jake strane područja (engleski: **S**trengths)
- Slabosti - slabe strane područja (engleski: **W**eaknesses)
- Mogućnosti iz okruženja (engleski: **O**pportunities)
- Opasnosti iz okruženja (engleski: **T**hreats)

Prvim dvjema kategorijama - **jakim stranama i slabostima** - određuje se trenutno stanje na području LAG-a. Prednosti i slabosti se prikazuju u dva stupca. Koristeći ovaj način, često se možemo susresti sa sljedećim okolnostima:

- Ljudima je lakše nabrojiti negativne nego pozitivne čimbenike. Zbog toga treba pripaziti da članovi skupine budu objektivniji što je više moguće. Ako skupini manjka ideja za pronalaženje pozitivnih aspekata područja, uloga je voditelja sastanka/moderatora da iznese neke primjere i usmjeri sudionike na pozitivne "staze."
- Slabosti mogu biti prednosti i obrnuto. Primjerice, jaka cestovna infrastruktura je prednost, ali ona presijeca prostor i ugrožava ekosustav. Rasprava o različitim viđenjima može biti iznimno plodna i dovesti do zanimljivih zaključaka.
- Neki se čimbenici čine neutralni (ni pozitivni niti negativni). Stoga je vrlo korisno postaviti pitanje koje upućuje na "strateški" način razmišljanja: "Što bismo trebali učiniti da određeni čimbenici postanu naša snaga?"
- Ljudi se tijekom razmišljanja o strategiji obično koncentriraju na prevladavanje slabosti i izbjegavanje opasnosti. Vrlo je važno da se dovoljno vremena posveti jakim stranama i razmišljanju o prigodama i načinu njihova korištenja. Bitno je odrediti što pogoduje pozitivnim čimbenicima te koristiti te elemente za izgradnju budućnosti područja.

Treba imati na umu da je SWOT često subjektivan, odnosno da izražava stavove skupine uključene u proces planiranja.

		PREDNOSTI - JAKE STRANE		SLABOSTI - SLABE STRANE	
OKRUŽENJE	PODRUČJE		P(E) ST		OPASNOSTI / PRIJETNJE
		MOGUĆNOSTI			

Drugi dio SWOT analize odnosi se na **okruženje područja**, vanjske mogućnosti i opasnosti, izvan utjecaja LAG-a. Pri radu na drugom dijelu SWOT analize može se koristiti metoda PE(E)ST po kojoj

se analizira više elemenata. I naziv PE(E)ST izveden je od početnih slova glavnih područja analize. Analizirajući mogućnosti koje se pružaju području LAG-a i opasnosti s kojima se može suočiti, u obzir se uzimaju sljedeći čimbenici:

- *Politički čimbenici* - Tko je na vlasti i kakva je politička situacija unutar područja LAG-a? Koji zakonski propisi pospješuju ili sprječavaju učinkovito djelovanje? Jesu li vlasti otvorene za prijedloge i dijalog s društvom?
- *Ekonomski čimbenici* - Postoje li lokalni potencijali za pokretanje razvoja te prikupljanje sredstava? Kakvo je stanje gospodarstva, je li stabilno? Koje su najjače gospodarske grane? Obogaćuje li se društvo?
- *Ekološki čimbenici (čimbenici vezani uz okoliš)* - Koji faktori okoliša utječu ili bi mogli utjecati na razvoj područja?
- *Socijalni (društveni) čimbenici* - Kako se u zajednicama odnosno pojedinim sektorima doživljava problematika stanja te mogućnosti razvoja? Postoji li tradicija suradnje i dijaloga među sektorima i samim zajednicama? Jesu li uključene zajednice otvorene prema novim idejama?
- *Tehnološki čimbenici* - Na koji način zemljopisni uvjeti, mediji, učinkovitost pošte, prometa te drugih pozitivnih ili negativnih čimbenika utječu na mogućnost djelotvornog razvoja područja?

SWOT analiza Gorskog kotara

	PODRUČJE	SNAGE	SLABOSTI
PRIRODNE OSOBITOSTI		<ul style="list-style-type: none"> - čisti planinski zrak visoke kakvoće - klima koja donosi snijeg zimi, a svježinu ljeti - visoka biološka raznolikost planinskog eko sustava - izvori vode - zaštićena područja - prirodne ljepote - raspoložive sirovine 	<ul style="list-style-type: none"> - nedovoljno korištenje prirodnih resursa - slaba uređenost i održavanje okoliša - izoliranost brdskih krajeva
		MOGUĆNOSTI	PRIJETNJE
	<ul style="list-style-type: none"> - brdsko-planinski zakon - brojne nacionalne i međunarodne deklaracije i potpore za zaštićena područja - prisustvo alternativnih izvora energije (vjetar, voda) - popularnost zimskih sportova - blizina mora - potencijali za poljoprivrednu proizvodnju 	<ul style="list-style-type: none"> - zagađivanje okoliša - klimatske promjene (globalno zatopljenje) 	

PODRUČJE	SNAGE	SLABOSTI
GOSPODARSTVO	<ul style="list-style-type: none"> - dobar geoprometni položaj na nacionalnoj i europskoj razini - tradicija bavljenja poljoprivredom, obradom drveta, lovom i šumarstvom - dobra socijalna (obrazovna, zdravstvena) infrastruktura - veliki broj obrta u odnosu na broj stanovnika - postojanje skijališta - šume kao gospodarski resurs - prometni koridori / prometna infrastruktura - turistička ponuda 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatak radnih mjesta - nedovoljna aktivnost obrta - nedostatak poduzetničkog duha - nedovoljno iskorišteni resursi (prirodni i gospodarski) - pretjerana apartmanizacija pojedinih mjesta - nedovoljna iskorištenost poticajnih mjera (fondova, natječaja i sl.) - neravnomjerno raspoređena prometna infrastruktura - slaba informatička pismenost
	MOGUĆNOSTI	PRIJETNJE
	<ul style="list-style-type: none"> - odgovarajuća prostorna dokumentacija (poslovne zone, etno sela, turističke zone) - potencijali za razvijanje turizma - ulazak RH u EU (otvaranje bescarinskih tržišta, povećanje kvalitete usluga i proizvoda) - mogućnost korištenja fondova (EU, državnih i regionalnih poticaja) - interes stranih investitora za ulaganje u gospodarstvo - poticajna politika RH - brdsko-planinski zakon - decentralizacija 	<ul style="list-style-type: none"> - ulazak RH u EU (opasnost od gubitka starih običaja - kolinje, sir i vrhnje, domaća rakija i sl.) - niska cijena konkurentskih proizvoda - centralizirano šumarstvo u RH/Hrvatskih šuma - autocesta - prevelika administrativna rascjepkanost

PODRUČJE	SNAGE	SLABOSTI
STANOVNIŠTVO	<ul style="list-style-type: none"> - gostoljubivi i miroljubivi žitelji - raznolikost kulture (jezik, običaji) na relativno malom području - dobri međuetnički odnosi - mladi i obrazovani ljudi - stručnjaci - „brđani“ - lokalna akcijska grupa Gorski kotar i PINS 	<ul style="list-style-type: none"> - depopulacija - iseljavanje - visoka stopa mortaliteta - niska stopa nataliteta - pasivnost građana - visoka starosna dob - inertnost stanovništva - neodgovarajući odnos lokalnih institucija prema nacionalnim manjinama - politička razjedinjenost - nedostatak zajedništva i solidarnosti
	MOGUĆNOSTI	PRIJETNJE
	<ul style="list-style-type: none"> - povezivanje s drugim područjima unutar EU koja imaju slične probleme te učenje iz njihovih primjera 	<ul style="list-style-type: none"> - gubitak identiteta

IZVOR: Strateški plan održivog razvoja Gorskog kotara 2010. – 2013.

Pregled raspoložive dokumentacije

Prije nego li se kreće u daljnje analize potrebno je vidjeti koje sve strategije i planovi postoje na nacionalnoj, regionalnoj te lokalnim razinama. U svim su tim dokumentima napravljene analize područja (prirodna obilježja, stanovništvo, situacija u gospodarstvu, društveni sektor i dr.). Također su definirani i ciljevi razvoja. U području ruralnog razvoja, na nacionalnoj razini donesena je Strategija ruralnog razvoja 2008. godine; sve županije imaju ROP (regionalni operativni program); jedinice lokalne samouprave imaju prostorne planove, planove ukupnog razvoja, a neke i strategije gospodarskog razvoja, zelene planove i sl. Strateški plan područja LAG-a treba biti u skladu s planovima višeg reda.

Prilikom analize područja LAG-a treba prikupljenu dokumentaciju identificirati i pregledati, kako bi se odredilo ono što je relevantno za područje LAG-a. U tim su dokumentima prikupljeni vrijedni podaci i određena razvojna usmjerenja koja mogu poslužiti pri definiranju i provjeri elemenata strateškog plana područja LAG-a.

Analiza resursa

U nastavku prikazujemo način analize resursa Gorskog kotara

Koristeći se prikupljenim primarnim i sekundarnim informacijama članovi i članice Lokalne akcijske grupe Gorski kotar ocjenjivali su resurse podijeljene u četiri sektora:

- društveni resursi,
- fizički resursi,
- gospodarski resursi,
- kulturni resursi.

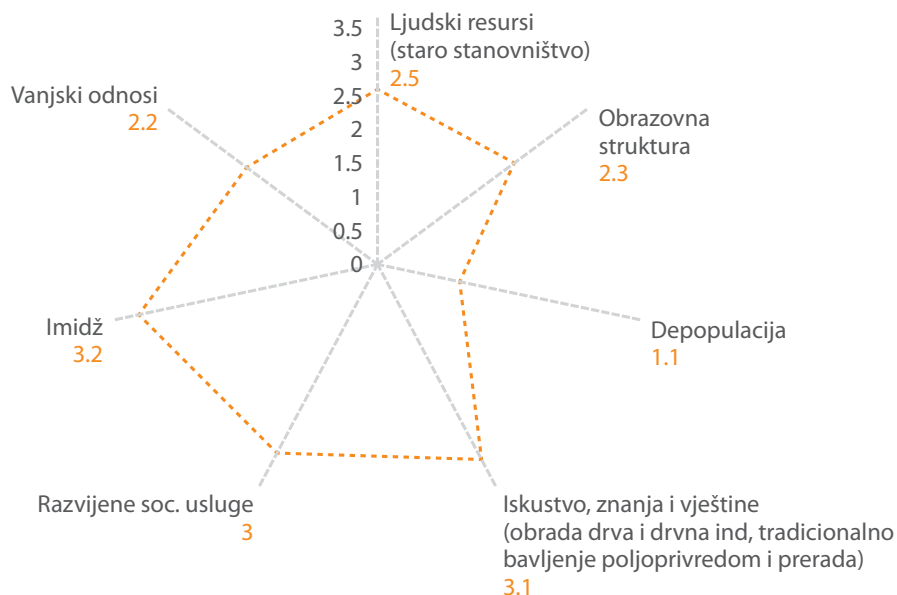
U svaku grupu resursa svrstani su određeni segmenti, te se svaki segment razmatrao i ocjenjivao.

Ocjene resursa su sljedeće:

- 5 – sasvim razvijen/sačuvan i rabljen resurs
- 4 – sasvim razvijen/sačuvan i djelomice rabljen resurs
- 3 – djelomice razvijen/sačuvan i djelomice rabljen resurs
- 2 – djelomice razvijen/sačuvan i neiskorišten resurs
- 1 – slabo razvijen/sačuvan i neiskorišten resurs
- 1 – prerazvijen i istrošen resurs
- 0 – uništen/nepostojeći resurs

DRUŠTVENI RESURSI

- SREDNJA VRIJEDNOST OCJENA RADNE GRUPE ZA GORSKI KOTAR

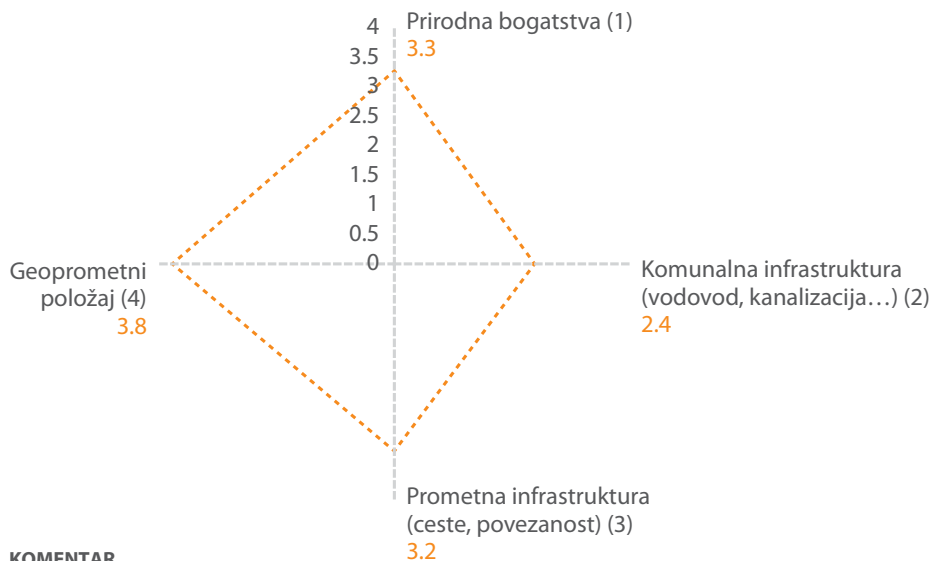


KOMENTAR

Kao što je vidljivo iz slike, depopulacija je najveći problem Gorskog kotara. Raspon ostalih ocjena za pojedine resurse kreće se između 2,2 do 3,2. Svaki od navedenih društvenih resursa koji su razmatrani imaju mogućnost daljnjeg razvoja.

FIZIČKI RESURSI

- SREDNJA VRIJEDNOST OCJENA RADNE GRUPE ZA GORSKI KOTAR

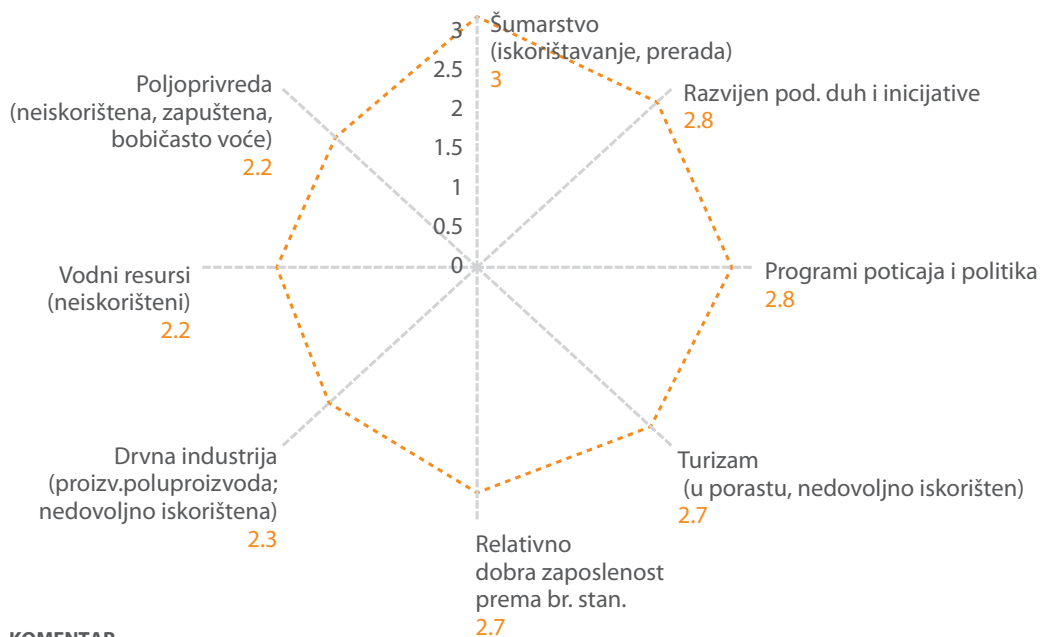


KOMENTAR

Po mišljenju radne grupe geoprometni položaj Gorskog kotara najvredniji je resurs s ocjenom 3,8. Komunalna infrastruktura (ocjena 2,4) još uvijek nije dovoljno razvijena, te postoji velika mogućnost napretka u tom području.

GOSPODARSKI RESURSI

- SREDNJA VRIJEDNOST OCJENA RADNE GRUPE ZA GORSKI KOTAR

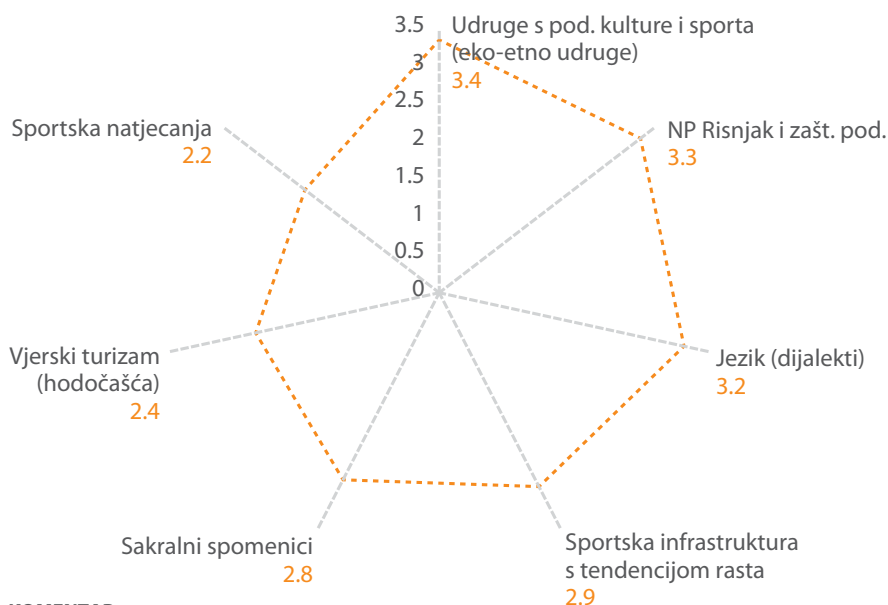


KOMENTAR

Svi razmatrani gospodarski resursi su podjednako razvijeni, te po mišljenju radne grupe nema velikih odstupanja. Najmanju ocjenu dobili su poljoprivreda te vodni resursi. Ova dva razmatrana segmenta su najmanje iskorišteni, tj. nisu razvijeni. Šumarstvo je djelomice razvijeno (ocjena 3), a dobro očuvane šume su važan resurs ovog kraja.

KULTURNI RESURSI

- SREDNJA VRIJEDNOST OCJENA LAG-a ZA GORSKI KOTAR



KOMENTAR

Najslabije razvijen resurs s velikim mogućnostima napretka su sportska natjecanja, pogotovo jer je dovoljno razvijen segment sportskih i kulturnih udruga. Dijalekt područja je djelomično razvijen i sačuvan. Radna grupa smatra da NP Risnjak može dodatno obogatiti svoju ponudu, što bi potaknulo i razvoj ruralnog područja oko parka.

3.2.3 ODREĐIVANJE KLJUČNIH PROBLEMA

SWOT analiza pregledno prikazuje stanje na području LAG-a, no ne može biti jedina podloga za sagledavanje ukupne razvojne problematike. Stoga se u procesu strateškog planiranja provodi i analiza problema u okviru koje se definiraju ključni problemi.

Promišljeno provođenje ovog dijela procesa bitno je za daljnje definiranje elemenata strategije odnosno za određivanje strateških ciljeva. Postoji više načina provođenja analize problema. Jedan od načina je izrada problemskog stabla, gdje se svi prepoznati problemi ispisuju i slažu/"granaju" u uzročno-posljedične veze. U nastavku je opisana primjena manje poznate **metode "problemske matrice."**

Ispisivanje i odabir problema "metodom sita" - Ova se analiza obično radi u nekoliko manjih grupa. Svaka grupa raspravlja i ispisuje sve prepoznate probleme na području LAG-a. Odabire se do pet najvažnijih i "propušta kroz sito." Za svaki ispisani problem postavljamo sljedeća pitanja:

- treba li LAG riješiti taj problem?
- želi li ga LAG riješiti ?
- zna li / može li ga LAG riješiti?

PROBLEM	TREBAMO	ŽELIMO	ZNAMO / MOŽEMO
Problem 1	x		x
Problem 2		x	x
Problem 3	x	x	x

“Uparivanje” problema - Odabrani problemi, oni koje trebamo, želimo i možemo riješiti, upisuju se u tablicu:

- horizontalno: slijeva na desno i
- vertikalno: odozgo prema dolje.

Uspoređujemo sve probleme po dva međusobno (uparujemo ih) – važniji problem upisujemo na mjesto u matrici gdje se ta dva problema ukrštaju. Odabir se zasniva na odgovoru na pitanje “Rješenjem kojeg od dva problema će zajednica brže ostvariti napredak?” Tri do četiri najčešće spomenuta problema su prioritetni za rješavanje.

Pitanja koja pomažu pri odlučivanju o važnosti problema su:

- Koji su problemi najveće prepreke u zajednici?
- Koje se odluke mogu donijeti u vezi s problemom?
- Koji je trošak provedbe određene odluke?
- Koja je očekivana korist od donošenja određene odluke?

	PROBLEM 1	PROBLEM 2	PROBLEM 3	PROBLEM 4
PROBLEM 1	X	Problem 2	Problem 3	Problem 4
PROBLEM 2	X	X	Problem 3	Problem 2
PROBLEM 3	X	X	X	Problem 4
PROBLEM 4	X	X	X	X

U nastavku navodimo primjer rada LAG-a PRIZAG:

Tijekom jedne radionice, sudionici su podijeljeni u četiri grupe. U svakoj se radilo na izlistavanju problema i njihovom grupiranju. Četiri do pet problema koji se najčešće ponavljali se uparivalo u cilju identificiranja prioriternih problema.

1. grupa:

PROBLEM	1. Nerazvijena infrastruktura	2. Nezainteresiranost, nemotiviranost i nesposobnost korištenja zajedničkih resursa	3. Nedostatak poduzetničkog duha	4. Niska razina educiranosti
1. Nerazvijena infrastruktura	/	2	1	4
2. Nezainteresiranost, nemotiviranost i nesposobnost korištenja zajedničkih resursa	/	/	3	4
3. Nedostatak poduzetničkog duha	/	/	/	4
4. Niska razina educiranosti	/	/	/	/

Prioritetni problemi 1. grupe:

1. Niska razina educiranosti (3)
2. Nerazvijena infrastruktura / Nezainteresiranost, nemotiviranost i nesposobnost korištenja zajedničkih resursa / Nedostatak poduzetničkog duha (1)

2. grupa:

PROBLEM	1. Nerazvijena komunalna infrastruktura	2. Usitnjenost zemljišta	3. Problem iseljavanja mladih	4. Neiskorišteni turistički potencijali	5. Nedostatak svijesti o očuvanju okoliša
1. Nerazvijena komunalna infrastruktura	/	1	1	1	1
2. Usitnjenost zemljišta	/	/	2	2	2
3. Problem iseljavanja mladih	/	/	/	4	5
4. Neiskorišteni turistički potencijali	/	/	/	/	5
5. Nedostatak svijesti o očuvanju okoliša	/	/	/	/	/

Prioritetni problemi 2. grupe:

1. Nerazvijena komunalna infrastruktura (4)
2. Usitnjenost zemljišta (3)
3. Neiskorišteni turistički potencijali (2)
4. Nedostatak svijesti o očuvanju okoliša (1)

3. grupa:

PROBLEM	1. Nezadovoljavajuća infrastruktura	2. Rascjepkane poljoprivredne parcele, neobrađenost zemljišta i nezainteresiranost za poljoprivredu	3. Neiskorištenost turističkih potencijala	4. Smanjenje ukupne proizvodnje, povećanje nezaposlenosti, pad životnog standarda, povećanje korisnika socijalne pomoći	5. Slaba društvena osviještenost za rješavanje problema
1. Nezadovoljavajuća infrastruktura	/	2	3	4	5
2. Rascjepkane poljoprivredne parcele, neobrađenost zemljišta i nezainteresiranost za poljoprivredu	/	/	2	4	5
3. Neiskorištenost turističkih potencijala	/	/	/	4	5
4. Smanjenje ukupne proizvodnje, povećanje nezaposlenosti, pad životnog standarda, povećanje korisnika socijalne pomoći	/	/	/	/	4
5. Slaba društvena osviještenost za rješavanje problema	/	/	/	/	/

Prioritetni problemi 3. grupe:

1. Smanjenje ukupne proizvodnje, povećanje nezaposlenosti, pad životnog standarda, povećanje korisnika socijalne pomoći (4)
2. Slaba društvena osviještenost za rješavanje problema (3)

3. Rascjepkane poljoprivredne parcele, neobrađenost zemljišta i nezainteresiranost za poljoprivredu (2)
4. Neiskorištenost turističkih potencijala (1)

4. grupa:

PROBLEM	1. Nezaposlenost	2. Nerazvijena poljoprivreda	3. Nerazvijena komunalna infrastruktura	4. Nerazvijena društvena infrastruktura	5. Nerazvijen turizam
1. Nezaposlenost	/	1	3	1	1
2. Nerazvijena poljoprivreda	/	/	3	4	2
3. Nerazvijena komunalna infrastruktura	/	/	/	3	3
4. Nerazvijena društvena infrastruktura	/	/	/	/	4
5. Nerazvijen turizam	/	/	/	/	/

Prioritetni problemi 4. grupe:

1. Nerazvijena komunalna infrastruktura (4)
2. Nezaposlenost (3)
3. Nerazvijena društvena infrastruktura (2)
4. Nerazvijena poljoprivreda (1)

Rangiranje problema – svi prioritetni problemi pojedinih grupa su rangirani po broju bodova. Prva tri do četiri problema ključni su za rješavanje na području LAG-a.

		KOLIKO JE PUTA PROBLEM BIO NA LISTI:				
PROBLEM		UKUPNO BODOVA	1.	2.	3.	4.
1.	Nerazvijena komunalna infrastruktura	8 (4 + 4)	2			
2.	Smanjenje ukupne proizvodnje, povećanje nezaposlenosti, pad životnog standarda, povećanje korisnika socijalne pomoći	7 (4 +3)	1	1		
3.	Rascjepkane poljoprivredne parcele, neobrađenost zemljišta i nezainteresiranost za poljoprivredu	6 (3 + 2 +1)		1	1	1
4.	Niska razina educiranosti	4	1			
5.	Neiskorišteni turistički potencijali	3 (2 + 1)			1	1
	Slaba društvena osviještenost za rješavanje problema	3		1		
	Nerazvijena infrastruktura	3		1		
	Nezainteresiranost, nemotiviranost i nesposobnost korištenja zajedničkih resursa	3		1		
	Nedostatak poduzetničkog duha	3		1		
6.	Nerazvijena društvena infrastruktura	2			1	
7.	Nedostatak svijesti o očuvanju okoliša	1				1
	Problem iseljavanja mladih	0				

Kroz ponovno razmatranje rezultata rangiranja definirani su ključni problemi područja LAG-a PRIZAG:

PROBLEM 1.	PROBLEM 2.	PROBLEM 3.	PROBLEM 4.
Nerazvijena komunalna i društvena infrastruktura	Neobrađenost zemljišta i nezainteresiranost za poljoprivredu	Niska razina znanja i društvene osviještenosti	Neiskorišteni turistički potencijali

Sljedeći korak je rasprava, procjena i odabir najboljih rješenja za svaki pojedini problem. Odabrana rješenja čine okvir za strategiju. Trebala bi biti strukturirana tako da čine cjelinu, a da strategija bude ostvariva, osobito što se tiče sredstava koja potencijalno mogu biti na raspolaganju iz identificiranih izvora. Korak koji slijedi je definiranje strateških ciljeva kao odgovora na ključne probleme te promišljanje, ocjenjivanje i odabir rješenja koja najviše obećavaju.

3.2.3 STRATEŠKI CILJEVI

Ciljevima se iskazuje željena promjena u ključnim problemskim područjima te određuje smjer djelovanja dionika na način koji će područje LAG-a približiti ostvarenju vizije.

Kriteriji za ispravno definiranje strateškog cilja su:

- podudaranje s vizijom
- precizna definicija djelovanja
- usmjerenost prema rezultatu
- realističnost i ostvarivost
- objektivnost i uravnoteženost.

Strateški ciljevi se definiraju kao odgovor na identificirane ključne probleme:



Primjer LAG-a PRIZAG

Definirani strateški ciljevi kao odgovor na prepoznate ključne probleme:

KLJUČNI PROBLEMI	STRATEŠKI CILJEVI
Nerazvijena komunalna i društvena infrastruktura	1. Unaprijediti komunalnu i društvenu infrastrukturu radi poboljšanja standarda i uvjeta življenja stanovništva, vodeći brigu o ravnomjernom razvoju područja
Neobrađenost zemljišta i nezainteresiranost za poljoprivredu	2. Unaprijediti uvjete gospodarenja u poljoprivredi i šumarstvu
Niska razina znanja i društvene osviještenosti	3. Podići razinu znanja i društvene osviještenosti
Neiskorišteni turistički potencijali	4. Razviti turizam baziran na ukupnim potencijalima područja

3.2.4 STRATEGIJA (KAKO)

Plan srednjoročnog djelovanja koji objašnjava na koji će se način ispuniti strateški ciljevi kako bi se počela ostvarivati vizija područja LAG-a. Strategija objašnjava:

- prioritete i mjere,
- koji će se programi / projekti provoditi,
- tko su korisnici
- kako će se osigurati nužno potrebna sredstva.

Nisu sve strategije jednake. Dva područja sa sličnim vizijama i problemima mogu izabrati različite načine za postizanje svojih ciljeva.

Postoji velik broj različitih strategija koje se mogu primijeniti, ovisno o okolnostima i potrebama lokalnog razvojnog partnerstva i ostalih dionika.

3.2.4.1 Prioriteti i mjere

Strateški ciljevi definiraju smjer (područje) djelovanja, no za planirano razdoblje od tri do pet godina odabiru se prioritete na koje će se u tom razdoblju usredotočiti planirane aktivnosti. Pritom treba biti realan i procijeniti na kojim područjima LAG može ostvariti uspjeh u nekoliko godina. Zbog toga se unutar strateških ciljeva određuju prioritete koji sužavaju provedbu ciljeva na odabrana pitanja i detaljnije ih razrađuju kroz mjere i projektne teme.

STRATEŠKI CILJ 1.:
Unaprijediti komunalnu i društvenu infrastrukturu radi podizanja standarda i uvjeta življenja stanovništva, vodeći brigu o ravnomjernom razvoju područja
Prioritet 1.1. manji infrastrukturni objekti od značenja za ravnomjerni razvoj područja
MJERE:
1.1.1. iznalaženje inovativnih infrastrukturnih rješenja za rubna naselja ili zaseoke 1.1.2. osiguranje izvora financiranja za projekte
Prioritet 1.2.: prostori i programi za društvene i kulturne potrebe
MJERE:
1.2.1. osiguranje prostora za djecu predškolskog uzrasta, osiguranje prostora za stare i nemoćne, osiguranje prostora za ostale društvene potrebe 1.2.2. osmišljavanje programa i projekata za poboljšanje društvenog života i zadovoljavanje potreba

3.2.4.2 Projektne teme i financijski okvir

Strateški plan se u praksi provodi putem projekata. Tijekom izrade plana svaka se mjera razrađuje na način da se prepoznaju moguće teme projekata za njenu provedbu, korisnici i podnositelji projekata, koliko bi bilo poželjno projekata po pojedinoj temi te koji je financijski okvir projekata. Na taj se način može dobiti okvirna slika potrebnih sredstava za provođenje strateškog plana. Predviđeni ukupni iznos je ujedno i provjera realističnosti i provedivosti plana u odnosu na moguće izvore financiranja. Izradom projektnih prijedloga u skladu sa strateškim dokumentom započinje provedba dokumenta.

Primjer LAG-a PRIZAG

Mjera 1.1.1. iznalaženje inovativnih infrastrukturnih rješenja za rubna naselja ili zaseoke						
Mjera 1.1.2. osiguranje izvora financiranja za projekte						
PROJEKTNE TEME	KORISNICI	PODNOŠITELJI PROJEKATA	BROJ PROJEKATA	MIN.-MAX. IZNOS PO PROJEKTU HRK	UKUPNO	MOGUĆI IZVORI FINANCIRANJA
Inovativni način rješenja odvodnje i vodoopskrbe zaselaka i rubnih područja	lokalno stanovništvo	JLS	2	100.000,00 - 300.000,00 HRK	500.000,00 HRK	JLS, Minist. regionalnog razvoja, Hrv.vode, samofinanciranje (cca 20%), regionalna samouprava, Fond za regionalni razvoj
Inovativni pristup i metode rješavanja komunalne infrastrukture (solarna energija, biomasa, alternativna energetska rješenja, energetska učinkovitost)	JLS, lokalno stanovništvo, SME, ustanove	JLS	3-5	50.000,00 - 100.000,00 HRK	300.000,00 HRK	Fond za zaštitu okoliša i energetska učinkovitost, Ministarstvo zaštite okoliša, IPA, JLS, Fond za regionalni razvoj
				UKUPNO: 800.000,00 HRK		

3.3 Struktura planskog dokumenta

Osnovni elementi strateškog plana trebaju biti predstavljeni široj zajednici putem medija, javnih prezentacija, letaka i sl., jer stanovnici mogu i trebaju sudjelovati u provedbi tog plana – kroz svoja radna mjesta, projekte, lokalne inicijative i sl.

Svi koraci izrade strateškog plana moraju biti dokumentirani, a odluke i rješenja uobličeni i uključeni u jedinstveni dokument, kojeg nazivamo **Strateški plan održivog razvoja područja LAG-a**. Tablica koja slijedi opisuje osnovne elemente koje bi takav dokument trebao sadržavati:

POGLAVLJE	SADRŽAJ
Uvod	Kratki opis sadržaja dokumenta – treba informirati o prepoznatim problemima, predloženim pravcima razvoja, ključnim ciljevima i zadacima Ukratko opisati proces izrade dokumenta
Vizija Vrijednosti	Cjelovita definicija vizije Opis vrijednosti koje dijele članovi LAG-a
Opis i analiza područja	Kratki opis područja po pojedinim dijelovima odnosno djelatnostima – stanje i resursi, uključujući SWOT
Opis ključnih problema	Analiza i definiranje problema s naglaskom na ključne probleme
Strateški ciljevi	Strateški ciljevi za nekoliko sljedećih godina - odgovor na ključne probleme
Prioriteti, mjere	Opis odabranih prioriteta za svaki strateški cilj te mjera za provedbu prioriteta
Projektne teme s financijskim okvirom	Pobliže određene projektne teme za provedbu mjera, s navedenim korisnicima, brojem projekata i financijskim okvirom odnosno sredstvima potrebnim za provedbu plana
Očekivani rezultati / indikatori	Opis očekivanih promjena koje će nastupiti kao posljedica aktivnosti provedbe strateškog plana te pokazatelji uspjeha
Financijske posljedice	Kako će plan biti ispunjen? Dotok sredstava, planirani troškovi za sljedeću godinu i očekivani troškovi u narednim godinama
Operativni plan	Određeni projekti/zadaci potrebni za postizanje ciljeva opisanih u strateškom planu na koje će se provedba usredotočiti tijekom jedne godine

3.4 Planiranje kao timski rad

Osnovne funkcije tima koji obavlja planiranje su: vođenje procesa planiranja u skladu s općeprihvaćenim postupcima i prikupljanje podataka za izradu strateškog plana. Zbog toga je iznimno važno da tim uključuje što veći broj ljudi s različitim pozitivnim pogledima na budućnost područja. U prikazanim praktičnim primjerima, u kojima su se procesi osnivanja LAG-a i izrade prvog zajedničkog strateškog dokumenta odvijali paralelno, u izradi strateškog plana sudjelovali su svi potencijalni članovi lokalnog partnerstva što znači 20-ak osoba. To je povoljno, jer su na taj način članovi LAG-a stekli uvid, osnovno poimanje i razumijevanje strateškog plana održivog razvoja svog područja čijom će provedbom u budućnosti upravljati i za nju biti odgovorni. U sljedećim razdobljima planiranja za očekivati je formiranje operativnijih planerskih timova i/ili središnjeg planerskog tima i radnih skupina za rješavanje određenih zadataka, u kojima se članovima LAG-a mogu pridružiti drugi stručnjaci, predstavnici dioničkih skupina i/ili organizacija s područja LAG-a.

Treba istaknuti da su u prikazanim slučajevima LAG-a Gorski kotar i LAG-a PRIZAG, uz stručnog facilitatora, voditelja procesa izrade strateškog plana, presudnu ulogu imali lokalni koordinatori/-ice koji su brinuli o usklađenom odvijanju svih procesa na lokalnoj razini, a posebice o sljedećem:

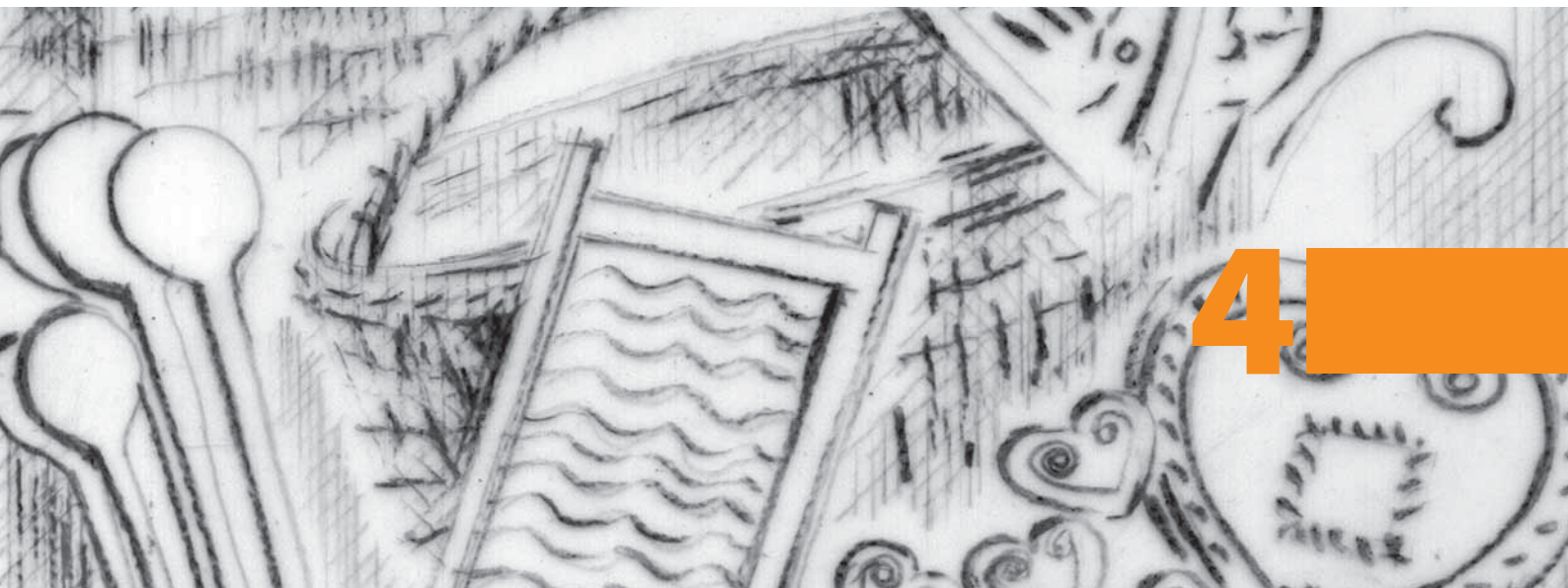
- određivanje datuma i vremena sastanaka te odazivu na sastanak;
- vođenje evidencije i pregleda osnovnih podataka o sudionicima, potencijalnim članovima LAG-a
- sudjelovanje u pripremi dnevnog reda, vođenju sastanaka i pripremi zapisnika
- stalno konzultiranje s facilitatoricama o temama i pitanjima vezanim uz animiranje i informiranje javnosti, formiranje LAG-a i izradu strateškog plana
- koordiniranje prikupljanja dokumenata i podataka odnosno „domaćih zadaća“ između sastanaka
- prikupljanje drugih materijala potrebnih za izradu strateškog plana
- briga o obavještanju zainteresiranih dionika i šire javnosti o procesu i rezultatima planiranja, prikupljanje povratnih informacija i sl.
- komuniciranje i koordiniranje suradnje s vodstvima jedinica lokalne samouprave i drugim suradničkim organizacijama
- organiziranje sastanaka s dioničkim skupinama i javnih skupova u vezi s izradom i prezentiranjem strateškog plana
- prezentiranje procesa i rezultata postignutih u formiranju LAG-a i izradi strateškog plana.

3.5 Kriteriji za ocjenu nacrtu strateškog plana

Kriterije za ocjenu odabranih usmjerenja i rješenja treba odrediti vodeći računa o izboru najprimjerenijih kriterija u odnosu na okolnosti na području LAG-a. Korisno je i potrebno u postupak određivanja kriterija uključiti što veći broj dionika tijekom izrade prijedloga plana, ili kroz redovito informiranje i prikupljanje povratnih informacija. Pritom mogu pomoći sljedeća pitanja koja bi trebalo raspraviti u LAG-u i s vodstvima jedinica lokalne samouprave:

- Je li strateški plan ostvariv, uzimajući u obzir uvjete na područja LAG-a i vanjske čimbenike?
- Je li strateški plan utemeljen na iskustvima i vještinama ljudi u obuhvatu LAG-a?
- Na koji način strategija koristi dostupne materijalne, ljudske i financijske resurse?
- Jesu li aktivnosti u okviru strategije u skladu s vizijom područja?
- Koja će financijska i druga sredstva biti potrebna za provedbu strateškog plana? Je li to opravdano s ekonomskog gledišta?

Odgovori na ova i slična pitanja omogućit će preispitivanje rezultata rada lokalnog partnerstva i odabir optimalnih rješenja koja će biti dio strateškog razvoja područja LAG-a u sljedećim godinama.



4

4. PISANJE PRIJEDLOGA PROJEKTA – OD ZAMISLI DO PROJEKTA

4.1 Što je to projekt?

Projekt je sredstvo organiziranja međusobno povezanih aktivnosti u određeni redoslijed kako bi se u određenom vremenskom okviru i s određenim sredstvima ostvarili zadani ciljevi.

Svrha projekta je proizvesti željenu promjenu – u ponašanju ljudi, u načinu na koji sustav funkcionira ili načinu rada neke organizacije. Karakteristično je za projekt da se bavi problemom ili potrebama specifične skupine koristeći nove zamisli i metode, gradeći na postojećim mogućnostima i potencijalima.

Projekt je definiran **ciljevima** koje želi ostvariti i **aktivnostima** koje je potrebno provesti kako bi se postigli ti ciljevi, obično unutar strogo definiranog vremenskog okvira.

Bez obzira radi li se o projektu poslovnog, javnog ili neprofitnog sektora, voditelj/ica projekta mora poduzeti sljedeće radnje da bi se projekt proveo:

- pripremiti detaljan plan provedbe (temeljen na stvarnim potrebama) s ciljevima projekta, specificirajući potrebna ulaganja, aktivnosti i željene rezultate,
- postaviti realistične, mjerljive indikatore uspjeha
- pripremiti radni plan i proračun, imajući na umu dostupne resurse i mogućnosti zaposlenika/članova
- precizno odrediti odgovornosti pojedinih timova/osoba te pratiti njihov rad
- voditi evidenciju o provedbi projekta (aktivnostima i financijama) te pripremati periodične izvještaje relevantnim institucijama
- provoditi administrativne zadatke, npr. zapošljavanje, podugovaranje, nabava opreme
- pratiti napredak projekta te promjene u okolini kako bi se pravovremeno odredile i poduzele neophodne mjere radi osiguranja napretka projekta u skladu s ciljevima.

4.2 Elementi projekta

4.2.1 ANALIZA

Ozbiljno zamišljen projekt ne može zadovoljiti prave potrebe korisnika ukoliko nije napravljena analiza situacije. Često se događa da je analiza problema napravljena bez dovoljno promišljanja. Naime, osobe koje planiraju projekt nerijetko smatraju da već znaju što je problem te se ne žele baviti "bespotrebnim" istraživanjem potreba. Ipak, različiti dionici mogu imati različita viđenja iste situacije. Jedna osoba ili uža skupina rijetko kada ima cjelovitu sliku problema kojim bi se projekt trebao baviti. Stoga je izuzetno važno konzultirati ljude koji imaju drukčija gledišta.

Analiza dionika - Dionici su svi oni na koje će projekt imati utjecaja, pozitivnog ili negativnog. Dionike na koje će projekt imati pozitivan utjecaj nazivamo i korisnicima. Dionici su i osobe koje mogu utjecati na rezultat projekta.

Da biste utvrdili tko su vaši dionici zapitajte se:

- Čija iskustva i gledišta su relevantna?
- Tko će odlučivati o projektu?
- Tko će provoditi odluke?
- Čija aktivna podrška je neophodna za uspjeh projekta?
- Tko ima pravo biti uključen u projekt?
- Za koga je projekt prijetnja, a kome koristi?

Kada identifikirate dionike, konzultirajte ih o problemu. Informacije možete prikupljati na sastancima, provođenjem anketa i sličnim postupcima. Kada ste prikupili dovoljnu količinu informacija i obradili ih, možete okupiti dionike važne za vaš projekt kako biste zajedno identifikirali ključni problem te razvili projekt.

Analiza dionika je bitna kako bi se identifikirale ključne osobe i organizacije, utvrdio njihov interes u projektu te način na koji njihovi interesi utječu na održivost projekta.

Što je još potrebno utvrditi?

- interese dionika u odnosu na problem te odrediti pretpostavke o njihovoj uključenosti u projekt
- postoji li sukob interesa različitih dionika i rizici za projekt
- odnose među dionicima na koje se možete osloniti
- odgovarajuće načine na koje različiti dionici mogu sudjelovati u projektu.

Primjer tablice za analizu dionika

SKUPINA DIONIKA (ILI ODREĐENI DIONIČAR)	POTENCIJALNA PODRŠKA PROJEKTU/MOGUĆA ULOGA	OČEKIVANJA OD PROJEKTA	STRAHOVI U VEZI S PROJEKTOM
1.			
2.			
3.			

Analiza sposobnosti projektne organizacije/tima – Glavni faktor uspjeha projekta je kapacitet sudjelujućih organizacija i pojedinaca. Alat za procjenu njihovih sposobnosti je SWOT analiza organizacije/tima. U točki 2.2. opisan je način provedbe SWOT analize područja LAG-a za potrebe izrade strateškog plana održivog razvoja tog ruralnog područja. Primjenom iste metode analizirat će se i sposobnost projektne organizacije i to:

Snage dobre unutarnje strane organizacije/tima

Slabosti nepovoljne/slabe unutarnje strane organizacije/tima

Mogućnosti vanjski faktori koji mogu povoljno utjecati na projekt ili organizaciju/tim

Prijetnje vanjski faktori koji mogu nepovoljno utjecati odnosno umanjiti mogućnosti organizacije/tima

SWOT se provodi postupkom „listanja ideja“ (brainstorming) u kojem sudjeluju svi predstavnici projektne organizacije. Poželjno je da jedna osoba vodi proces kako bi objasnila vježbu svim sudionicima, zapisala sugestije, sažela rezultat i unijela ga u tablicu. Članovi grupe moraju imati dovoljno vremena za promišljanje.

Na temelju analize potrebno je odlučiti koji su koraci neophodni da bi se smanjile slabosti i iskoristile mogućnosti. Kako će vam u tome pomoći vaše jake strane? Kako minimalizirati gubitke koji nastaju ako se prijetnje realiziraju? SWOT analiza može pomoći da promijenite / uskladite svoje ciljeve, jer ste ustanovili da su suviše ambiciozni u odnosu na mogućnosti organizacije. Može pomoći i pri odlučivanju kojim se dijelom problema uistinu možete učinkovito baviti u vašem projektu.

SWOT analiza jedne organizacije za potporu razvoju lokalnih zajednica

	JAKE STRANE	SLABE STRANE
UNUTRAŠNJI FAKTORI	<ul style="list-style-type: none"> - individualno znanje i vještine - kvalitetan uredski prostor - dobri odnosi s potencijalnim partnerima u neprofitnom sektoru - izdane publikacije - pripremljeni modeli projekata - energija i spremnost za rad - zalihe finansijskih sredstava za sljedećih šest mjeseci - besplatan prostor za treninge 	<ul style="list-style-type: none"> - smanjen broj osoblja - smanjeni radni potencijali - neaktivan/nedovoljno uključen Upravni odbor - nedostatak dugoročnog financiranja - nedostatak plana prikupljanja/namicanja sredstava - nedostatak vremena za rad na reviziji strategije razvoja organizacije
	MOGUĆNOSTI	OPASNOSTI
VANJSKI FAKTORI	<ul style="list-style-type: none"> - veći senzibilitet donatora za projekte u zajednicama - djelomično odobren projekt u pilot- zajednici - djelomično odobrena sredstva za program tehničke pomoći zajednicama - mogućnost da neki polaznici plaćaju edukaciju - novi partneri na lokalnoj razini - dosadašnja suradnja s utjecajnim osobama i održavanje kontakata 	<ul style="list-style-type: none"> - glavni donator krajem godine odlazi iz zemlje - neke komisije koje ocjenjuju projektne prijedloge ne shvaćaju naš rad, jer se do sada nisu susrele s takvim pristupom - ministarstvo s kojim surađujemo izvršene usluge ne plaća redovito

Analiza problema - Da biste postavili ciljeve projekta, najprije morate razjasniti i analizirati probleme. Možete započeti ispisivanjem svih problema kojih se možete sjetiti. Treba ih pažljivo odrediti – to moraju biti postojeći, ne mogući, izmišljeni ili budući problemi. Problem je postojeća nepovoljna situacija, a ne odsutnost rješenja.

Analiza problema uključuje dva zadatka:

1. identificiranje glavnog problema s kojim se suočavaju korisnici planiranog projekta ili organizacija
2. identificiranje uzroka i posljedica.

Analiza problema važan je dio suradnje dionika, projektnog tima i svih ostalih interesnih strana. Uključuje mišljenje svih dioničkih skupina. Cilj je uspostaviti pregled nad situacijom kroz povezivanje uzroka problema u logički slijed. To se može raditi na različite načine, bilo pomoću *a) tablice*, u kojoj su na jednoj strani navedeni uzroci, a na drugoj posljedice ili *b) problemskog stabla*.

a) Tablica uzročno-posljedičnih veza

Nakon što ispišete sve probleme, posložite ih u uzročno-posljedične veze. U nastavku je prikazan primjer.

Projekt "Igrajmo engleski i govorimo kompjutor"

Izlistani problemi:

- informatička neobrazovanost
- slabo poznavanje stranih jezika
- nedostatak programa za slobodne aktivnosti
- nema okupljanja mladih različitih nacionalnosti
- skupa obuka za rad na kompjutoru koju 90% stanovništva ne može sebi priuštiti

Slaganje problema u uzročno posljedične veze:

UZROCI	POSLJEDICE
- ruralno područje, udaljenost od obrazovnih centara	- informatička neobrazovanost
- nedostatak stručnjaka	- slabo poznavanje stranih jezika
- loša organiziranost lokalne zajednice	- nedostatak programa za slobodne aktivnosti
- nedostatak komunikacije u međunacionalnoj zajednici	- nema okupljanja mladih različitih nacionalnosti
- loša financijska situacija stanovništva	- nemogućnost pohađanja tečaja

b) Problemsko stablo

Detaljan opis izrade problemskog stabla možete naći u Priručniku za uspješno organiziranje lokalne zajednice „Naša zajednica naša odgovornost“, ODRAZ, 2004., str.144.

Opis potreba i problema / trenutno stanje - Trebate odrediti i objasniti problem koji želite riješiti i potrebe koje treba zadovoljiti.

Mnoge organizacije čine pogreške pokušavajući preširoko oslikati situaciju i probleme koji se događaju ljudima i općenito u svijetu. Projekt treba svesti na specifičan problem koji je moguće riješiti. Opisom problema odnosno potreba treba *prikazati problem*, pokazujući njegovu važnost, ali na takav način da se jasno pokaže da je on rješiv u vremenu trajanja projekta i u okviru danih mogućnosti, odnosno da je realno očekivati da ga se može početi uspješno rješavati.

Opis problema mora biti most prema predviđenom rješenju. Jedna od uobičajenih pogrešaka je prikazivanje problema s kojima se suočava organizacija/tim, a ne zajednica u kojoj projektni tim radi ili sektor kojim se bavi. Potrebe koje se navode treba predstaviti iz perspektive korisnika, njegovih potreba, problema i namjera. "Djeca nemaju centar za dnevni boravak" nije problem, nego predloženo rješenje neiskazanog problema (dječje neaktivnosti ili nediscipline). Da biste bili uspješni, trebate dubinski uroniti u pravi problem/potrebu. Provjerite jeste li povukli jasnu razliku između stvarnih razloga i simptoma (uzroka i posljedica).

Potkrijepite problem. Kako znate da problem stvarno postoji? Nemojte pretpostavljati probleme, jer ne raspoložu svi istim podacima. Ukoliko to i jest slučaj, neće svi prepoznati iste stvari kao problem. Koristite informacije (umjesto pretpostavki ili vjerovanja) u cilju podupiranja razloga za vaš projekt.

Rečenicu "Kao što se zna, duljina trajanja nezaposlenosti smanjuje mogućnosti pronalazjenja novog posla" trebalo bi zamijeniti rečenicom "Nedavni izvještaj o istraživanju nezaposlenosti pokazuje da svaka godina nezaposlenosti smanjuje mogućnosti za pronalazjenje novog posla za 2%. Istraživanje koje je proveo Međunarodni institut za nezaposlenost pokazuje..." Statistički podaci naznačeni na primjerenom mjestu korisniji su od "velikih" riječi.

Podite od pretpostavke da vaš potencijalni donator ili suradnici na koje računate neće znati mnogo o problemu, a i ako znaju, mogu imati potpuno drukčije mišljenje. Razmišljajte o činjenicama kojima možete informirati onog koji nije informiran i uvjeriti onog koji ne vjeruje. Pritom ne pretjerujte. Podaci su korisni onda kada potkrepljuju određene planove i razloge za njihovo provođenje. Ukoliko zbilja trebate koristiti detaljne statističke podatke, prikažite ih u prilogu projekta, a ključne statističke podatke navedite u opisu problema.

Postavite pitanja o prirodi problema:

- Zašto je problem važan?
- Koje je područje djelovanja?
- Koje su društvene posljedice tog problema?
- Koje su posljedice zapostavljanja tog problema?
- Može li se reći da će se problemi povećati u bliskoj budućnosti?
- Tko su korisnici vaših aktivnosti? Na koji će im način rješenje koristiti?
- Zašto su njihove potrebe tako važne? (detaljni opis ciljanih grupa)

Zapamtite

Opis potreba / definiranje problema:

- mora biti jasno prikazan, problem mora biti stvaran i rješiv
- mora logično spajati djelatnosti organizacije i probleme / potrebe u zajednici na kojima ćete raditi
- mora biti potkrijepljen glasom zajednice, uglednih ljudi, podrškom ostalih organizacija koje rade na istom problemu ili stručnjaka s tog područja te statističkim pokazateljima i drugim relevantnim podacima.

Projekt "Igrajmo engleski i govorimo kompjutor"

Opis problema

Prema statističkim podacima koje smo prikupili, na području općine X ima 340 djece predškolske dobi, 182 u osnovnoj školi, 120 djece srednjoškolske dobi te više od 80 osoba mlađih od 30 godina. Podaci dobiveni anketiranjem ukazuju da 80% ispitanika ima vrlo slab ili gotovo nikakav kontakt s kompjutorima. Na području općine X ne postoji niti jedan centar za obuku, a udaljenost od grada i visoke cijene tečajeva za većinu su nepremostive prepreke do obrazovanja. Posljedice toga su niska informatička obrazovanost, nedostatak stručnih osoba i neorganiziranost lokalne zajednice u odnosu na potrebe za programima slobodnih i obrazovnih aktivnosti. Budući da su poznavanje rada na kompjutoru i znanje engleskog jezika često preduvjeti za dobivanje posla i daljnje napredovanje u radu, ovaj problem dovodi mlade ljude na marginu konkurencije.

4.2.2 CILJEVI

Ciljeve možemo podijeliti na **opće i posebne**¹¹.

Opći cilj iskazuje željenu promjenu koja može biti ostvarivana tijekom više godina i postizanje kojeg nije moguće postići samo vašim projektom.

Posebni (specifičan) cilj¹² iskazuje što želimo postići, promijeniti u razdoblju trajanja projekta.

Često se miješaju opći ciljevi, posebni ciljevi i aktivnosti. Na primjer, ako ste kao problem odredili "nedostatak znanja i vještina članova i zaposlenika o djelotvornom vođenju udruge", *opći cilj* koji možete odabrati je "uspostaviti djelotvorno vođenje organizacije," a *posebni cilj* može biti "unaprijediti znanje i vještine upravljanja zaposlenika organizacije" Jedan od rezultata će tada biti "osmišljen i proveden program edukacije." Aktivnosti koje se trebaju provesti su, npr. "provesti procjenu potreba za edukacijom među članovima; osmisliti detaljan program edukacije, odabrati trenere, pripremiti trening materijale, održati radionice, napraviti evaluacijski izvještaj s radionica" itd.

Ako vam je problem odijeliti ciljeve (što želite postići) od aktivnosti (način postizanja ciljeva), pomaže razmišljanje o tome koje promjene želite vidjeti nakon jedne ili dvije godine kao rezultate vašeg rada, s obzirom da je promjena sama cilj koji želite postići svojim projektom. Kada opisujete posebne ciljeve projekta morate biti što konkretniji, dajući detaljne informacije o kvalitativnim i kvantitativnim promjenama te o utjecaju koji želite postići na ciljnu skupinu ili neko područje.

11. odnosno *dugoročne i kratkoročne* ili samo *ciljeve* i *podciljeve*

12. ili *kratkoročni* cilj odnosno *podcilj*

Primjeri ciljeva:

- Povećati informatičku pismenost svih učenika završnih razreda srednjih škola u Brodsko - posavskoj, Osječko - baranjskoj i Vukovarsko-srijemskoj županiji u narednih godinu dana za 25%.
- Provesti pošumljavanje 350 hektara opožarenih područja zadarskog zaleđa mladica bora i pinije u narednih godinu i pol.
- Smanjiti postotak depresivnih stanja i asocijalnog ponašanja kod 65 invalida paraplegičara s područja Splitsko - dalmatinske županije za 50%.

Usprkos tome što ćete predstaviti svoj projekt, važno je i dati jasnu osnovu za **mjerenje uspješnosti** vašeg rada. Organizacija treba odrediti mjerljive ciljeve te pokazatelje (indikatore) na temelju kojih će se ocijeniti uspješnost projekta.

Projekt "Igrajmo engleski i govorimo kompjutor"

Opći ciljevi:

- omogućiti mladima pristup edukaciji i time povećati konkurentnost na tržištu rada
- poboljšati kvalitetu provođenja slobodnog vremena djece i mladih

Specifični ciljevi:

- unaprijediti znanje u radu s programskim paketima (Windows, Excel, Word) populacije do 35 godina
- povećati broj mladih s područja općine X koji govore engleski jezik za 10%
- pridonijeti kvalitetnijoj prezentaciji nezaposlenih u općini X na tržištu rada

4.2.3 REZULTATI

Rezultat je specifičan, mjerljivi proizvod projekta, koji se postiže provedbom različitih projektnih aktivnosti. Rezultat opisujemo u prošlom vremenu kao svršenu radnju (*održano, educirano, tiskano i sl.*). Rezultat projekta može biti, npr. "15 voditelja organizacija završilo program edukacije te steklo znanje i vještine potrebne za kvalitetno vođenje organizacije."

4.2.4 AKTIVNOSTI

Aktivnosti se osmišljavaju, dogovaraju i provode kako bi se postigli zadani ciljevi i ostvarili očekivani rezultati. Aktivnosti moraju biti jasne i detaljne te moraju omogućiti razumijevanje načina provedbe. Treba pažljivo razmotriti i dogovoriti realizaciju svake pojedine faze projekta i njihovu međusobnu povezanost.

Važno je zapamtiti da se pri rješavanju istog problema možemo koristiti različitim metodama, pa se tako na primjer pitanje smanjenja ovisnosti kod mladih može rješavati radom s roditeljima - u cilju prevencije izolacije mladih unutar obitelji, ili izravno - radom s mladima kako bi razvili pozitivno razmišljanje, ili putem meditacije i hipnoze raditi na prevenciji zlouporabe droga.

Opisujući aktivnosti kojima se želi postići zadane ciljeve projekta, treba provjeriti jesu li uključene i detaljne informacije o ciljnoj skupini kojoj je program namijenjen i metodi njenog odabira. Ako je edukacija namijenjena dvadesetorici voditelja udruga, treba navesti tko su oni i kako će se izvršiti odabir, koji će biti glavni kriteriji odabira i sl.

Izrada plana aktivnosti

Plan aktivnosti je dokument koji opisuje planirane zadatke za postizanje određenog cilja, vremenski okvir i resurse potrebne za njegovo ostvarenje te odgovorne osobe. Svrha je plana aktivnosti jasno odrediti što treba učiniti za postizanje dogovorenih ciljeva. U planu aktivnosti treba navesti sve aktivnosti/zadatke koje treba poduzeti u cilju kvalitetnog provođenja projekta.

Bitni elementi plana aktivnosti su:

- vremenski okvir (primjerice jedna godina)
- specifični koraci, odnosno planirane aktivnosti, osobe koje su uključene u ostvarivanje i krajnji rok za svaki korak
- ljudski i materijalni resursi, postojeći ili nepostojeći, a koji su potrebni za postizanje željenih rezultata
- osoba odgovorna za svaki od navedenih koraka.

Vodite računa o sljedećem:

- u tablici redoslijeda i trajanja aktivnosti (Gantt tablica) ne prikazujte stvarne datume, nego mjesec trajanja projekta - 1., 2., 3. itd.. Mjesec 1. je prvi mjesec nakon potpisivanja ugovora o financijskoj potpori.
- obuhvatite samo aktivnosti koje ste spomenuli u opisnom dijelu prijedloga projekta. Ako ste se kod izrade plana aktivnosti, ili kasnije kod izrade proračuna, sjetili neke dodatne potrebne aktivnosti, treba je prikazati u svim dijelovima projektne dokumentacije.

Prilikom predaje izvještaja o projektu valja izvijestiti o postignućima u odnosu na plan koji je predan. Ako je plan jasan, tada će i izvršavanje te izvještavanje biti jednostavno.

Primjer akcijskog plana – Gantt tablica

AKTIVNOST	MJESECI												ODGOVORNE OSOBE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
I. TRENING PROGRAM														
Priprema detaljnog plana treninga te trening materijala	x	x	x	x										VP, T
Priprema, promocija, odabir kandidata			x	x										VP, PA
Provedba treninga					x		x		x		x			VP, T, PA
Evaluacija												x		E
II. TISKANJE PUBLIKACIJE														
Priprema teksta	x	x	x	x	x	x	x							VP, PA
Dizajn i tiskanje								x	x					VP, D, TS
Javna prezentacija										x				PA, PA
Dostava korisnicima										x	x	x		PA,
III. RAD S MEDIJIMA														
Sastanci s novinarima	x			x			x			x		x		VP, N, P, PA
Prirediti materijale za medije		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		VP, PA
Pripremiti DVD priloge							x		x		x			VP, P

VP = Voditelj projekta, T = Treneri, PA = Asistent na projektu, N = Novinari,

P = Partner, E = Vanjski evaluator, D = Dizajner, Ts = Tiskara

4.2.5 POKAZATELJI (INDIKATORI) USPJEHA

Nije dovoljno samo navesti opće i posebne ciljeve. Potrebno je i osmisliti načine mjerenja napretka odnosno ostvarenja ciljeva. Da bi ciljevi bili mjerljivi, moraju im biti pridruženi pokazatelji koji pružaju tu informaciju. Posebnu pozornost valja posvetiti tome da se pokazatelji doista odnose na ciljeve tj. da pokazuju jesu li ti ciljevi ostvareni ili ne.

Dobri pokazatelji trebaju biti:

- specifični - mjeriti stvarne učinke aktivnosti ili inicijative
- mjerljivi
- dostupni
- relevantni s obzirom na ciljeve o kojima je riječ
- vremenski određeni.

Primjeri pokazatelja:

- održano 10 radionica
- educirano 25 predstavnika mladih iz zajednice
- tiskano 1000 komada priručnika
- izgrađeno 2 km ceste
- 80% djece predškolske dobi obuhvaćeno programom stomatološke prevencije
- osigurana njega u kući za 30 starijih osoba na području općine X

Ako navodite indikatore u postocima, ne zaboravite da morate imati početne podatke, s kojima ćete moći usporediti svoj uspjeh.

4.2.6 PRORAČUN PROJEKTA

Proračun projekta:

- služi definiranju ukupnih potrebnih sredstava za planirani projekt te provjeru realističnosti projektnog prijedloga
- omogućuje ocjenjivačima da prosude o razumnosti prijedloga troškova i ekonomičnosti projekta kojeg procjenjuju.

Prije predaje projekta i sami možete procijeniti jesu li troškovi razumni i opravdani. Ne zaboravite provjeriti isplativost pojedinih aktivnosti prije predaje prijedloga; ukupni troškovi projekta podijeljeni s brojem korisnika jedan su od načina samoprovjere.

Format proračuna ovisi o procedurama i zahtjevima potencijalnog donatora.

Koraci u pripremi proračuna:

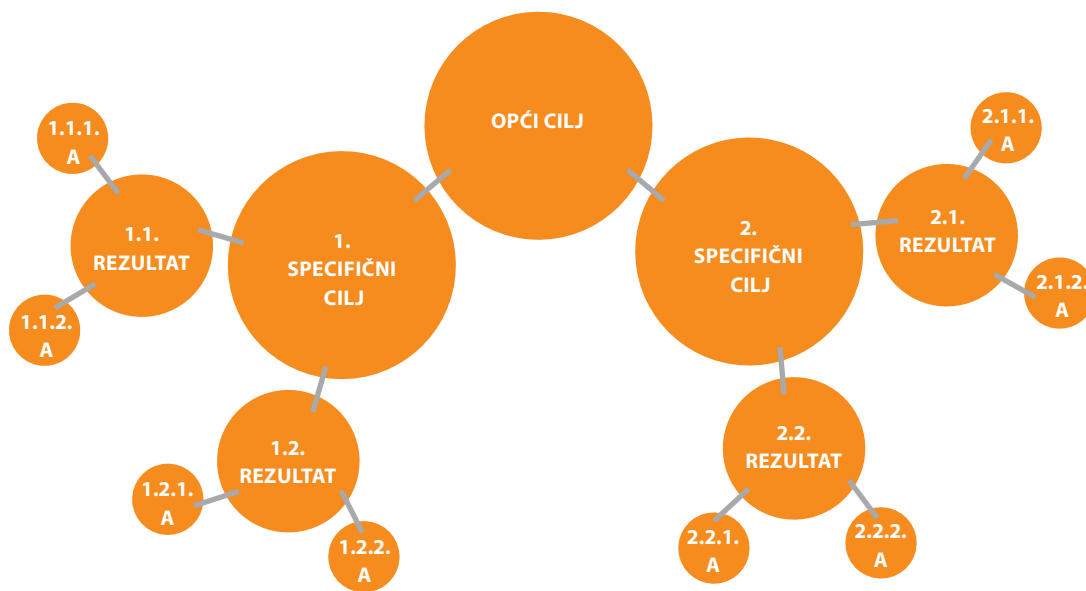
- ispišite potrebne troškove svake aktivnosti
- odredite jedinice, cijenu po jedinici i broj jedinica
- razvrstajte troškove prema zadanom obrascu proračuna
- procjenite indirektne troškove
- rasporedite troškove prema izvoru financiranja (većina donatora traži sufinanciranje)
- pripremite tablicu troškova.

Primjer obrasca proračuna projekta

	AKTIVNOST / VRSTA TROŠKA	JEDINIČNI IZNOS	BROJ JEDINICA	IZNOS PO JEDINICI	UKUPNO (KN)
I. DIREKTNI TROŠKOVI (voditelj/-ica projekta, voditelj/-ica aktivnosti na projektu, publikacije, najam prostora za aktivnosti, tiskani materijal, kampanje, okrugli stolovi, edukacija itd.)					
a)	Voditeljica projekta (npr. 50% radnog vremena)				
b)	Suradnik na projektu (npr. 30% radnog vremena)				
c)	Treneri (iznos honorara x broj trening dana)				
d)	Potrošni materijal za radionice				
e)	Dvorana za trening				
f)	Kava i sokovi				
g)	Materijali za trening				
	UKUPNO DIREKTNI TROŠKOVI				
II. INDIREKTNI TROŠKOVI (udjel u ukupnom iznosu)					
a)	Najam ureda (npr. 30%)				
b)	Režije				
c)	Telefonski troškovi				
d)	Poštanski troškovi				
e)	Uredski materijal				

f)	Usluge knjigovodstvenog servisa				
g)	Bankovni troškovi				
	UKUPNO TROŠKOVI UREDA				
III. TROŠKOVI OPREME					
a)	Kompjutor				
b)	Printer				
	UKUPNO TROŠKOVI OPREME				
IV. TROŠKOVI PUTOVANJA					
a)	Troškovi prijevoza (kilometraža, putne karate)				
b)	Dnevnice				
c)	Hotelski troškovi				
	UKUPNO TROŠKOVI PUTOVANJA				
V. OSTALI TROŠKOVI					
a)					
b)					
c)					
	UKUPNO OSTALI TROŠKOVI				
UKUPNO I+II+III+IV+V					


4.3 Projektna logika



A = aktivnost


PRILOZI

Prilog 1: Projekt „Održivi razvoj ruralnih područja Hrvatske“

<i>Partneri</i>	Milieukontakt International, Amsterdam - vodeći partner ODRAZ - Održivi razvoj zajednice, Zagreb – nacionalni koordinator PINS d.o.o. Skrad – lokalni koordinator SMART, Rijeka i Hrvatska mreža za ruralni razvoj (HMRR), Zagreb
<i>Suradnici</i>	Pelikan Consult, Zadar – vođenje procesa i edukacija u pilot području Nataša Škrbić - evaluacija CCI, Zagreb – procjena potreba
<i>Početak projekta u Hrvatskoj</i>	veljača 2007.
<i>Završetak projekta</i>	prosinac 2009.
<i>Ukupna vrijednost projekta</i>	344.000 EUR
<i>Financijska potpora u sastavu LAG-a</i>	Program MATRA nizozemskog Ministarstva vanjskih poslova
<i>Naziv LAG-a</i>	LAG Gorski kotar 
<i>Jedinice lokalne samouprave</i>	3 grada i 6 općina Gorskog kotara (gradovi: Vrbovsko, Čabar i Delnice i općine Ravna Gora, Skrad, Brod Moravice, Mrkopalj, Lokve i Fužine)
<i>Ukupni broj stanovnika</i>	26.000 st.
<i>Gustoća naseljenosti</i>	20,5 st./km ²
<i>Struktura članstva LAG-a</i>	23 predstavnika svih devet lokalnih zajednica i svih društvenih sektora, 46% javnog sektora, 54% poslovnog i civilnog sektora
<i>Broj članova Upravnog odbora</i>	5
<i>Datum registracije udruge</i>	23.02.2009.

Prilog 2:

Projekt „Sudjelovanje stanovnika u održivom razvoju regije“

<i>Partneri</i>	CCO - Centar za organiziranje zajednice Srednje Moravske, Češka HMRR - Hrvatska mreža za ruralni razvoj, Zagreb
<i>Suradnici</i>	ODRAZ - Održivi razvoj zajednice, Zagreb - edukacija i trening Pro-Bio - Udruga proizvođača organskih proizvoda - prijenos iskustava čeških LAG-ova
<i>Početak projekta</i>	28. studenog 2008.
<i>Završetak projekta</i>	29. siječnja 2010.
<i>Ukupna vrijednost projekta</i>	91.000 EUR
<i>Financijska potpora u sastavu LAG-a</i> <i>Pilot-područje projekta</i>	Europska komisija (PHARE 2006) Istočni dio Krapinsko-zagorske županije, južni dio Varaždinske županije i zapadni dio Koprivničko-križevačke županije
<i>Naziv LAG-a</i>	Prigorsko-zagorski LAG PRIZAG 
<i>Jedinice lokalne samouprave</i>	1 grad i 10 općina (grad Novi Marof; općine Visoko, Breznica, Breznički Hum i Ljubešćica - Varaždinska županija, općine Gornja Rijeka, Sveti Petar Orehovec i Kalnik - Koprivničko-križevačka županija, općine Budinščina, Konjšćina i Hrašćina - Krapinsko-Zagorska županija)
<i>Ukupna površina</i>	546,57 km ²
<i>Ukupni broj stanovnika</i>	38.812 stanovnika prema popisu iz 2001. godine
<i>Gustoća naseljenosti</i>	70 st./km ²
<i>Struktura članstva LAG-a</i>	38 predstavnika svih jedanaest lokalnih zajednica i svih društvenih sektora, te razvojna agencija AZRA i ODRAZ - Održivi razvoj zajednice, 37.5% javnog sektora, 62.5% poslovnog i civilnog sektora
<i>Broj članova Upravnog odbora</i>	11
<i>Datum registracije udruge</i>	07.01.2010.

LITERATURA I KORISNE WEB-STRANICE

Strategija ruralnog razvoja RH za razdoblje 2008. – 2013. godine
<http://www.mps.hr/default.aspx?id=3652>

Strategija održivog razvitka RH
http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_03_30_658.html

IPARD PROGRAM, Plan za poljoprivredu i ruralni razvoj 2007.-2013.
http://www.mps.hr/pdf/projekti/IPARD_PLAN_HR.pdf

Za razvoj ruralnih krajeva, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i ruralnog razvoja, 2007.
http://www.mps.hr/UserDocImages/publikacije/Za_razvoj_ruralnih_krajeva.pdf

LEADER – Od inicijative do metode - Vodič za poduku o LEADER-ovu pristupu, ZOE - Centar za održivi razvoj ruralnih krajeva, 2004.
<http://www.odraz.hr/stranice/publikacije.html>

LAG Gorski kotar
<http://www.lag-gorskikotar.info>

The LEADER Approach, A basic guide, European Communities, 2006
http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/factsheet_en.pdf

The EU Rural Development Policy: Facing the Challenges, European Communities, 2008
http://ec.europa.eu/agriculture/events/cyprus2008/brochure_en.pdf

Animating Local Partnership in Rural Areas – a practical guide, TEPA project, 2008
<http://www.partnershipanimators.eu/>

Public Participation, tool for administration of public matters, Centre for Community Organising, 2008

Rural Development 2007-2013
http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/index_en.htm

Rural Development 2000-2006
http://ec.europa.eu/agriculture/rur/index_en.htm

EU LEADER+ Observatory

http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/index_en.htm

LEADER+ in Member-States

http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/memberstates/index_en.htm

The European Database of Local Action Groups

http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/lagdb_en.htm

The renewed EU Sustainable Development Strategy

http://ec.europa.eu/sustainable/welcome/index_en.htm

Naša zajednica, naša odgovornost, ODRAZ, 2004.

<http://www.odraz.hr/stranice/publikacije.html>

SMART - Izdavačka djelatnost, Priručnici

http://www.smart.hr/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=48

Europski fondovi za hrvatske projekte - Priručnik, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova Europske unije, 2009.,

<http://www.strategija.hr/Default.aspx>

AGENDA 21, UNEP

<http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?DocumentID=52>

Milenijski ciljevi razvoja, UNDP Hrvatska

<http://www.undp.hr/show.jsp?page=62183>

We the Peoples Millennium Forum Declaration and Agenda for Action, UN

<http://www.un.org/millennium/declaration.htm>

Johannesburg Plan of Implementation, UN

www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD_POI_PD/English/POIToc.htm

U smjeru održivosti - Priručnik za gradove i općine, Primorsko-goranska županija, 2004.

Program Europske unije PHARE 2006

Projekt *Sudjelovanje stanovnika u održivom razvoju regije*



HMRR - HRVATSKA MREŽA ZA RURALNI RAZVOJ, ZAGREB



CCO - CENTAR ZA ORGANIZIRANJE ZAJEDNICE, ČEŠKA



PROJEKT FINANCIRA EUROPSKA UNIJA

Program MATRA, Nizozemska

Projekt *Održivi razvoj ruralnih područja Hrvatske*



ODRAZ - ODRŽIVI RAZVOJ ZAJEDNICE, ZAGREB

PROJEKT FINANCIRA MILIEUKONTAKT INTERNATIONAL IZ AMSTERDAMA SREDSTVIMA PROGRAMA MATRA