

Dugopolje, 13. svibnja 2017.

LEADER – CLLD metodolgija: od ruralnog razvoja do urbane primjene

Radionica se provodi
uz financijsku potporu:

REPUBLIKA HRVATSKA
Ministarstvo za demografiju,
obitelj, mlade i socijalnu politiku

LEADER - CLLD

Kratica: LEADER

LEADER

Liaison Entre Actions de Developpement de l'Economie Rurale =

Veze među aktivnostima za razvoj ruralnog gospodarstva

Inicijativa Europske unije za ruralni razvoj

Reformom strukturnih fondova 1987. godine **uveden je koncept "Inicijativa zajednice"** - omogućio EU Komisiji osiguranje posebnih sredstava za mjere od posebnog interesa za Zajednicu – između ostalih i za **inicijativu LEADER koja je pokrenuta1991. godine**

LEADER MREŽA HRVATSKE LEADER NETWORK CROATIA

IDIZ Institut za društvena istraživanja u Zagrebu Institute for Social Research in Zagreb

No…što je LEADER

- Pristup lokalnom razvoju temeljen na lokalnim obilježjima i resursima - pristup *odozdo*
- Pristup koji okuplja i potiče lokalne dionike
- Odgovor na nedovoljno učinkovite pristupe lokalnom razvoju do ranih 90-ih usmjerene na poljoprivredu, potaknute *odozgo* i praćene nacionalnim potporama
- *U središtu:*

lokalno razvojno partnerstvo (lokalne akcijske grupe - LAG-ovi) - predstavnici svih sektora okupljeni

oko realizacije zajedničke razvojne vizije

LEADER MREŽA HRVATSKE LEADER NETWORK CROATIA

IDIZ Institut za društvena istraživanja u Zagrebu Institute for Social Research in Zagreb

Evolucija LEADER-a (1)

Faza	Trajanje	Fondovi/izvori financiranja	Proračun (EUR)	LAG-ovi
LEADER I	1991.-1993.	EAGGF (vodeći), ESF, ERDF	450 million	217
LEADER II	1994.-1999.	EAGGF (vodeći), ESF, ERDF	1.7 billion	821
LEADER +	2000.-2006.	EAGGF	2.1 billion	893 (EU-15) + 250 (+EU-6)
LEDAER (4. os)	2007.-2013.	EAFRD	5.5 billion (6% EAFRD)	2200 (EU-27)
CLLD	2014.-2020.	ESI fondovi	Min. 5% EAFRD	Više od 3000

Evolucija LEADER-a (2)

Inicijative Zajednice:

- **LEADER I (1991. - 1993.)** - pokretanje inicijative, eksperimentani pristup – rezultat kritika individualnog pristupa u Strukturnoj politici
- **LEADER II (1994. - 1999.)** - širenje iskustva, organičena primjena u ruralnim područjima, inovacije, pilot-aktivnosti, uvođenje transnacionalne suradnje
- **LEADER + (2000. - 2006.)** - ususstavljivanje metodologije, primjena na cijelokupnom ruralnom prostoru, jačanje mreža i transnacionalne suradnje (+ vrsta LEADER mjera za nove države članice 2004-2006)

- **LEADER (2007. - 2013.)** - mjera koja se širi na cijeli ruralni prostor (postaje obveza svih zemalja članica), zasebna os (4), nema posebnih programa – metodloški pristup u programiranju ruralnog razvoja – obveza svih članica
- **LEADER-CLLD** pristup, kao osnova za lokalni razvoj zajednice financiran iz ESI fondova **2014-2020** – razvoj područja provedbom multi-izvorskog financiranja – razvija se u **CLLD pristup – nositelji: Lokane akcijske grupe (LAG-ovi)**

LEADER MREŽA HRVATSKE LEADER NETWORK CROATIA

IDIZ Institut za društvena istraživanja u Zagrebu Institute for Social Research in Zagreb

Tradicionalni vs. moderan (LEADER/CLLD) pristup programiranju razvoja, osnovni elementi

- **Tradicionalni pristup – odozgo prema dolje**
- **Moderan pristup – načela partnerstva i javne konzultacije – odozdo prema gore**
  - Promjena metodologije – temeljeno na načelima Agende 21 – nova metodologija strateškog planiranja razvoja uvjetovana Pravilnikom o metodologiji izrade i načinu vrednovanja županijskih razvojnih strategija („Narodne novine“ broj 153/'09.) koji je donijelo Ministarstvo regionalnog razvoja, šumarstva i vodnog gospodarstva RH 20. travnja 2010. godine.
  - Dovela do - poštivanja načelo partnerstva i konzultacijski proces formiranjem partnerskog vijeća i tematskih radnih skupina koje su činili predstavnici gospodarskog, javnog i civilnog sektora.
  - IPARD 2007.-2013. – Mjera 202 – uvodi LEADER metode i načela planiranju i provedbi razvoja ruralnih područja / lokalna razina; nastavlja se Mjerom 19 Programa ruralnog razvoja 2014.-2020.

Tradicionalni i moderni pristup programiranju razvoja, osnovni elementi razlikovanjaa

Razina/pristup	Najvažnije značajke	Prednosti	Mogući nedostaci
Tradicionalni	Oni koji postavljaju kriterije i korisnici su odvojeni	Izbjegavanje preklapanja	Smanjeno uključivanje
Moderni pristup	*Krajnji korisnici sudjeluju u izradi kriterija*	*Potiče sudjelovanje i osigurava kvalitetu prema potrebama korisnika*	*Usporava proces*
Tradicionalni	Isti uvjeti za sve, ograničenje i detaljno preciziranje kriterija	Jamči jednakost svih kandidata, izbjegava moguće nesporazume	Naglašena neravnoteža – ograničenost pristupa novih ideja
Moderni pristup	*Uvođenje širih kriterija koji potiču raspravu*	*Smanjuje lokalnu neravnotežu i omogućuje otvorenost novim idejama*	*Manja privlačnost za kratkotrajne gospodarske učinke, sporiji procesi priprema*
Tradicionalni	Jednoobrazna raspodjela informacija, nejasnost i kompliciranost uputa za korištenje od strane krajnjih korisnika	Uniformiranost pristupa svima, lakša evaluacija, selekcija	Ne cilja na želje i potrebe korisnika, obeshrabrujuće posebno za male razvojne dionike
Moderni pristup	*Različita raspodjela informacija, proaktivni pristup, jednostavnije korištenje*	*Uključenost marginaliziranih skupina, širok krug dionika*	*Teži proces odabira i praćenja provedbe*
Tradicionalni	Neovisna stručna evaluacija u sustavu odlučivanja o provedbenim programima/projektima	Nepristran odabir, mogućnost dikrecijskih političkih utjecaja	Može doprinjeti standardizaciji postupaka
Moderni pristup	*Potencijalni korisnici sudjeluju u procesu provedbe strateškog razvoja/odabiru projekata*	*Pomaže postizanju konsenzusa, prepoznavanju zajedničkih interesa i društvenoj povezanosti*	*Rizik raspodjele novca na velik broj korisnika – mali efekti, rizik nedovoljne otvorenosti prema onima koji nisu korisnici*

Urbana CLLD

- nove zagrebačke fontane
- i mi imamo urbanu CLLD
- ušteda u gradskom proračunu
- što sve građani mogu kada uzmu stvar u svoje ruke



LEADER MREŽA HRVATSKE LEADER NETWORK CROATIA

IDIZ Institut za društvena istraživanja u Zagrebu Institute for Social Research in Zagreb

Regulatorni okvir LEADER/CLLD

- **Uredba (EU) br. 1299/2013 Europskog parlamenta i Vijeća** o posebnim odredbama za potporu iz Europskog fonda za regionalni razvoj cilju „Europska teritorijalna suradnja”
- **Uredba (EU) br. 1303/2013 Europskog parlamenta i Vijeća** o utvrđivanju zajedničkih odredbi o Europskom fondu za regionalni razvoj, Europskom socijalnom fondu, Kohezijskom fondu, Europskom poljoprivrednom fondu za ruralni razvoj i Europskom fondu za pomorstvo i ribarstvo i o utvrđivanju općih odredbi o Europskom fondu za regionalni razvoj, Europskom socijalnom fondu, Kohezijskom fondu i Europskom fondu za pomorstvo i ribarstvo
- **Uredba (EU) br. 1305/2013 Europskog Parlamenta i Vijeća** o potpori ruralnom razvoju iz Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj (EPFRR) i stavljanju izvan snage Uredbe Vijeća (EZ) br. 1698/2005
- **Delegirana uredba Komisije (EU) br. 240/2014** o europskom kodeksu ponašanja za partnerstvo u okviru Europskih strukturnih i investicijskih fondova
- **Partnerski sporazum između Republike Hrvatske i Europske komisije za korištenje ESI fondova za rast i radna mjesta u razdoblju 2014-2020**
- Nacionalni provedbeni propisi vezani uz implementaciju LEADER pristupa – **Program RR 2014-2020** i prateći pravilnici za provedbu **Mjere 19**

UREDBA (EU) br. 1303/2013, Čl. 32, st. 2 i 3

- *Razvojem upravljaju lokalne akcijske skupine koje sačinjavaju **predstavnici javnih i privatnih lokalnih socioekonomskih interesa**, pri čemu **na razini donošenja odluka ni javne vlasti**, definirane u skladu s nacionalnim pravilima, a **ni bilo koja pojedinačna interesna skupina** nemaju više od 49% glasačkih prava;*
  - Ovo pravilo odnosi se cijeli LAG (u našem slučaju-skupština) uz primjenu **u svim tijelima na svim razinama u donošenju odluka**
- *sastavljanje nediskriminirajućeg i transparentnog izbornog postupka i objektivnih kriterija **za odabir operacija**, u kojima se **izbjegavaju sukobi interesa**, jamči da u **odlukama o izboru najmanje 50% glasova pripada partnerima koji ne pripadaju tijelima javne vlasti** i dopuštaju odabir pisanim postupkom;*
  - Ovo pravilo odnosi se na **internu skupinu u LAG-u kojoj su delegirane zadaće dodijele javnih sredstava** – odnosno odabir projekata koje će LAG izabrati/sufinacirati iz javnih izvora (u slučaju LAG-ova u RH – upravni odbor udruge)

LEADER MREŽA HRVATSKE LEADER NETWORK CROATIA

IDIZ Institut za društvena istraživanja u Zagrebu Institute for Social Research in Zagreb

Uredba (EU) 240/2014, Čl. 4 **Identificiranje relevantnih partnera u LAG-u**

Ona definira ***pojedinačne interesne skupine*** *odn.* *(engl.)* ***single interest group***

Pojedinačne interesne skupine - 3 osnovne:

1. ***nadležna regionalna, lokalna, gradska*** *i druga javna tijela* – a javna tijela („tijela javnog prava"), u RH npr. definira **Uredba o kriterijima, mjerilima i postupcima financiranja i ugovaranja programa i projekata od interesa za opće dobro koje provode udruge**, Čl.1 st. 2 *jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, trgovačka društva u vlasništvu Republike Hrvatske, odnosno jedne ili više jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te druge pravne osobe kojima je osnivač Republika Hrvatska, odnosno jedna ili više jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave (u daljnjem tekstu: javna trgovačka društva) i druge pravne osobe kada iz javnih izvora financiraju programe i projekte udruga, te doniraju, odnosno sponzoriraju udruge, ako posebnim propisom nije drugačije uređeno…….*

„tijela javnog prava" definira i Uredba EU 1303/2013, Članak 2. st. 16

LEADER MREŽA HRVATSKE LEADER NETWORK CROATIA

IDIZ Institut za društvena istraživanja u Zagrebu Institute for Social Research in Zagreb

Uredba (EU) 240/2014, Čl. 4
Identificiranje relevantnih partnera u LAG-u

Ona definira ***pojedinačne interesne skupine*** *odn. (engl.)* ***single interest group***

Pojedinačne interesne skupine - 3 osnovne:

2. (dakle, nevezano s pravnim oblikom) – ***gospodarski i socijalni partneri, uključujući***

- organizacije socijalnih partnera, ponajprije opće međuindustrijske i sektorske organizacije

- gospodarske komore i poslovna udruženja koja predstavljaju opći interes industrija ili grana u cilju osiguravanja uravnotežene zastupljenosti velikih, srednjih, malih i mikro poduzeća, zajedno s predstavnicima socijalne ekonomije;…..

- tijela koja predstavljaju civilno društvo, kao što su partneri iz područja zaštite okoliša, nevladine organizacije i tijela odgovorna za promicanje socijalne uključenosti, jednakosti među spolovima i nediskriminacije, uključujući:

- tijela koja rade u područjima povezanima s planiranom uporabom Fondova ESI-ja kojima se doprinosi programu te s primjenom horizontalnih načela

- skupine za koje se smatra da su ugrožene zbog diskriminacije i socijalne isključenosti

LEADER

Održivi ruralni razvoj

1. Pristup temeljen na osobitostima područja
2. Pristup odozdo prema gore
3. Uspostavljanje lokalnih partnerstva (LAG)
4. Inovativnost
5. Integrirani i multisektorski pristup
6. Umrežavanje
7. Suradnja

CLLD

Održivi razvoj cijelog teritorija

1. Razvoj utemeljen na značajkama lokalnog područja
2. Pristup odzdo prema gore
3. Uspostavljanje lokalnih partnerstva (LAG)
4. Inovativan pristup lokalnom razvoju
5. Integrirani i multisektorski pristup
6. Umrežavanje
7. Suradnja
8. De-centralizirana administracija (isporuka projekata preko LAG-ova)

LEADER MREŽA HRVATSKE LEADER NETWORK CROATIA

IDIZ Institut za društvena istraživanja u Zagrebu Institute for Social Research in Zagreb

Integrirani teritorijalni razvoj: CLLD

»CLLD« (eng. *Community Led Local Development* - lokalni razvoj pod vodstvom zajednice) je **mehanizam za uključivanje partnera na lokalnoj razini, uključujući i predstavnike civilnog društva i lokalne gospodarske dionike, u izradu i provedbu integrirane lokalne strategije** koja pomaže njihovom području u prijelazu k održivoj budućnosti

- **provodi se putem integriranih i multisektorskih strategija lokalnog razvoja** dizajniranih na način da uvažavaju lokalne potrebe i potencijale, uključuje inovativne razvojne mogućnosti u lokalnom kontekstu, umrežavanje i suradnju.
- **LAG-ovi - nositelji CLLD pristupa** (putem provedbe svojih LRS, M19)
- CLLD, u razdoblju 2014 – 2020, će se u Republici Hrvatskoj provoditi putem **EAFRD (3% ukupne alokacije – 67,5 mil.EUR)**, a u kasnijoj fazi je **predviđeno putem uključivanje EMFF (od 2017.; 7,5% ukupne alokacije – 18,9 mil. EUR)**

LEADER MREŽA HRVATSKE LEADER NETWORK CROATIA

IDIZ Institut za društvena istraživanja u Zagrebu Institute for Social Research in Zagreb

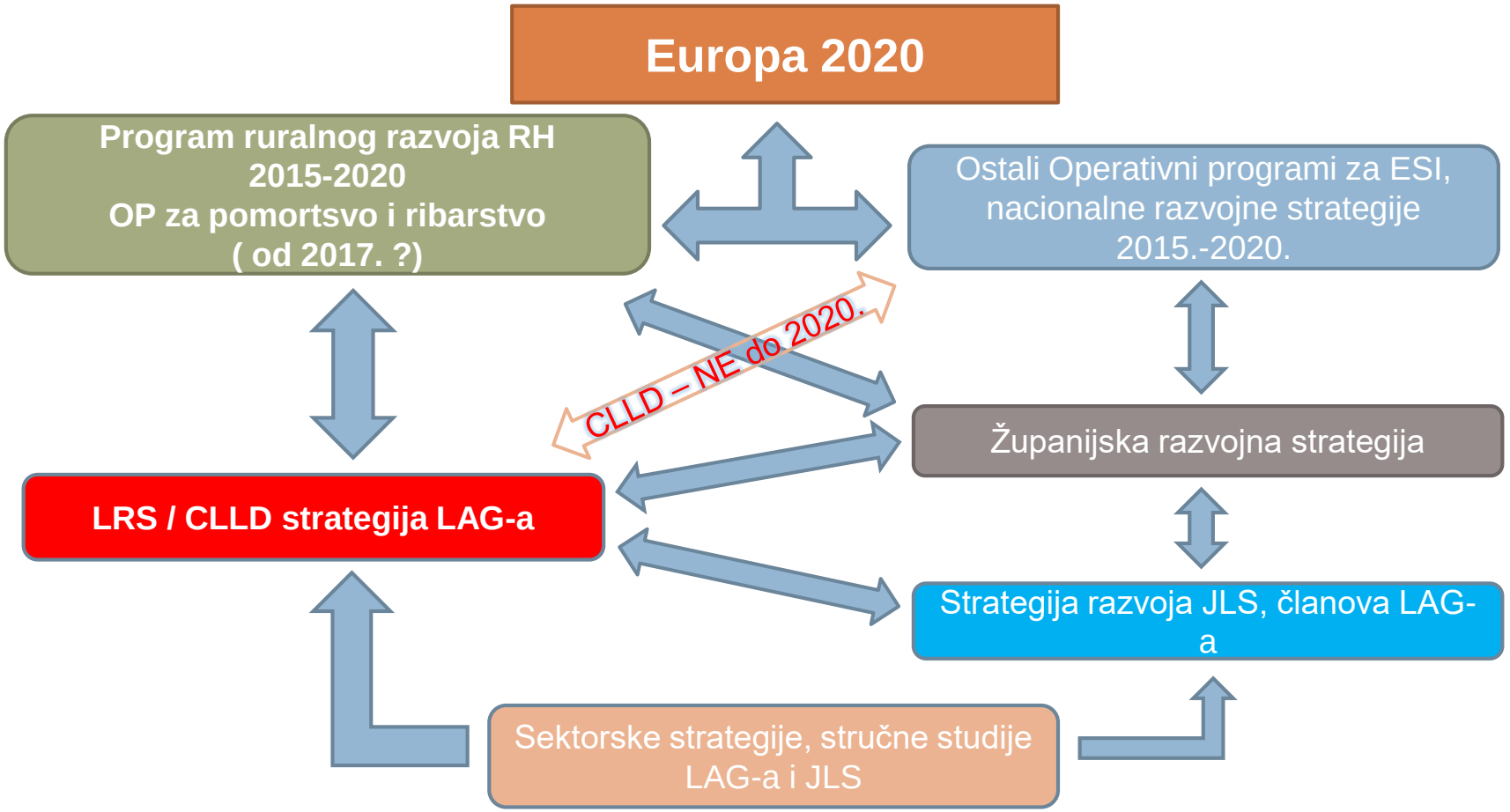
Ali….što je CLLD ?

- u okviru CLLD-a strategija se oblikuje tako da se **nadovezuje** na socijalne, okolišne i gospodarske **jake strane ili „prednosti" zajednice** umjesto da samo **nadoknađuje njezine nedostatke**.
- prednost CLLD-a je to što omogućuje da se jedan ili više problema razmatraju i rješavaju u lokalnom kontekstu i da se mobiliziraju sve relevantne politike i svi sudionici
- tri osnovne komponente CLLD – **strategija, partnerstvo i područje (ruralno i urbano)**; način na koji se na njih gleda i način na koji se među njima odvija interakcija čini temelj „izmijenjene paradigme" **odozdo prema gore koja je pak temelj CLLD-a**
- **Finaciranje razvojnih projekata lokalnih zajednica iz više različitih izvora**
- **Koordinirani razvoj na razini iznad lokalnih zajednica – bez obzira na administrativne granice JLS ili županija…**

CLLD 2014-2020 – uloga LAG-ova u RH

- Izrada (Podmjera 19.1) i provedba **lokalne razvojne strategije = CLLD strategije**
- vođenje LAG-a i ostalih aktivnosti vezano uz poslovanje LAG-a sukladno zakonskim obvezama
- **odabir projekata sa područja LAG-a sukladno transparentnim procedurama i kriterijima koji najviše ostvaruju LR/CLLD strategiju**
- **animacija i izgradnja kapaciteta lokalnih dionika** (članova i stanovnika LAG-a) u svrhu izrade i provedbe projekata, poticanje sposobnosti upravljanja projektima (edukacija stanovnika LAG-a o mogućnostima Programa ruralnog razvoja 2014 – 2020 i lokalne razvojne strategije),
- **pomoć potencijalnim korisnicima pri izradi projekata i prijavi na natječaje LAG-a i APPRRR-a**
- **monitoring i evaluacija provedbe** lokalne razvojne strategije na razini LAG-a

Shema usklađenosti sa nadređenim strateškim dokumentima u RH - upravljanje razvojem

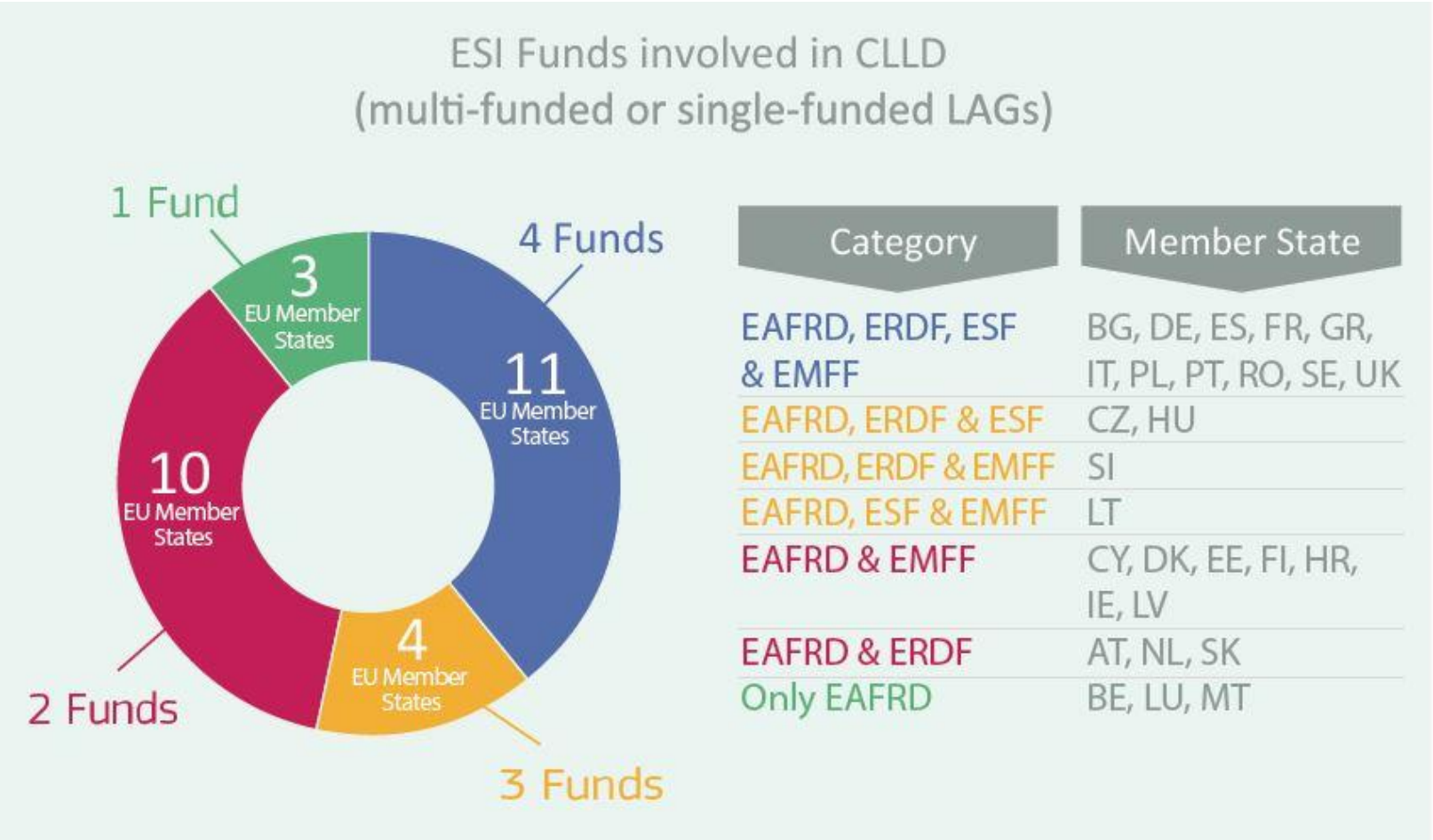


LEADER MREŽA HRVATSKE LEADER NETWORK CROATIA

IDIZ Institut za društvena istraživanja u Zagrebu
Institute for Social Research in Zagreb

CLLD u EU

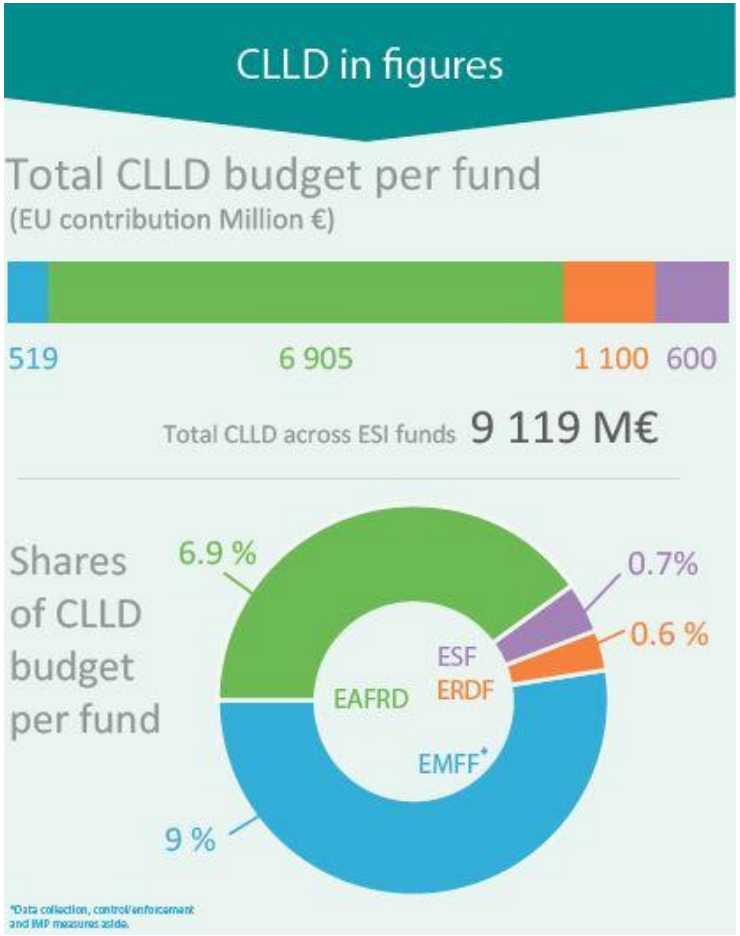
Zemlje članice s planiranom potporom provedbe Lokalnih razvojnih strategija financiranih iz jednog ili više fondova EU



LEADER MREŽA HRVATSKE LEADER NETWORK CROATIA

IDIZ Institut za društvena istraživanja u Zagrebu
Institute for Social Research in Zagreb

ESI Fondovi uključeni u CLLD

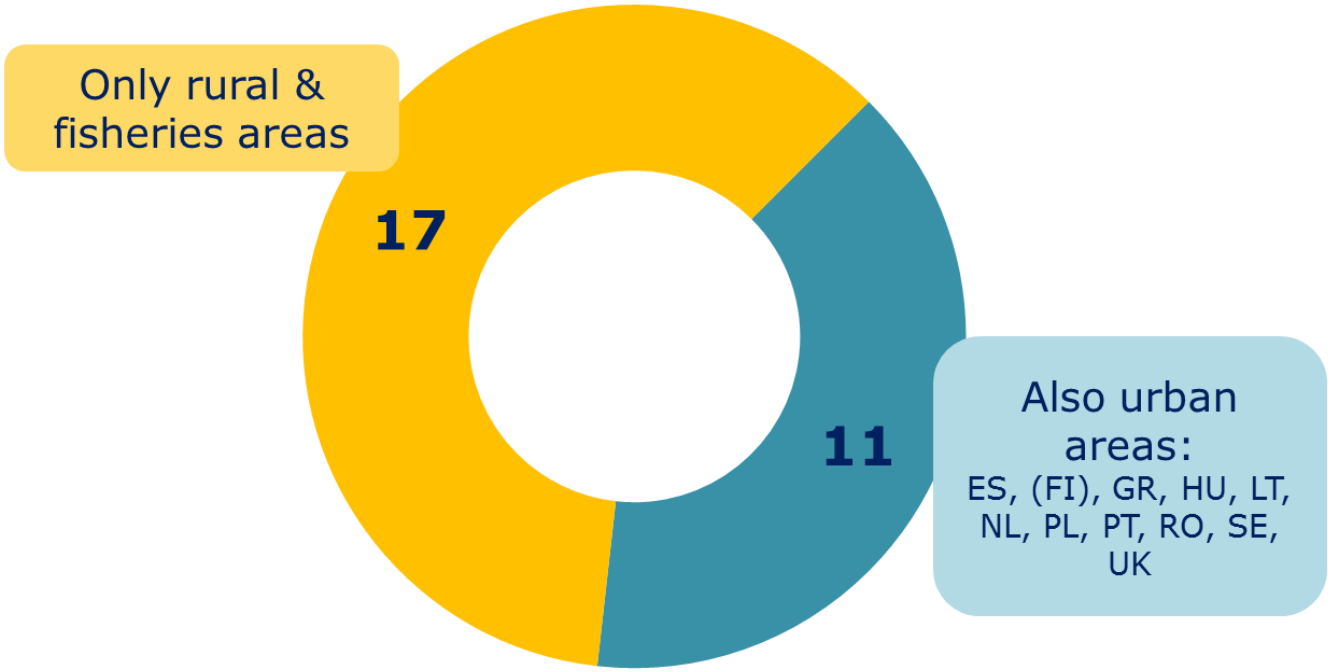




LEADER MREŽA HRVATSKE LEADER NETWORK CROATIA

IDIZ Institut za društvena istraživanja u Zagrebu
Institute for Social Research in Zagreb

Zemlje članice s mogućnosti primjene CLLD-a u urbanim područjima



Source: ENRD CP - Screening of 28 approved Partnership Agreements

Što je cilj jačanja primjene CLLD-a

- Stanovništvo koje ima koristi od poboljšanih usluga: 50,4 mln (EAFRD)
- Broj kreiranih radnih mjesta: 46.000 (EAFRD), 4850 (EMFF) + 27.000 održanih (EMFF)
- 54% ruralne populacije EU unutar LAG-ova
- Broj ruralnih LAG-ova i (F)LAG-ova: 2.536 (EAFRD)+276 (EMFF)
- EMFF: fokus na razvoj male ribarske flote, koja je u riziku

- Uključivanjem fonda za regionalni razvoj i socijalnog fonda:
  - ERDF: razvoj gospodarskih, socijalnih i ekoloških aspekata lokalnim područjima; rješavanje lokalnih problema
  - ESF: razvoj ljudskog kapitala (integracija tržišta rada i socijalne uključenosti skupina i osoba u nepovoljnom položaju)

Gdje smo sada…

- CLLD u 108 PRR, 20 EMFF OP, 32 ERDF OP, 27 ESF OP-a (15 ERDF/ESF OP-a)
- Implementacija višeizvorskog CLLD-a (EAFRD perspektive): 2 DE regije, 3 IT, 2 UK, 0 ES, 0? FR (2 sa ITI – integralnim teritorijalnim investicijama); 0 FI (suradnja fondova); HU ERDF/ESF; RO ESF/ERDF
- Broj odabranih LAG-ova of LAGs selected: LEADER monofond: > 1816; EMFF monofond: 136; višeizvorski (bilo koji fondovi): >273

Izazovi primjene CLLD-a…

- Demarkacija vs. Komplementarnost
- Neujednačeno razumijevanje metode primjene
- Koordinacija vs. Nedostatak kapaciteta
- Nespremnost i nerazumijevanje upravljačkih i provedbenih tijela
- Nespremnost za korištenje CLLD-a putem EFRR i ESF-a
- Kašnjenje početka implementacije programa – kasni dabir (F)LAG-ova; neujednačena primjena u urbanim područjima
- Od 2017. – primjena Omnibus regulative – pojednostavljenje procedura i troškova, jačanje multi-fondovskog financiranja i LAG-ova (u svim oblicima)

LEADER MREŽA HRVATSKE LEADER NETWORK CROATIA

IDIZ Institut za društvena istraživanja u Zagrebu Institute for Social Research in Zagreb

Načela primjene pristupa odozdo prema gore

Načela i instrumenti planiranja i programiranja

Definiranje planiranja:

- Planiranje je funkcija upravljanja razvojem koja određuje ciljeve za organizacijsku učinkovitost u budućnosti i raspoređivanja zadataka i resursa potrebnih za njihovo ispunjenje
- Planiranje određuje što organizacije želi postići i kako će to ostvariti *(Weihrich i Koontz, 1998.)*
- Planiranjem usmjeravamo organizaciju prema budućnosti, ono određuje izbor misije, ciljeva i akcija za njihovo ostvarivanje. *(Sikavica, 1999.)*

- **Strateško planiranje je proces određivanja dugoročnih ciljeva organizacije i utvrđivanja najboljih načina za ostvarivanje tih ciljeva.**

Načela i instrumenti planiranja i programiranja

Strateško planiranje obuhvaća **tri ključna pitanja:**

- ***Gdje smo sada***
- ***Gdje želimo ići***
- ***Kako to ostvariti***

7 koraka strateškog planiranja:

1. Stvoriti viziju
2. Pojasniti misiju
3. Definirati pitanja
4. Utvrditi ciljeve i nastojanja
5. Odrediti planove provedbe
6. Provesti i evaluirati planove
7. Započeti plan u novoj godini

Instrumenti strateškog planiranja i programiranja

- **Vizija** - Izjava o viziji opisuje budućnost koju želimo postići, rezultate koje želimo polučiti i koja obilježja organizacija treba imati kako bi se postigli ti rezultati. Izjava o viziji pruža smjer i inspiraciju za određivanje ciljeva organizacije te predočuje smisao "budućeg smjera."
- **Misija** - Izjava o misiji je navod o tome kakvom se organizacija želi pokazati. To je navod o razlozima postojanja organizacije, zašto je ona osnovana, kome ona služi te što se nada postići u budućnosti. Pozorno određena izjava o misiji točno opisuje poslovanje i potiče ljude koji sudjeluju u tom uspjehu.
- **Ciljevi** - su sveobuhvatna izjava o tome što organizacija nastoji postići u sljedećih 3-5-7 godina. Ciljevi su usmjereni na najvažnije učinke, poboljšanja ili rezultate, a po svojoj su prirodi mjerljivi. Nastojanja su određene, konkretne, mjerljive izjave o tome što će se učiniti u postizanju cilja, obično u razdoblju od godinu nada. Nastojanja uključuju odgovore na sljedeća pitanja: tko će postići što i do kada.
  - Nastojanja trebaju biti "SMART" (Mudra): **S**pecific (određena); **M**easurable (mjerljiva); **A**ttainable (dostižna); **R**elevant (relevantna); and **T**ime-Based (vremenski utvrđena) (učiniti ćemo X u sljedećih Y godina – te imati svoj provedbeni plan ostvarenja (metode postupaka kako će se ostvariti željeni cilj).
- **Praćenje i evaluacija** – praćenje i ocjenjivanje metoda za ostvarenje ciljeva

Metoda pristupu razvoja *“odozdo prema gore“*

- To je pristup koj lokalnoj zajednici i njenim nositeljima razvoja omogućuje izraziti svoja gledišta i pomoći pri određivanju razvojnog smjera svog područja u skladu s vlastitim stajalištima, očekivanjima i planovima
- Bottom-up pristup odnosno pristup odozdo prema gore - znači da lokalni čimbenici sudjeluju u donošenju odluka vezanih za strategiju i selekcioniranje prioriteta koji bi se trebali provesti u njihovom lokalnom području.
- **Bottom-up pristup uključuje dionike na 4 razine sudjelovanja:**
  - Obavještavanje (javni sastanci, mediji, sajmovi, izložbe)
  - Savjetovanje (u okviru provedbe pojedine situacije, analize i sl.)
  - Zajedničko stvaranje (u stručnim radnim skupinama, animiranjem partnerstava)
  - Skupno donošenje odluka (zajednički odabir projekata i strateških odluka)
- **Osnaživanje partnerskih procesa:**
  - U zajednici
  - Među promicateljima ideja i projekata
  - U civilnom sektoru
  - Među gospodarskim i društvenim interesnim skupinama
  - U javnim institucijama i predstavnicima privatnog sektora

Metoda pristupu razvoja *“odozdo prema gore“*

- **Ciljevi pristupa:**
  - **Uključivanje zajednice = stvaranje međusobnog povjerenja** aktivnim sudjelovanjem dionika iz sva 3 razvojna sektora razmjenom informacija, olakšanju pristupa edukaciji i novim razvojnim metodama, otvorenost postupaka u donošenju odluka
  - **Razvijanje ideja i poticanje inicijativa = “animacija/pokretanje” zajednice** u smislu otvorenosti i spremnosti na prihvaćanje rizika koje donose inovacije, obuhvaća održavanje sastanaka, otvaranje dijaloga, povezivanje sektora, razmjene znanja i umaprijeđenje vještina
  - **Postizanje konsenzusa = rješavanje sukoba/upravljanje sukobom** otvaranjem dijaloga i poticanja novih veza između sektora i skupina u zajednici
  - **Delegiranje = lokalno donošenje odluka**, prijenos ovlasti donošenja odluka s viših razina na lokalnu razinu kako bi se osigurala provedivost novih ideja i projekata te kako bi oni bili integrirani u zajednicu. Ovaj pristup treba koristiti od početka strateškog planiranja razvoja, te mora biti konstanta u njegovoj provedbi

Metoda pristupu razvoja *“odozdo prema gore“*

Vrijednosti koje donosi:

- **Poštivanje različitosti ideja i osoba, poštivanje različitih mišljenja i metoda** – ako postoji otpor ili nema zajedničkih interesa → nema niti uspjeha
- **Prepoznavanje i uvažavanje različitih potreba** – društveno-gospodarska povezanost jedan je od ključnih elemenata za uravnotežen i održiv razvoj zato je važno uspostaviti ravnotežu među sektorima npr. poljoprivreda i turizam, i sl.
- **Otvoreno djelovanje = transparentan rad** u raspodjeli zadaća, donošenju odluka i dr. Ovo zahtjeva prilagodljivost i praktičnost, ovaj pristup traži prilagodbu lokalnom okruženju, dionicima i predviđenim ciljevima

Metoda pristupu razvoja *“odozdo prema gore“*

Sudjelovanje + zajedničko donošenje odluka = vlasništvo nad projektom

Temelj pristupa odozdo prema gore – kako bi lokalna zajednica preuzela nadzor nad razvojnim projektom, mora biti u potpunosti uključena u procese i postupak donošenja odluka

- **Lokalna zajednica uključuje se u:**
  - **Fazi analize** – prethodno je potrebno raditi na podizanju razine svijesti
  - **Fazi planiranja** – sudjelovanje različitih dionika i interesnih skupina (osnivanje ad hoc radnih skupina)
- **Lokalna situacija određuje načine uključivanja, no važno je razlikovati:**
  - Udruživanje temeljem **ravnomjernih udjela** gdje je cilj pomiriti sukobljene strane, nadomjestiti nedostatke, usmjeriti energiju....
  - Udruživanje temeljem **strukturnog pristupa** – gdje su jake institucije, gdje postoji duga praksa partnerstva...u ovom slučaju, glavni cilj je povezivanje različitih institucionalnih funkcija i sektora
- **Dionike je moguće uključiti samo ako:**
  - Osjećaju da ih procesa mogu “nešto dobiti”
  - Ako brzo uoče jasne pomake u kvaliteti života
  - Ako pristup uzima u obzir sve probleme, kao cjelinu
  - Ako pristup predviđa uključivanje u svim razvojnim fazama
  - Ako partnerstvo na lokalnoj razini pokazuje prve rezultate – to dovodi do stvaranja LAG-a te novi oblika organiziranja

Metoda pristupu razvoja *"odozdo prema gore"*

Okupljanje dionika različitih ili proturječnih interesa preoblikuje, mijenja viziju razvoja/projekta – osigurava bogatiju, složeniju i skladniju interpretaciju za novi okvir strateškog razvoja i/ili projekta.

Kako "animirati/pokrenuti" područje (strateška sastavnica pristupa odozdo prema gore):

- **Stvaranjem mjesta za okupljanje** - organizacija događanja, javnih sastanaka, edukacijski tečajevi i sl.
- **Razrješavanje sukoba** – facilitatori trebaju ohrabriti iznošenje različitih stavova sukobljenih strana, različita gledišta, pokretanje pregovora, posredovanje među sukobljenim stranama i td.
- **Poticanje veza među sektorima i skupinama** – tematskim sastancima, organiziranjem posjeta, raspravama itd.
- **Decentraliziranje odgovornosti** - podjela prava u odlučivanju mora biti odobrena od onih koj za to imaju ovlasti; rezultat: upravljanje lokalnim partnerima često ostaje pod nadzorom prevladavajućih dionika (obično - JLS)
- **Unaprijeđenje i profesionalna komunikacija** – ciljana interaktivna uporaba sredstava komunikacija, sajmovi, izložbe i sl.

HVALA NA POZORNOSTI!

LEADER mreža Hrvatske, Kurilovac 1, 47 280 Ozalj
tel:+385 47 731 400 (112), fax: +385 47 731 172
e-mail: predsjednik@lmh.hr, glavni.tajnik@lmh.hr

www.lmh.hr

LEADER MREŽA HRVATSKE LEADER NETWORK CROATIA

IDIZ Institut za društvena istraživanja u Zagrebu
Institute for Social Research in Zagreb