Poglavlje V

Partnerski pristup i lokalna akcijska skupina

SLIKA 2,3

Biti “partner”

- **Sudjelovati** (udruživanje)
- **Uključiti se** (izbor)
- **Zauzeti stajalište** (preuzeti obvezu)
- **Prenositi** (priopćavanje)

Lokalno partnerstvo

Novi oblik organiziranja kako bi se

- oko projekta ujedinili glavni nositelji razvoja
- svakome osigurala mogućnost da izloži svoja gledišta
- šire sagledalo lokalne potencijale
- osigurala veza među aktivnostima
- ostalo bliže lokalnim prilikama
- upravljalo na prilagodljiv način

Partnerstvo, inovacije i inovacijske poluge

→ izgrađuje ili
obnavlja društvene veze (identitet)

→ stvara
mreže odnosa i skupine za podršku

→ je preduvjet
za proces promjene

LEADER-ovo partnerstvo

je

izraz interesa i volje skupine nositelja razvoja na lokalnoj razini (iz sva tri sektora),

koji su se sposobni organizirati i upravljati zajedničkim radom

te imaju legitimitet za upravljanje javnim fondovima.

SLIKA 6,7

Osobine partnerstva

- → Mreža kontakata
- → Ugovorom dogovorena suradnja
- → Klima uzajamnog povjerenja
- → Sposobnost za organiziranje i upravljanje
- → Promjenljiva geometrija ovisna o tipovima problema

Lokalna akcijska skupina

Organizacija koja može biti pokrenuta na različite načine i koja može imati različit pravni položaj (ne pripada niti javnom niti privatnom sektoru), osnovana da bi:

- → predstavljala interese nositelja razvoja i uključenih zajednica
- → postavila strategiju i provela razvojni program
- → imala moć odlučivanja

Članovi lokalne akcijske skupine

To treba biti skupina ljudi koja:

- → “animira” razvoj u svojoj zajednici
- → obavještava, educira i savjetuje
- → uspostavlja i njeguje dijalog
- → identificira one koji mogu biti uključeni u projekte
- → daje podršku voditeljima projekata

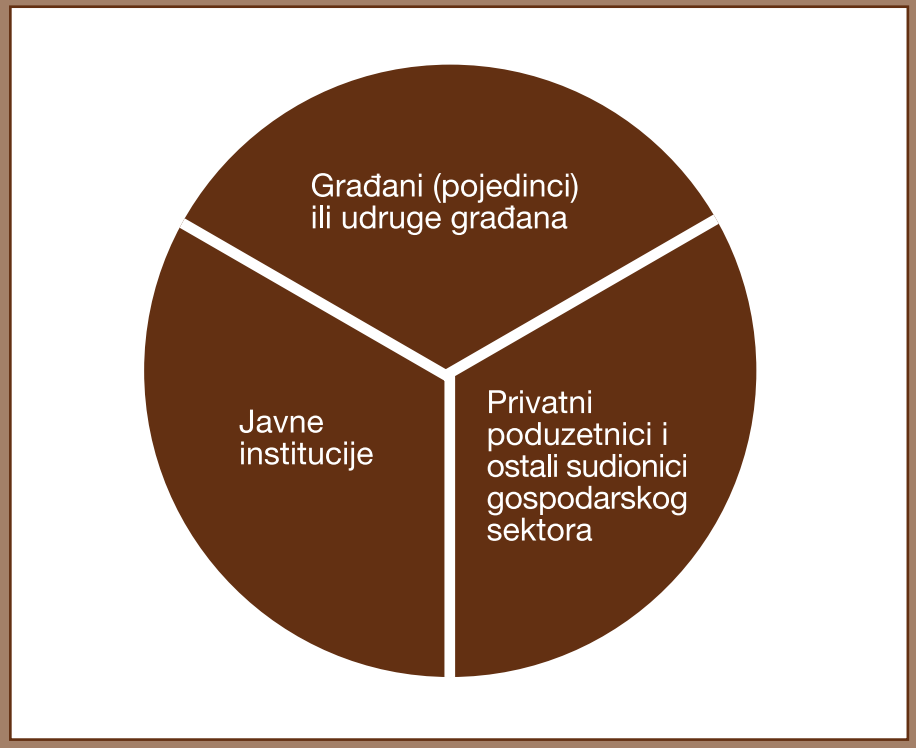
Zadaci lokalne akcijske skupine

Oblici podrške prikladni za različite faze projekta:

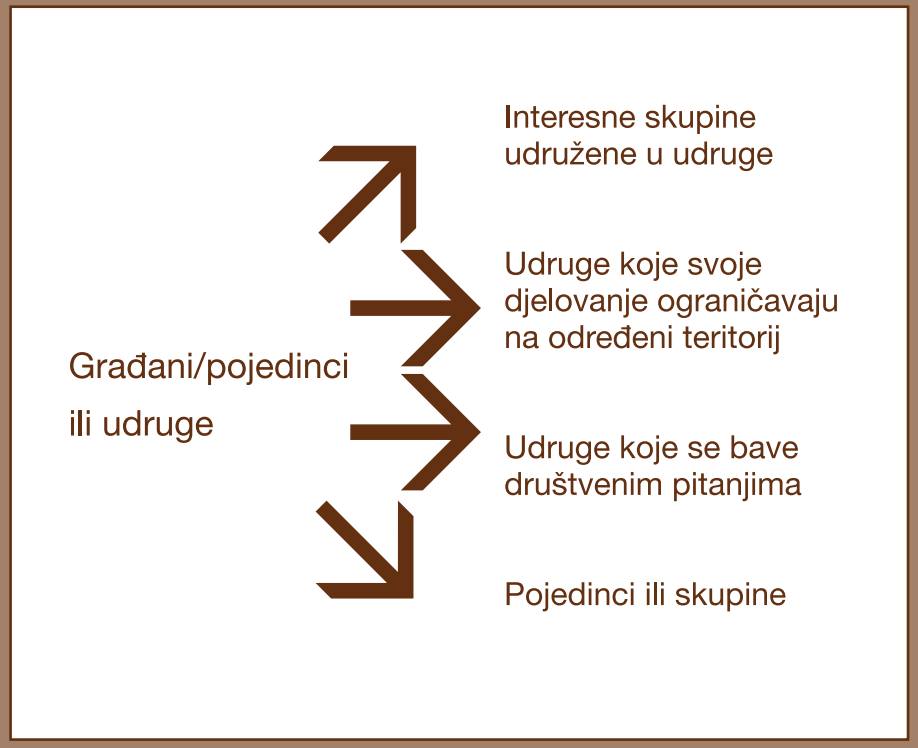
- → obavještavanje i savjetovanje
- → “animiranje i identificiranje voditelja projekata
- → organiziranje i provođenje neformalnog obrazovanje
- → izrada plana djelovanja i pronalaženje izvora financiranja
- → povezivanje sa stručnim tijelima
- → podrška i praćenje provedbe projekata
- → zajedničke aktivnosti

SLIKA 10,11

Uključeni nositelji razvoja



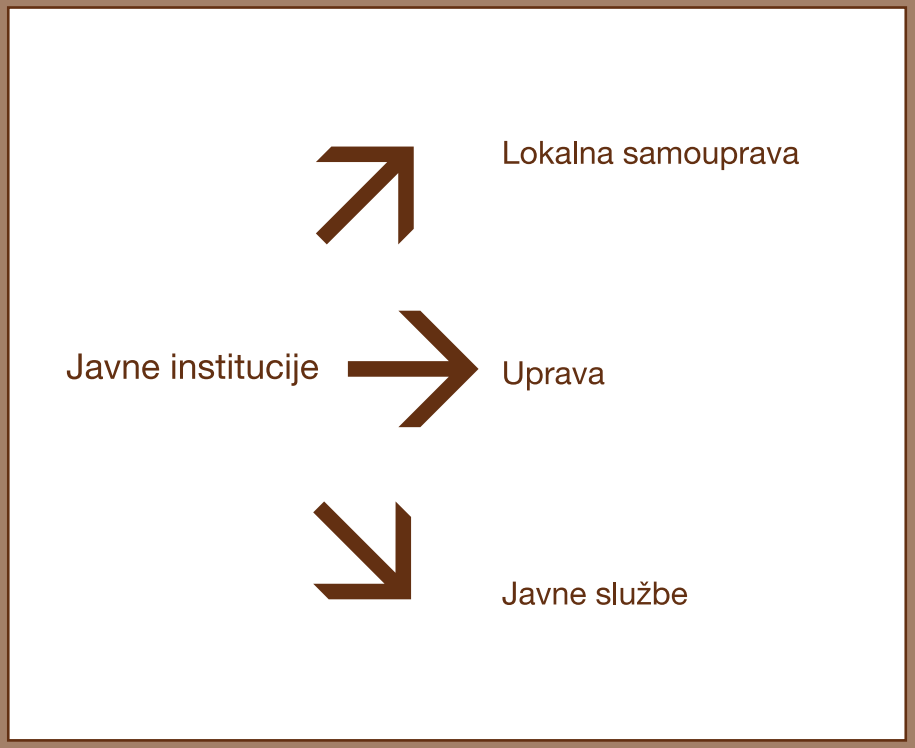
Pojedinci/građani ili udruge



Gospodarski čimbenici



Dionici iz javnog sektora



SLIKA 14,15

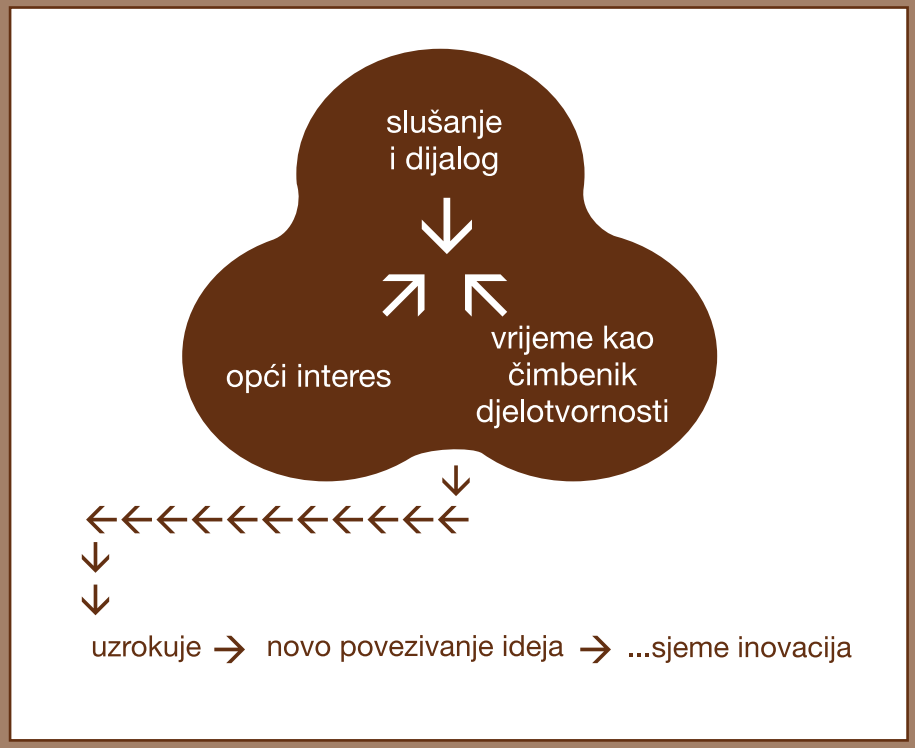
Partnerstvo - pokretačka sila za inovacije



Povezivanje osjetljivosti



Povezivanje različitih stajališta

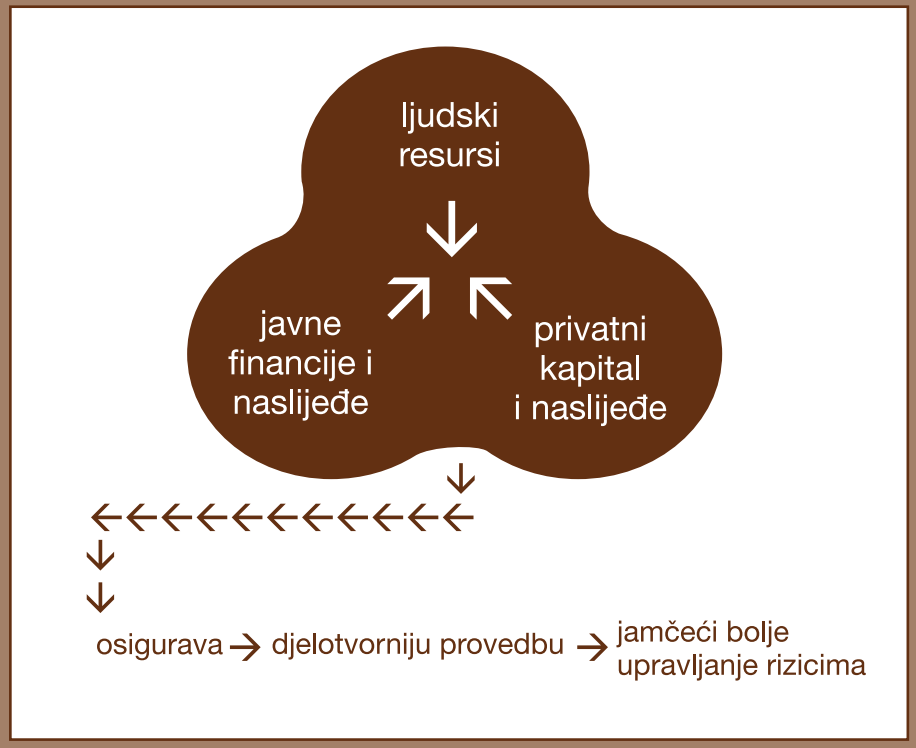


Povezivanje interesa



SLIKA 18,19

Povezivanje kapaciteta za pružanje podrške



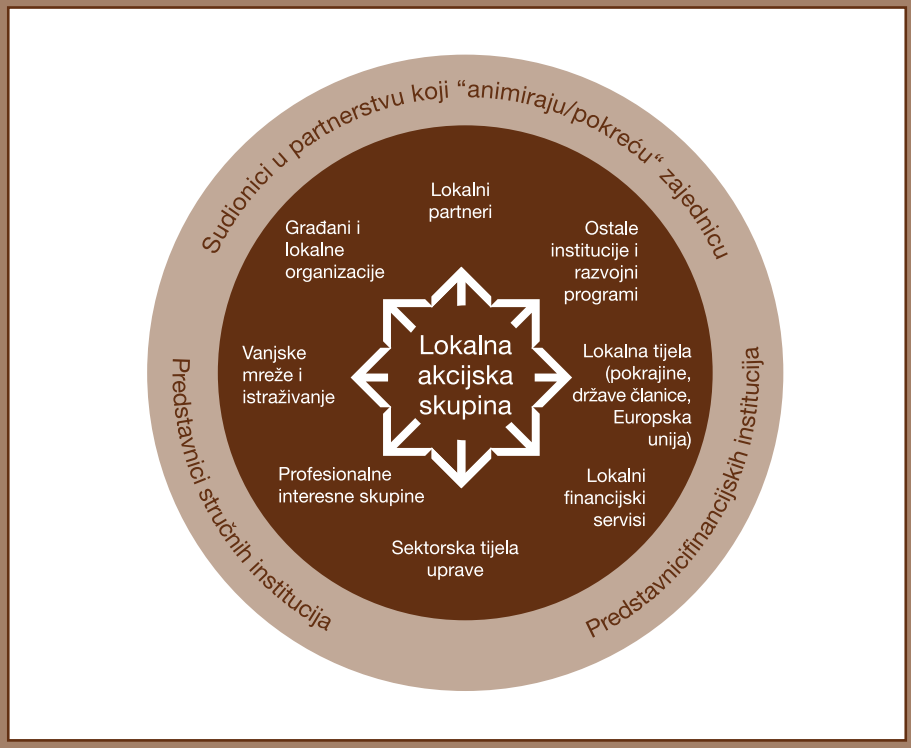
Povezivanje znanja i iskustva



Matrica partnerstva



"Svijet" lokalne akcijske skupine



SLIKA 22

Pogled naprijed

- Kako postižete djelotvorno sudjelovanje svih uključenih u partnerstvo?
- Kako postižete široku zastupljenost interesnih skupina unutar partnerstva?
- Koji je učinak partnerskog pristupa na lokalnu dinamiku?
- Što je posebno u LEADER-ovu partnerstvu?

Plan poglavlja

Partnerski pristup i lokalna akcijska skupina

POGLAVLJE 5

SLIKA 1	Partnerski pristup i lokalna akcijska skupina	RAZINA 1
SLIKA 2	Biti “partner”	RAZINA 2
SLIKA 3	Lokalno partnerstvo	RAZINA 2
SLIKA 4	Partnerstvo, inovacije i inovacijske poluge	RAZINA 2
SLIKA 5	LEADER-ovo partnerstvo	RAZINA 1
SLIKA 6	Osobine partnerstva	RAZINA 2
SLIKA 7	Lokalna akcijska skupina	RAZINA 1
SLIKA 8	Članovi lokalne akcijske skupine	RAZINA 1
SLIKA 9	Zadaci lokalne akcijske skupine	RAZINA 2
SLIKA 10	Uključeni nositelji razvoja	RAZINA 1
SLIKA 11	Pojedinci/građani ili udruge	RAZINA 2
SLIKA 12	Gospodarski čimbenici	RAZINA 2
SLIKA 13	Dionici iz javnog sektora	RAZINA 2
SLIKA 14	Partnerstvo - pokretačka sila za inovacije	RAZINA 2
SLIKA 15	Povezivanje osjetljivosti	
SLIKA 16	Povezivanje različitih stajališta	
SLIKA 17	Povezivanje interesa	
SLIKA 18	Povezivanje kapaciteta za pružanje podrške	
SLIKA 19	Povezivanje znanja i iskustva	
SLIKA 20	Matrica partnerstva	RAZINA 2
SLIKA 21	“Svijet” lokalne akcijske skupine	RAZINA 2
SLIKA 22	Pogled naprijed	RAZINA 2

PARTNERSKI
PRISTUP I LOKALNA
AKCIJSKA SKUPINA

Upućujemo na

Priopćenja Europske komisije državama članicama

LEADER +

Priopćenje Komisije državama članicama od 14. travnja 2000. koje postavlja smjernice za Inicijativu Zajednice za ruralni razvoj (LEADER +). ref. 2000/C139/05

Zapisi LEADER-a II

Inovacijske bilježnice

Br.2: Organiziranje lokalnog partnerstva (1997.)

Br.3: Od strategije do aktivnosti: odabir projekata (1998.)

Br.4: Analiza dodane vrijednosti LEADER-ova pristupa (1999.)

Zapisi Opservatorija

Br.3: Korištenje LEADER-ova pristupa u budućim politikama ruralnog razvoja (1999.)

Vodiči

Sustavi podrške novim aktivnostima u ruralnim područjima (1998.)

Primjeri

Svesci “Inovacijske aktivnosti”

E15-E32

M01-M02- M16- M27- M28- M38- M39- M42- M43- M45- M47- M54

S18- S23- S26- S32

T06-T31

Partnerski pristup i lokalna akcijska skupina

LEADER-ova metoda temelji se na novom konceptu ruralnog razvoja kojem je osnova uspostavljanje veza među stanovnicima, aktivnostima i ruralnim područjima.

Uspostava lokalnog partnerstva, koje se u LEADER-u naziva “lokalnom akcijskom skupinom”, omogućuje provedbu ovog koncepta u djelo. Lokalna akcijska skupina:

- okuplja različite ali komplementarne dijelove javnog, privatnog i civilnog sektora;
- ujedinjuje lokalne nositelje razvoja oko zajedničkih projekata i zajedničkih međusektorskih aktivnosti s ciljem postizanja kritične mase ili praga potrebnog da bi se poboljšala gospodarska konkuretnost područja;
- temelji razvoj na međusektorskom povezivanju, poticanjem pregovora i konzultacija između različitih, uključenih nositelja razvoja.

Partnerski pristup i lokalna akcijska skupina

Biti “partner”

U okviru pristupa razvoju “odozdo prema gore”, “biti partner” znači:

- → **Sudjelovati** (pridružiti se, okupiti se radi nekog cilja, sudjelovati u nekom procesu itd.)
- → **Biti uključen** (učiniti izbor, prihvatiti odgovornost itd.)
- → **Zauzeti stajalište** (javno izreći i braniti svoje mišljenje itd.)
- → **Prenositi** (priopćavati, raznositi i razmjenjivati informacije i mišljenja itd.)

Partnerstvo čini skupina lokalnih nositelja razvoja koji su preuzeli obvezu pomoći lokalnom razvoju.

Osim što partnerstvo ima za svrhu provedbu zajedničkog projekta, cilj partnerstva je i utjecanje na promjene društvenih odnosa, stajališta i ponašanja čimbenika u zajednici.

- → **Sudjelovati** (udruživanje)
- → **Uključiti se** (izbor)
- → **Zauzeti stajalište** (preuzeti obvezu)
- → **Prenositi** (priopćavanje)

Lokalno partnerstvo

Pod partnerstvom se prije svega misli na lokalni **oblik organiziranja** koji će utjecati na institucionalnu i političku ravnotežu područja. Ovaj oblik organiziranja, koji je u LEADER-u obavezan, potiče prenošenje većeg dijela posla, definiranje i upravljanje programima djelovanja, na lokalnu razinu.

Od lokalnog partnerstva se očekuje da:

- → **oko zajedničkog projekta ujedini sve glavne nositelje razvoja u određenom području;**
- → **osigura svim** zainteresiranim skupinama, uključujući i one marginalizirane, da izlože svoja stajališta;
- → **šire sagleda** lokalne potencijale, te da pritom bude otvorenije inovacijskim rješenjima;
- → **osigura jake veze među aktivnostima** i objedini različite sektorske pristupe s ciljem njihovog povezivanja i jačanja uzajamnog djelovanja;
- → **ostane bliže lokalnim prilikama;**
- → **upravlja na prilagodljiv način.**

Stvaranje lokalnog partnerstva uključuje **veći broj lokalnih nositelja razvoja** koji u mnogim slučajevima nemaju naviku raditi zajedno. Široka zastupljenost lokalnih interesa unutar ove partnerske skupine osigurava otvorenost i međusektorski dijalog te potiče raznolikost (diversifikaciju) lokalnog gospodarstva.

Novi oblik organiziranja kako bi se

- → oko projekta ujedinili glavni nositelji razvoja
- → svakome osigurala mogućnost da izloži svoja gledišta
- → šire sagledalo lokalne potencijale
- → osigurala veza među aktivnostima
- → ostalo bliže lokalnim prilikama
- → upravljalo na prilagodljiv način

Partnerstvo, inovacije i inovacijske poluge

Osim što pokreće zajedničke gospodarske aktivnosti, lokalno partnerstvo također potiče **stvaranje ili obnovu društvenih veza**, a može koristiti i kao mogućnost za pronalaženje novog identiteta područja.

Takvo partnerstvo bi trebalo dovesti do **stvaranja složene mreže odnosa i skupina za podršku**, uzimajući u obzir sve potencijale područja i mjere podrške koje postoje.

To su ciljevi za čije je ostvarenje potrebno dosta vremena.

Uspostava partnerstva sve više postaje nužnost i **preduvjet za pokretanje procesa** promjene i razvoja koji više nije pitanje pojedinačnih nositelja razvoja.

→ izgrađuje ili
obnavlja društvene veze (identitet)

→ stvara
mreže odnosa i skupine za podršku

→ je preduvjet
za proces promjene

LEADER-ovo partnerstvo

U LEADER-u, **lokalno partnerstvo je izraz želje skupine nositelja razvoja (iz sva tri sektora) da se organiziraju na način koji njima najviše odgovara i da upravljaju zajedničkim radom. Sam način i oblik rada** ovisit će o njihovom poznavanju područja, uključenosti u mreže srodnih institucija i ugledu koji uživaju u lokalnoj zajednici.

LEADER-ovo partnerstvo mora imati legitimitet za upravljanje javnim fondovima, bez obzira na svoj sastav i pravni oblik.

Lokalno partnerstvo može imati različite načine organiziranja, ovisno o:

- tipu i broju sudionika;
- načinu kako je partnerstvo osnovano te pojedincima i institucijama koji se u njemu nalaze;
- ciljevima koje partnerstvo želi ostvariti;
- društveno-gospodarskoj situaciji određenog područja (pravni i administrativni sustav, postojeći propisi, uloga lokalne vlasti, institucionalna podrška, sudjelovanje građana itd).



Osobine partnerstva

Partnerstvo se stvara uspostavom novih odnosa među različitim čimbenicima u zajednici. To je dugotrajan proces koji u sebi uključuje formalne, ali i prilično neformalne elemente. Sljedeće su osnovne osobine koje čine svako partnerstvo:

→ **Mreža kontakata** - Partnerstvo se temelji na uspostavi kontakata među različitim nositeljima razvoja koji predstavljaju određene interesne skupine (lokalna vlast, skupine poduzetnika, različite udruge itd). Ovi nositelji, prema tome, ne predstavljaju pojedinačne, već zajedničke interesne skupine koje predstavljaju. Zahvaljujući prisutnosti takvih sudionika, lokalno partnerstvo, stvoreno u duhu LEADER-ova pristupa, uključeno je u šire mreže i kontakte. U praksi, međutim, to nije moguće ostvariti od samog početka rada akcijske skupine. Stoga je u fazi pokretanja LEADER-ova partnerstva moguće uključiti uglavnom nositelje koji upravljaju programom ili se bave "najozbiljnijim" problemima zajednice. Postupno, program lokalnog partnerstva raste i uključuje ostale nositelje razvoja i/ili se pronalaze novi oblici tog partnerstva.

→ **Ugovorna suradnja** - Da bi partnerstvo bilo trajnije ili usklađenije, trebaju se dogovoriti neka operativna pravila. Najčešće se, bez obzira na duljinu planiranog trajanja nekog partnerstva, pribjegava stvaranju ugovora, što potiče transparentnost unutar skupine, njezinu snagu prema van, te djelotvornost pristupa u cjelini. Međutim, važno je napomenuti da time nije "zamrznuto" članstvo takve partnerske skupine, nego baš suprotno; članstvo se treba povećavati ili mijenjati sukladno prepoznatim potrebama i mogućnostima. Mogućnost uključivanja novih sudionika u bilo kojem dijelu programa osnažuje njegovu vjerodostojnost i ukorijenjenost u područje u kojem se provodi.

→ **Klima uzajamnog povjerenja** - Stvaranje klime povjerenja među partnerima je preduvjet za nesmetano djelovanje partnerstva, a isto tako i stalni izazov o kojem treba voditi računa. Ovisno o kontekstu, gospodarskom razvoju, lokalnim običajima, naglim promjenama okoline i sl. postignuti rezultati mogu biti vrlo brzo izgubljeni, a zajednički napori mogu doći u pitanje.

→ **Administrativne i organizacijske sposobnosti** - Djelotvorna organizacija i upravljanje su čimbenici uspjeha lokalnog partnerstva. Transparentno odlučivanje i redovito obavještavanje zajednice o radu lokalnog partnerstva potiču povjerenje. Partnerstvo također mora biti i strukturirano. U početku struktura i raspodjela zadataka među sudionicima ne mora biti precizno određena, ali kako se razvija lokalni plan razvoja, treba se razvijati i struktura partnerstva. Odvajanje odgovornosti (za provedbu) i ovlasti (za upravljanje) jamstvo je za provedbu u život "lokalne demokracije", kamena temeljca dinamičnog partnerstva. U praksi mora biti jasno određeno tko je odgovoran za predlaganje, odlučivanje, provedbu i financiranje.

→ Mreža kontakata

→ Ugovorom dogovorena suradnja

→ Klima uzajamnog povjerenja

→ Sposobnost za organiziranje i upravljanje

→ Promjenljiva geometrija ovisna o tipovima problema

- **Promjenljiva geometrija** - Partnerstvo nije rezultat nekog hira. Ovisno o osobinama njegovih pokretača i ostalim čimbenicima, skupina stvara prikladan oblik partnerskih odnosa, koji najbolje odgovaraju samim članovima i trenutnoj situaciji. Ponekad je partnerstvo prisiljeno uključivati ostale partnere različitih profila, što može dovesti do promjene ciljeva i pravca djelovanja. Na kraju je moguće ostvariti "promjenljivu geometriju" partnerstva koja se temelji na sljedećim pitanjima:
  - korisnost programa (postizanje postavljenih ciljeva);
  - koristi od programa (očekivani rezultati);
  - djelotvornost programa (neophodna za uspjeh planiranih aktivnosti);
  - poticanje (nužno za preuzimanje odgovornosti za projekte);
  - prilagodba (prilagodba promjenama koje nameće dugoročan pristup).

Lokalna akcijska skupina

U LEADER-ovu pristupu partnerstvo predstavlja “lokalna akcijska skupina”. Lokalna akcijska skupina promiče razvojnu strategiju i odgovorna je za njezinu provedbu.

- → Partneri uključeni u lokalnu akcijsku skupinu predstavljaju interese društvenih i gospodarskih čimbenika u zajednici te skupina i udruženja koja se bave zaštitom okoliša, naslijeđem, socijalnim i kulturnim uključivanjem itd.
- → Oni zajedno postavljaju strategiju razvoja i provode razvojni program, koji se temelji na širokom uključenju cijele zajednice i na traženju načina integracije/objedinjavanja (uključivanje, sudjelovanje, prepoznavanje i poticanje novih projekata, poticanje stvaranja novih veza, razrješavanje sukoba itd.)
- → Lokalna akcijska skupina ima moć odlučivanja i proračun kojim raspolaže. Međutim, decentralizirano financiranje i upravljanje ne isključuje pregovaranje s pokrajinskom ili državnom vlašću odgovornom za primjenu programa.

Lokalna akcijska skupina nije niti dio uprave niti privatna tvrtka. Njena funkcija je komplementarna, a cilj joj je povezivanje navedenih institucija. Ovo je jedan od najoriginalinijih i strateški najvrednijih dijelova programa.

Organizacija koja može biti pokrenuta na različite načine i koja može imati različit pravni položaj (ne pripada niti javnom niti privatnom sektoru), osnovana da bi:

- → predstavljala interese nositelja razvoja i uključenih zajednica
- → postavila strategiju i provela razvojni program
- → imala moć odlučivanja

Lokalne akcijske skupine su vrlo različite

Postoje **tri tipa strukture LAS-a** ovisno o državi i njezinoj političkoj i institucionalnoj praksi:

- → u zemljama s dugom tradicijom javnih intervencija u lokalni razvoj (Belgija, Danska, Francuska, Austrija, Nizozemska) lokalne akcijske skupine su često integrirane u postojeće strukture;
- → u zemljama gdje postoje oblici povezivanja ili lokalnog partnerstva koje je pokrenulo civilno društvo (Švedska, Finska, Ujedinjeno kraljevstvo, Italija) uloga LEADER-a je jačanje ovakvih formalnih ili neformalnih struktura ili pronalaženje vlastitog mjesta između već spomenutih, postojećih struktura;
- → u zemljama koje u početku nisu imale razvijenu kulturu partnerstava (Španjolska, Portugal) ili nisu imale tradiciju javnih intervencija u lokalni razvoj (Irska) uspostava lokalnih partnerstava LEADER-ova tipa omogućila je ispunjavanje lokalnih potreba i dovela je do stvaranja novih struktura.

Isto tako, sam sastav lokalne akcijske skupine i njihov odabir “pristupa zajednici” odražavaju društveno-političke prilike u zemlji ili regiji/pokrajini:

- → Mnoge lokalne akcijske skupine usko su povezane s javnim sektorom (pokrajinskom ili lokalnom upravom i njihovim različitim odjelima). To im omogućuje bolji pristup resursima. Neke LEADER-ove skupine čak su ravnopravan dio javnog sustava podrške lokalnom razvoju.
- → Druge LEADER-ove skupine dio su civilnog sektora, odnosno udruga. Njihove se aktivnosti prvenstveno usmjeruju k “animiranju”, educiranju i unapređivanju vještina. Te skupine se često bave područjima koja zaostaju u razvoju ili pojedinim dijelovima zajednica.

→ Skupine iz privatnog sektora ili kojima privatni sektor upravlja (iako gotovo sve lokalne akcijske skupine na neki način uključuju privatni sektor u svoje članstvo). Ove skupine se najčešće više brinu za potrebe postojećih poduzeća nego za pokretanje novih aktivnosti.

LEADER+

Priopćenje državama članicama određuje da lokalne akcijske skupine LEADER-a+ moraju imati uravnotežen i reprezentativan sastav partnera koji predstavljaju različite društveno-gospodarske sektore iz dotičnog područja. Prilikom donošenja odluka najmanje 50% članova lokalne akcijske skupine moraju biti predstavnici gospodarskih i socijalnih partnera te udruga.

Članovi lokalne akcijske skupine

Stalnu jezgru lokalne akcijske skupine čini upravni odbor i **kvalificirani tim praktičara/stručnjaka** odgovornih za pokretanje razvoja određenog područja.

Dva temeljna čimbenika koja određuju svaku lokalnu akcijsku skupinu su kvaliteta tima stručnjaka koji su u nju uključeni i njihovo razumijevanje vlastite uloge u lokalnoj akcijskoj skupini:

- Općenito govoreći, ti stručnjaci su zaduženi za **"animiranje" razvojnog procesa**: rade na uključivanju pojedinaca i skupina, poticanju razmjene mišljenja i održavanju dijaloga, povezuju različite dionike u zajednici i sl.
- Njihov je zadatak **informirati, educirati i savjetovati** te omogućiti kontinuiranu povezanost s programom.
- Moraju **otvarati i podržavati dijalog** ili čak, u nekim slučajevima, organizirati medijacijske sastanke. Ukoliko nemaju dovoljno vještina da medijacije provode sami, mogu koristiti usluge vanjskih stručnjaka.
- Jedan od njihovih osnovnih zadataka je **prepoznavanje (potencijalnih) voditelja projekata.**
- S obzirom da tim stručnjaka čini osnovu lokalne akcijske skupine, njihov zadatak je **povezati ključne dionike** kako bi osigurali nesmetano odvijanje projekata, te na općoj razini ohrabriti povezivanje nositelja razvoja i sektora na svim razinama.
- Spomenuti stručnjaci (koje često nazivaju i agentima razvoja) **daju podršku voditeljima projekata**, traže prikladne oblike podrške posebnim projektima i odgovore na eventualne probleme. Ti stručnjaci ili "agenti razvoja" često su vrlo mladi ljudi i stručnjaci iz različitih područja (gospodarstvo, urbanizam, agronomija itd.). Osim specijalističke obuke koju su prošli u okviru svojih radnih mjesta (što je praksa koja se sve više koristi posljednjih nekoliko godina), presudno za uspješnu "animaciju" projekata i dobru podršku njihovoj provedbi jest osobna predanost uključenih i dobra povezanost svih članova tima.

To treba biti skupina ljudi koja:

- "animira" razvoj u svojoj zajednici
- obavještava, educira i savjetuje
- uspostavlja i njeguje dijalog
- identificira one koji mogu biti uključeni u projekte
- daje podršku voditeljima projekata

Zadaci lokalne akcijske skupine

Svaka faza projekta traži **drugačiju podršku** lokalne akcijske skupine koja se ostvaruje u suradnji s ostalim nositeljima razvoja u zajednici iz različitih institucija javnog, privatnog i civilnog sektora. To se može sažeti u **sljedeće oblike podrške:**

- **obavještavanje i savjetovanje;**
- **“animiranje” i identificiranje** voditelja projekata;
- **educiranje** voditelja projekata (razvoj znanja i vještina o osnovama upravljanja, otvaranje rasprave o mogućim pristupima zajednici i dr.);
- **pomoć pri izradi plana aktivnosti** i pronalaženju financijskih sredstava;
- **povezivanje** sa stručnim tijelima (istraživački i tehnološki centri i dr.);
- **podrška i praćenje provedbe projekata;**
- **zajedničke aktivnosti.**

Oblici podrške prikladni za različite faze projekta:

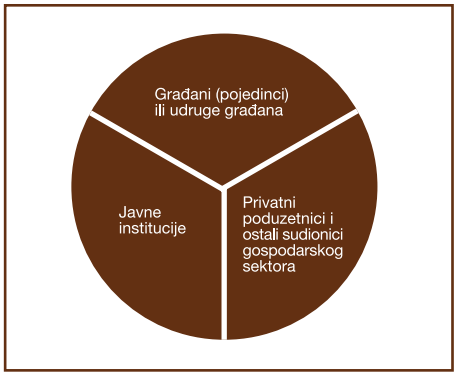
- obavještavanje i savjetovanje
- “animiranje i identificiranje voditelja projekata
- organiziranje i provođenje neformalnog obrazovanje
- izrada plana djelovanja i pronalaženje izvora financiranja
- povezivanje sa stručnim tijelima
- podrška i praćenje provedbe projekata
- zajedničke aktivnosti

Uključeni nositelji razvoja

LEADER-ova lokalna akcijska skupina općenito uključuje **tri glavne skupine mogućih partnera:**

- → **pojedinci ili udruge građana**
- → **nositelji gospodarskih djelatnosti**
- → **uprava ili javni sektor**

Slike 11-13 opisuju moguće nositelje: pojedince ili udruge (slika 11), gospodarske i financijske nositelje (slika 12) i javne institucije (slika13). Ovisno o raspoloživu vremenu i ciljevima vašeg izlaganja, navedene slike vam mogu koristiti za prepoznavanje glavnih nositelja razvoja područja.



U skupini pojedinci ili udruge (slika 11) možemo prepoznati sljedeće:

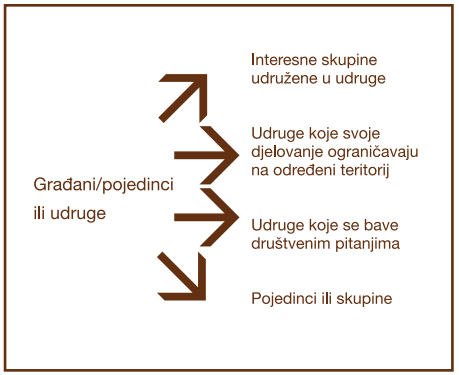
- udruge koje zastupaju neke interese (sindikati, trgovačka udruženja i dr.);
- udruge s posebnim interesom za neko područje (lokalne razvojne agencije, udruge za zaštitu okoliša itd.);
- kulturne, društvene ili vjerske udruge;
- pojedinci ili skupine (neformalne skupine, pojedinci itd.).

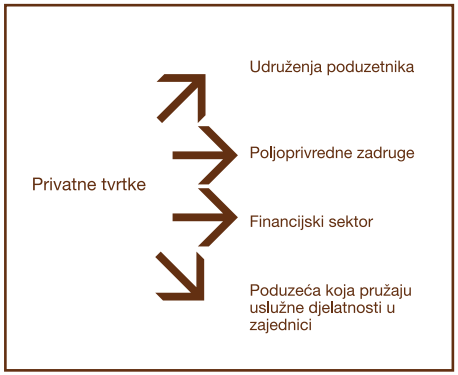
U okviru nositelja gospodarskog razvoja i privatnih tvrtki prepoznajemo sljedeće (slika 12):

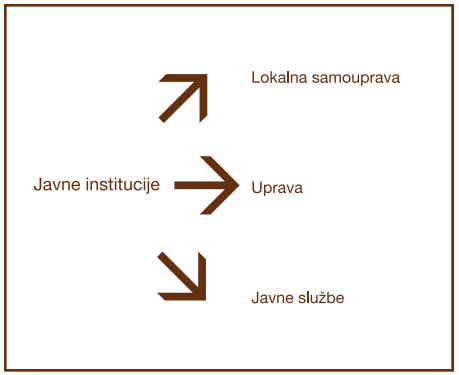
- udruge poduzetnika (poslovne i udruge grana industrije, najveća poduzeća koja posluju u tom području);
- zadružni poljoprivredni sektor (zadruge, zadružni savezi);
- financijski sektor (banke, *friendly societies* itd);
- institucije koje pružaju uslužne djelatnosti zajednici (usluge u kulturi, primjerice pučka otvorena učilišta, novinske kuće, radio i televizija, usluge izvan kulture itd.);

U okviru čimbenika iz javnog sektora (slika 13)

- lokalna samouprava (vijeća okruga, zajednica okruga itd.);
- javna uprava (lokalna uprava, pokrajinska uprava, podružni uredi državne uprave);
- javni servisi (uslužne službe: socijala, javno zdravstvo, prevozničke usluge, škole, sveučilišta itd.).





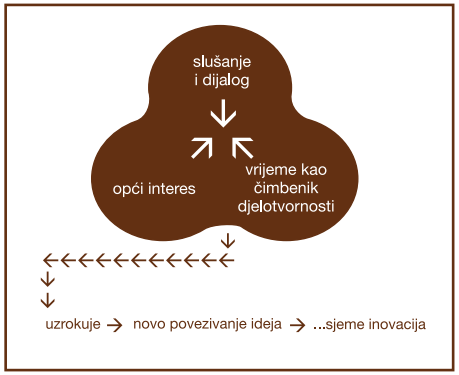


Partnerstvo - pokretačka sila za inovacije

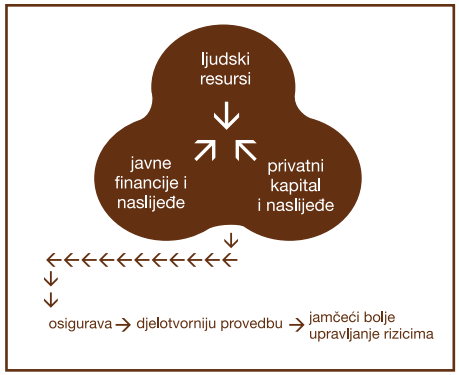
Zbirna tablica (slika 14) je podijeljena u pet slika (15 - 19):













Partnerstvo - pokretačka sila za inovacije

POVEZIVANJE →

RAZLIČITIH PARTNERA

- **pojedinaca i udruga**
- **poduzeća**
- **javnih ustanova**

DOVODI DO →

OSJETLJIVOSTI	STAJALIŠTA	INTERESI	KAPACITETI ZA PRUŽANJE PODRŠKE	ZNANJA I ISKUSTVA
vidi sliku 15	vidi sliku 16	vidi sliku 17	vidi sliku 18	vidi sliku 19
za socijalna pitanja i pitanja kulture	slušanje i dijalog	za društvena pitanja i kvalitetu života	ljudski resursi	pokretanje rasprave
za gospodarska pitanja	vrijeme - čimbenik djelotvornosti	za gospodarsku isplativost i prilagodbu tržištu	privatni financijski izvori i naslijeđe	upravljanje i provedba
za politička pitanja i institucionalni ustroj	opći interes	za planiranje područja i njegovih vrijednosti (gospodarskih, kulturnih, okolišnih)	javni financijski izvori i naslijeđe	institucionalna podrška
šireg uvida u situaciju određenog područja	**novog povezivanja ideja**	**“zrelijih” projekata**	**djelotvornije provedbe**	**održivijih aktivnosti**
dovodi do novih/ neočekivanih prilika	što donosi sjeme inovacija	što dovodi do povezivanja interesa različitih društvenih skupina i stvaranja socijalne povezanosti	što dovodi do boljeg upravljanja rizicima	jer se temelje na kapacitetima koji se mogu ponovno pokrenuti

Matrica partnerstva

Lokalno partnerstvo nije nepomična struktura, već na njegov razvoj utječe pet faza razvojnog procesa.

Za svaku od tih faza općenito možemo prepoznati sljedeće aspekte:

- → ključni koncepti/aktivnosti koji karakteriziraju fazu;
- → tip partnera koje treba uključiti;
- → dominantan oblik organiziranja tijekom te faze;
- → glavne snage u pozadini pokretanja ili razlozi za pokretanje.



Razvoj i partnerstvo

FAZE	1	2	3	4	5
Priroda udruživanja / partnerstva	**Poticanje, prepoznavanje i uključivanje**	**Otvaranje rasprave, definiranje partnerskih uloga i predlaganje**	**Procjena, izrada programa i financiranje**	**Priprema, provedba i monitoring**	**Evaluacija, prilagodba i pokretanje novog kruga**
Ključni partneri	Uključen ograničen broj pojedinaca i organizacija	Predstavnici institucija iz poslovnog svijeta, ugledni pojedinci iz civilnog svijeta	Predstavnici financijskih institucija, investitori, predstavnici banaka, predstavnici javnih fondova	Voditelji projekata, pojedinačnih ili partnerskih projekata	Izravno ili neizravno obuhvaćene skupine iz područja i različitih proizvodnih djelatnosti
Način organiziranja	Neformalna organizacija koja se oslanja na volontere	Radne skupine okupljene prema ciljevima ili temama	Institucionalna suradnja na osnovi ugovora	Osobna uključenost koja se temelji na dogovorenim ciljevima i ugovoru	Strateške skupine okupljene oko zajedničkog identiteta ili interesa
Snage u pozadini pokretanja	Politički aktivizam, korisnost	Suradnja, interes	Sposobnost, djelotvornost	Odgovornost, motivacija	Uključenost, građanska svijest
Poteškoće ili ograničenja zbog sastava partnerstva	Spontana inicijativa, ponekad ju loše prihvaćaju institucije i/ili zajednica, osjetljiva zbog malog broja uključenih	Pritisak poslovnog okruženja, pokušaj dominacije pojedinih institucija ili sektora	Napredak ometan institucionalnim i financijskim ograničenjima	Gubitak energije uslijed zamora provedbom projekata i aktivnosti	Razvodnjene aktivnosti i neizvjesnost oko djelotvornosti ukupnih aktivnosti

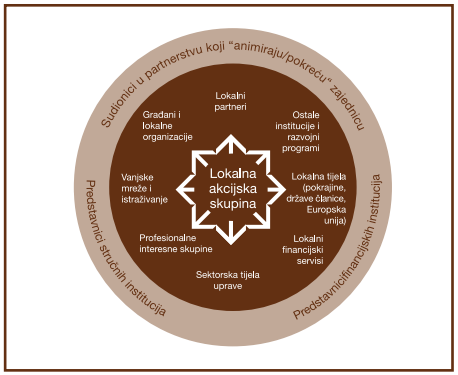
“Svijet” lokalne akcijske skupine

Partnerstvo koje pokreće **lokalna akcijska skupina** razvija se kroz različite faze razvojnog procesa. Zahvaljujući sposobnosti uključivanja pravog “svijeta” potencijalnih partnera (vidi slike 14-19), ona će djelovati kao:

→ **Partnerstvo koje “animira”** i pomaže stvoriti projekte koji se temelje na potrebama zajednice te potiče edukaciju, uključivanje i motiviranje. Cilj tog partnerstva je povećati osviještenost građana, utjecati na promjene ponašanja i ohrabrivati što veći broj pojedinaca na preuzimanje odgovornosti i uključivanje u projekte. Ovakvo partnerstvo je iznimno raznoliko te je potrebno određeno vrijeme da se ono razvije. Povezano je s **partnerstvom koje financira i upravlja** te odgovara ciljanom rješenju potreba: djelotvorno upravljanje, sredstva potrebna za financiranje projekata, administrativni i politički zahtjevi, procedure evaluacije i sl.

→ **Partnerstvo koje daje financijsku podršku/financira i upravlja**, čiji su ciljevi usko povezani s raspodjelom i korištenjem financijskih sredstava. To partnerstvo se općenito temelji na kratkoročnim mogućnostima (pojedini programi, posebni izvori sredstava) te je omeđeno vremenom i dogovorenim ciljevima. Ovo partnerstvo slijedi zadatosti projekta (pronalaženje i okupljanje onih koji imaju sredstva i znanja potrebna za pokretanje aktivnosti/projekata). Ulazi u čisto tehničko/ekonomsko područje odnosa.

→ **Specijalističko/stručno partnerstvo**, koje se ad hoc uključuje sukladno potrebama lokalnog projekta. To uključivanje može biti na polju obrazovanja, raspodjele informacija, uspostave dijaloga, izrade studija izvodljivosti, tehničke podrške itd.



Pogled naprijed

Kako (kojom metodom) se sljedeće skupine mogu **djelotvorno uključiti** u proces savjetovanja i donošenja odluka?

1. Lokalne vlasti
2. Država/pokrajina
3. Predstavnici trgovine
4. Zadružni sektor
5. Civilni sektor
6. Agenti razvoja
7. Financijski sektor
8. Ostali

Da li lokalno partnerstvo u pravoj mjeri **predstavlja** interesne skupine područja? Što čini kako bi svima omogućilo ravnopravno sudjelovanje?

Pridonosi li partnerski pristup:

1. Većem odlučivanju na lokalnoj razini?
2. Većem suglasju o načinima provedbe?
3. Usklađenijim aktivnostima?
4. Pokretanju zajedničkih inicijativa?
5. Stvaranju oglednog modela za druge institucije?
6. Provedbi projekata koji se inače nikad ne bi ostvarili?

Kakva je **dodana vrijednost** LEADER-ova partnerstva u usporedbi s ostalim partnerstvima koja postoje u području?

→ Kako postižete djelotvorno sudjelovanje svih uključenih u partnerstvo?

→ Kako postižete široku zastupljenost interesnih skupina unutar partnerstva?

→ Koji je učinak partnerskog pristupa na lokalnu dinamiku?

→ Što je posebno u LEADER-ovu partnerstvu?