Poglavlje VI

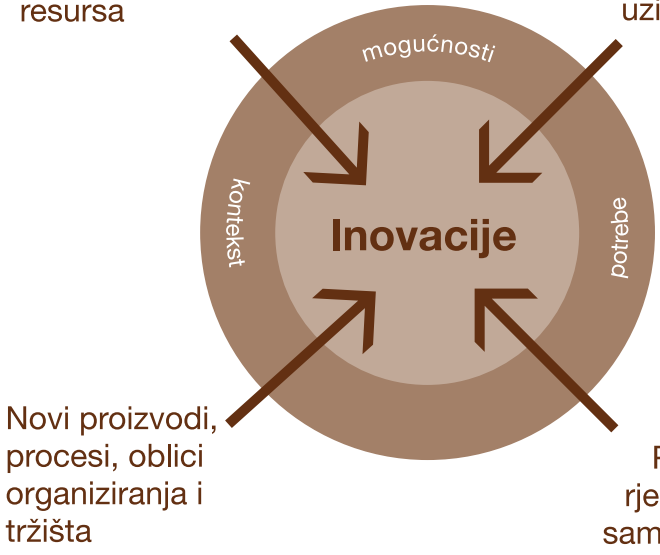
Inovacije

SLIKA 2,3

Inovacije u ruralnom razvoju

- Prepoznavanje neiskorištenih resursa
- Skupni proces
- Sposobnost predviđanja rizika
- Prikladni odgovori na prepoznate potrebe

Inovacije u LEADER-u II



Strategija korištenja pilot-projekata u LEADER-u +

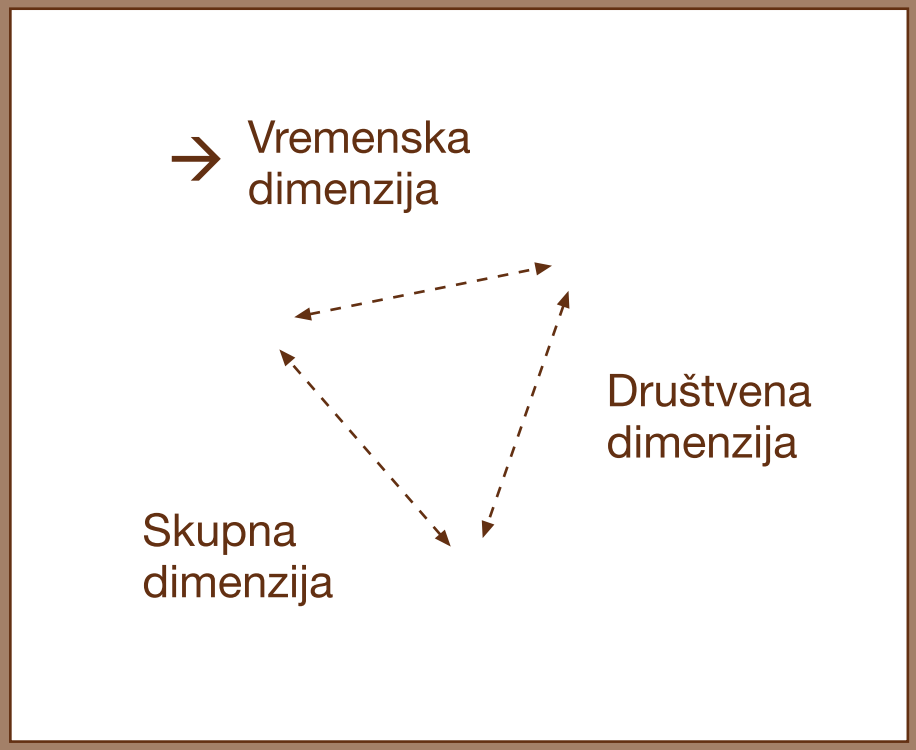


Učenje kroz inovacije

- Izazov uvriježenim mišljenjima
- Mijenjanje stavova i navika
- Promicanje procesa učenja
- Traženje podudarnosti
- Podrška ispitivanju novih mogućnosti

SLIKA 6,7

Inovacija kao proces



Vremenska dimenzija: projektni ciklus



Društvena dimenzija

↘ Lokalno područje i globalno okruženje

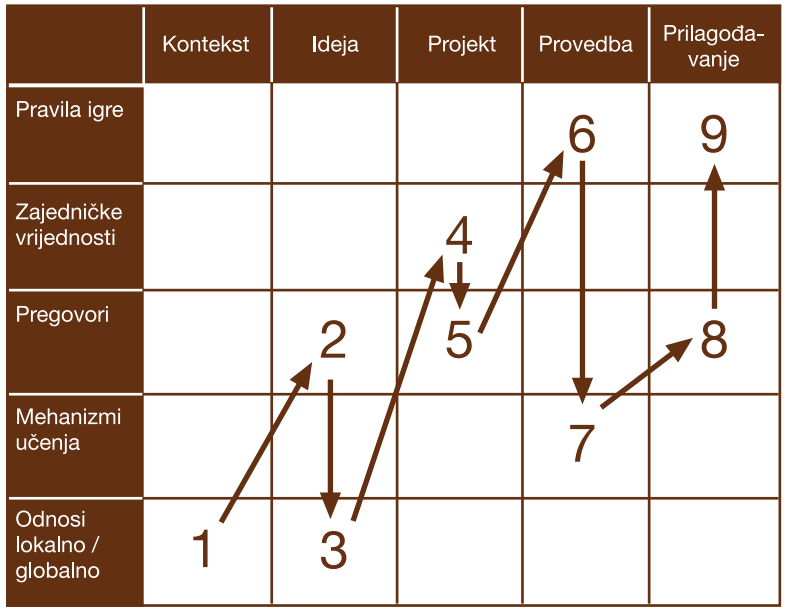
Promjene pravila igre

Mehanizmi učenja

Zajedničke vrijednosti

Pregovori između nositelja razvoja i/ili institucija

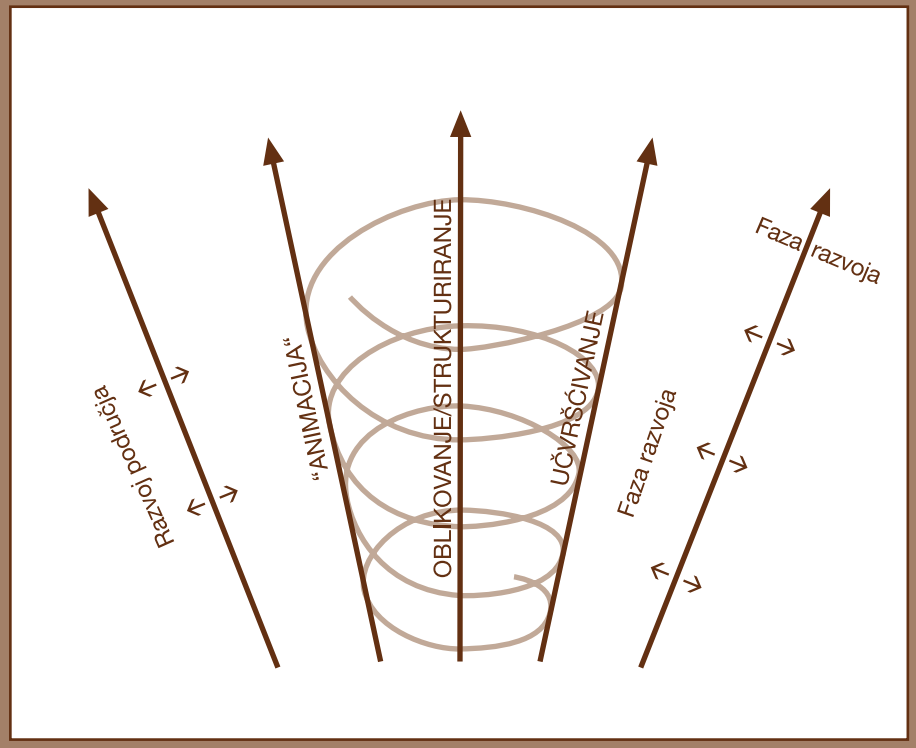
Skupna dimenzija



Primjer: “Zeleno zlato iz Magnoaca”

SLIKA 10,11

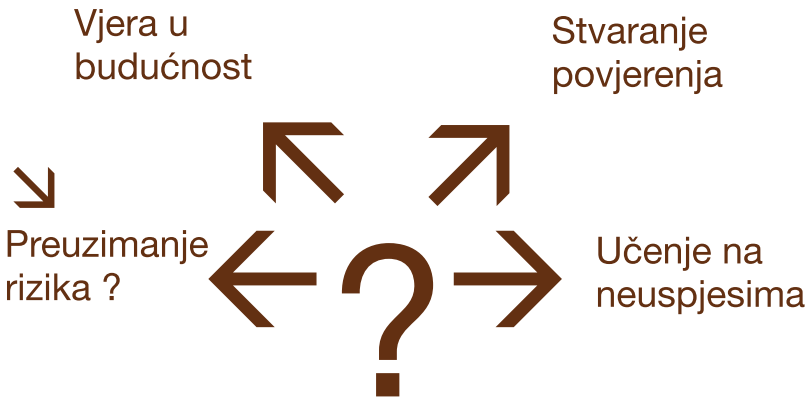
Spirala razvoja



Nekoliko pristupa aktivnostima

- Proširite /diversificirajte lokalno gospodarstvo
- Razvijajte odnose između lokalnog i globalnog prostora
- Ojačajte unutrašnje sinergije
- Potaknite prijenos tehnologija
- Prilagodite administrativne i financijske okvire
- Razvijajte mreže i suradnju

Inovacije i neizvjesnost



Pogled naprijed

- Kakvo je iskustvo inovacijskih aktivnosti, završenih ili u tijeku?
- Koje ste kriterije koristili za prepoznavanje inovacija?
- Koji dionici imaju presudnu ulogu?
- Koje su prepreke inovacijama?
- Kakvi su rezultati i pokušaji?

Plan poglavlja

Inovacije

POGLAVLJE 6

SLIKA 1	Inovacije	RAZINA 1
SLIKA 2	Inovacije u ruralnom razvoju	RAZINA 1
SLIKA 3	Inovacije u LEADER-u II	RAZINA 1
SLIKA 4	Strategija korištenja pilot-projekata u LEADER-u+	RAZINA 1
SLIKA 5	Učenje kroz inovacije	RAZINA 2
SLIKA 6	Inovacija kao proces	RAZINA 2
SLIKA 7	Vremenska dimenzija: projektni ciklus	RAZINA 2
SLIKA 8	Društvena dimenzija	RAZINA 2
SLIKA 9	Skupni dimenzija	RAZINA 2
SLIKA 10	Spirala razvoja	RAZINA 2
SLIKA 11	Nekoliko pristupa aktivnostima	RAZINA 1
SLIKA 12	Inovacije i neizvjesnost	RAZINA 2
SLIKA 13	Pogled naprijed	RAZINA 2

Upućujemo na

Priopćenja Europske komisije državama članicama

LEADER II

Priopćenje državama članicama koje postavlja smjernice za bespovratna sredstva ili objedinjene provedbene programe, za koje se države članice pozivaju podnijeti zahtjeve za financiranje u okviru Inicijative Zajednice za ruralni razvoj - LEADER II (Veze među aktivnostima za razvoj ruralnog gospodarstva).

ref. 94/C180/12

LEADER+

ref. 2000/C139/05

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

Zapisi LEADER-a II

Inovacijske bilježnice

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

Br.6: Stvaranje prostorne razvojne strategije u svjetlu LEADER-ova iskustva - Dio 2: Socijalna konkurentnost (2000.)

Zapisi Opservatorija

Br.2: Inovacije i ruralni razvoj (1997.)

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

Vodiči

Metodološki vodič za analizu inovativnih aktivnosti (1996.)

Metodološki vodič za analizu lokalnih potreba za inovacijama (1996.)

Sustavi podrške novim djelatnostima u seoskim područjima (1998.)

Upućujemo na

LEADER-ov Magazin

Br.16: Posebni LEADER-ov simpozij “Prema novoj Inicijativi Zajednice za ruralni razvoj: 800 voditelja iznosi svoja stajališta” (zima 1997-98.)

Br.23: LEADER-ova dodana vrijednost (ljeto 2000.)

Zapisi LEADER-a I

1) Tehnički zapisi

Turizam u funkciji ruralnog razvoja (1993.)

Uključivanje stanovnika u lokalni razvoj (1993.)

Upravljanje lokalnim projektom (1994.)

Korištenje lokalnih poljoprivrednih resursa (1994.)

Analiza područja i postavljanje razvojnog projekta (1994.)

Analiza utjecaja razvojnog projekta (1994.)

Podrška malim i srednjim seoskim poduzećima (1994.)

Seoski turizam i dobar marketing (1994.)

Primjeri

Svesci “Inovacijske aktivnosti”

E10-E15-E23-E24-E32-M01-M02-M06-M08-M14-M16-M18-M25-M27-M28-M36- M38-M39-M43-M45-M47-M50-M53-M54-P03-P04-P17-P22-P23-P37-P53-S18-S23-S27-S32-S39-T09-T31

Inovacije

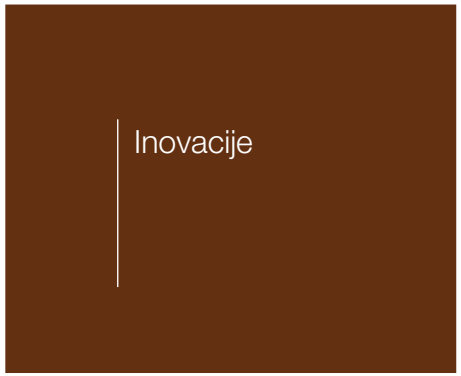
“Inovacija” je složen pojam. U ovom slučaju se odnosi:

- na koncept na kojem se temelji LEADER-ov **pristup**;
- na način kako ga tumače i primjenjuju lokalne akcijske skupine;
- iznad svega na inovacijsku prirodu **aktivnosti** koje se provode u okviru programa.

Iako sve tri dimenzije prožimaju ovaj pristup, ovo će se poglavlje prvenstveno baviti inovativnim **aktivnostima**, koje su isprobane u okviru LEADER-a.

Primijetili smo različite inovacije koje se provode na različitim razinama u većini ruralnih područja uključenih u LEADER program. Na temelju tog iskustva mogli bismo izdvojiti sljedeće projektne teme:

- Stvaranje novih radnih mjesta,
- Podrška malim poduzećima,
- Stvaranje veza među nositeljima razvoja i sektorima,
- Promoviranje okoliša kao poluge razvoja,
- Bolja prilagodba uslužnih djelatnosti,
- Nova stajališta i provedba lokalne demokracije (novi oblici zajedničkog organiziranja, organiziranje prijenosa znanja itd.),
- Ponovna procjena lokalnih resursa,
- Obnova lokalnog identiteta područja,
- Uspostavljanje novih oblika financijskih institucija i upravljanja javnim politikama.



Inovacije u ruralnom razvoju

Prepoznati inovativnost u nekoj aktivnosti u okviru ruralnog razvoja nije lagan zadatak s obzirom da ovisi o prostornim, gospodarskim, društvenim, kulturnim i ostalim čimbenicima. Svjetsko okruženje suočava ruralna područjima s izazovom korištenja novih prilika, što nije uvijek lako prepoznati i zahtijeva odlučnost, kreativnost, lokalno savjetovanje, nov pogled na resurse područja i sposobnost prepoznavanja potencijalnih ideja i inovatora.

Inovacija u ruralnom razvoju znači:

a) **mogućnost razvijanja posebnih resursa**, koji su neiskorišteni, zanemareni ili podcijenjeni. Važno je naglasiti da inovacija ne znači nužno kretanje od nule. To prvenstveno znači prepoznavanje stvarne situacije područja, unošenje novih znanja i vještina, korištenje resursa i postojećih struktura na nov način te analiziranje dosadašnjih i pronalaženje budućih uloga nositelja razvoja na lokalnoj razini;

b) **skupni proces**, koji počinje prepoznavanjem skupine ljudi s vizijom i idejama za buduće projekte, a nastavlja se pokretanjem zajedničkog procesa učenja te planiranjem i pokretanjem aktivnosti koje stvaraju nove proizvode i usluge, itd.

c) **sposobnost predviđanja rizika** pokusnih/pilot-projekata ili projekata koji donose promjene, što podrazumijeva:

   → osiguranje podrške za preuzimanje rizika (financijska podrška, svi uključeni dionici su odgovorni za sve faze procesa, korištenje istraživačkih centara i laboratorija itd.);

   → osiguranje podrške inicijativama koje potiču promjenu (stvaranje sinergija) i “novu lokalnu kulturu”;

d) **sposobnosti pružanja prikladnih odgovora:**

   1) na potrebe seoskih područja (traženje novih ideja, stvaranje novih kombinacija novih resursa);

   2) promjene u svjetskom okruženju.

→ Prepoznavanje neiskorištenih resursa

→ Skupni proces

→ Sposobnost predviđanja rizika

→ Prikladni odgovori na prepoznate potrebe

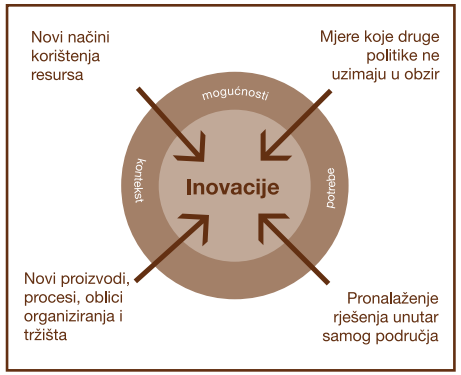
Inovacije u LEADER-u II

U okviru LEADER-a II, Europska komisija je predstavila inovacije kao koncept podrške projektima koji mogu služiti kao modeli, što znači da su prenosivi u druga područja i mogu koristi kao ilustracija za nove pravce ruralnog razvoja.

"Novo" se definira u odnosu na **kontekst, potrebe i mogućnosti nekog lokalnog područja**. U odnosu na neko područje, aktivnost je "nova" ako prije toga nije postojala ili nije bila široko rasprostranjena u dotičnom području, a mogla je doći iz nekog drugog područja. "Inovativne aktivnosti" su one aktivnosti za koje je vjerojatno da će dovesti do višestrukih učinaka u određenom području, dok će u isto vrijeme otvoriti perspektive dugoročnog razvoja.

Za ilustraciju, Europska komisija je predložila niz inovativnih tema:

- mjere za ublažavanje utjecaja reforme Zajedničke poljoprivredne politike, uključujući pitanja okoliša i obnovljivih izvora energije;
- primjena novih informacijskih i komunikacijskih tehnologija u ruralnim područjima;
- prilagodba uslužnih djelatnosti nižoj gustoći stanovništva;
- stvaranje novih proizvoda i usluga i njihov marketing;



- stvaranje novih radnih mjesta u ruralnim sredinama, uključujući olakšavanje uključivanja na tržište rada osobama koje se nalaze u težim životnim uvjetima;
- proizvodnja i promocija kulturnih djelatnosti u ruralnoj sredini kao doprinos razvoju lokalnog identiteta i turističke posebnosti;
- podizanje svijesti članova zajednice o koristima od razvoja te podizanje kapaciteta zajednice za pokretanje inicijativa.

Sljedeće su primjeri iz prakse:

- aktivnosti obnove i unapređenja **metoda za stvaranja dodane vrijednosti lokalnim resursima**; primjerice, određivanje marketinške "niše" za pojedine proizvode i povećanje potražnje za lokalnim proizvodima i uslugama, te pronalaženje načina za proširenje aktivnosti u slučajevima kada je održivost nekog sektora dovedena u pitanja;
- **mjere koje druge politike ne uzimaju u obzir** ili mjere komplementarne drugim programima; na primjer, u mnogo slučajeva LEADER je financirao aktivnosti "animiranja" zajednice i osnaživanja lokalnih resursa (unapređenje znanja i sl.), dok su drugi programi financirali samu provedbu projekta; ohrabrujući "neopipljive" investicije, LEADER pomaže osnaživanju društvenog, kulturnog i okolišnog aspekta razvojnih programa koje drugi programi često zanemaruju;
- aktivnosti koje pomažu u pronalaženju **odgovora na slabosti i probleme u seoskim područjima**: pronalaženje rješenja unutar samog područja (za npr. različite uslužne djelatnosti, prijevoz itd.) koji su zbog nerješavanja na institucionalnoj razini doveli do nepovjerenja i malodušnosti građana;
- tehnološke inovacije **(novi proizvodi, proizvodni procesi, oblici organiziranja i tržišta).**

Ove aktivnosti pridonose pronalaženju novih načina povezivanja tradicijskog lokalnog znanja i novih tehnologija koje dolaze iz drugih područja.

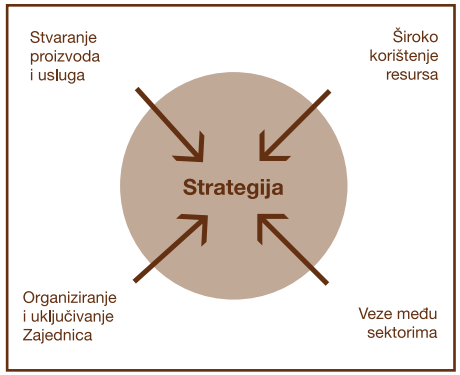
Strategija korištenja pilot-projekata u LEADER-u+

U okviru LEADER-a+ Europska komisija ciljano potiče originalne i ambiciozne projekte ruralnog razvoja s namjerom osnaživanja procesa pokusnih/pilot-projekata koji je pokrenut u LEADER-u I i II.

"Pilot" koncept se procjenjuje na temelju **strategije razvoja** koju sadrži svaki razvojni plan. Ova strategija mora uključivati načine ostvarenja održivog razvoja nekog područja; taj se razvoj svakako mora razlikovati od prethodnih planova razvoja dotičnog područja.

"Pilot" koncept se ocjenjuje prema sljedećim kriterijima:

- → **jesu li stvoreni proizvodi i usluge** koji uključuju prepoznatljive osobine područja iz kojega dolaze;
- → **koristi li metode za povezivanje ljudskih, prirodnih i/ili financijskih** resursa, što dovodi do boljeg korištenja autohtonih potencijala;
- → unapređuje li **veze među sektorima** koji su tradicionalno odvojeni jedni od drugih (integralni pristup);
- → koristi li originalne, odnosno nove **oblike organiziranja i uključivanja zajednica** u procese donošenja odluka i provedbe projekata.



Učenje kroz inovacije

Neka aktivnost može biti kreativna, ali jednako takav može biti i način na koji se ona provodi. Primjerice, svaka tvrtka može proizvesti hranu prema tradicijskim receptima. Međutim, kada skupina stanovnika odluči pokrenuti "zajedničku (seosku) kuhinju" koristeći kulinarsku tradiciju kraja, a kako bi popunili nedostatke u turističkoj ponudi, onda se takva aktivnost može smatrati nesvakidašnjom i može postati prostor za učenje i povezivanje mještana.

Pokretanje nekog inovativnog projekta uključuje promjene uvriježenog načina razmišljanja što dovodi do procesa koji:

- **je izazov uvriježenim mišljenjima**, nepokretnosti i strahu od nesigurnosti; to je proces koji se temelji na sveobuhvatnoj viziji budućnosti područja, njegovim potencijalima i očekivanjima, koristeći partnerske odnose i pristup odozdo prema dolje;
- **mijenja stajališta i navike** (na primjer "povećanje vrijednosti" lokalnih resursa umjesto njihovog "iskorištavanja" bez prethodne analize o mogućnostima njihove obnove i utjecaja na krajolik ili prepoznavanje lokalne kulture kao temelja za stvaranje lokalnog identiteta itd.).
- **promiče proces učenja** (primjerice, poticanjem razmjene znanja i vještina, osobito putem seminara i radionica te osiguravanjem sudjelovanja šireg kruga potencijalnih korisnika u definiranju kriterija za odabir projekata itd.);
- **usklađuje/povezuje naoko nespojive elemente** (primjerice, pomirujući okolišna i gospodarska pitanja u razvoju područja, poštujući europske standarde a pri tome čuvajući lokalne osobitosti itd.); ovo nastojanje može pomoći u premošćivanju problema i smanjivanju prepreka te tako osnažiti lokalno gospodarstvo ozbiljno narušeno zbog raspršenih resursa i rascjepkane institucionalne podrške);
- **potiče pokusne projekte**, koristeći mala i jeftina rješenja koja se postupno razvijaju; izraz "pilot", a još više izraz "inovacija", uključuje mogućnost "prijenosa" u druga područja; prilikom provedbe pilot-projekta dolazi do određenih ograničenja, ali se stečena iskustva mogu koristiti i u drugim prilikama ili projektima.

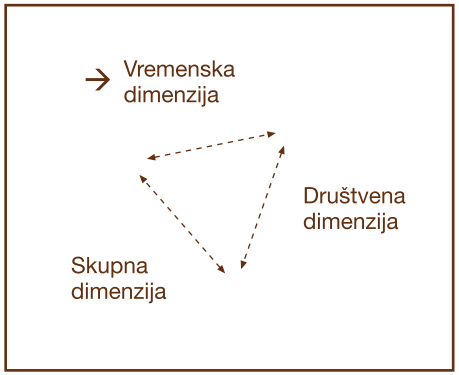
- Izazov uvriježenim mišljenjima
- Mijenjanje stavova i navika
- Promicanje procesa učenja
- Traženje podudarnosti
- Podrška ispitivanju novih mogućnosti

Inovacija kao proces

Inovacija je u LEADER-u definirana prvenstveno kao proces.

Inovacija se može analizirati na temelju sljedećih elemenata:

- → Vremenska dimenzija, koja se može izjednačiti s **projektnim ciklusom** (slika 7);
- → Društvena dimenzija (slika 8);
- → Skupna dimenzija (slika 9).



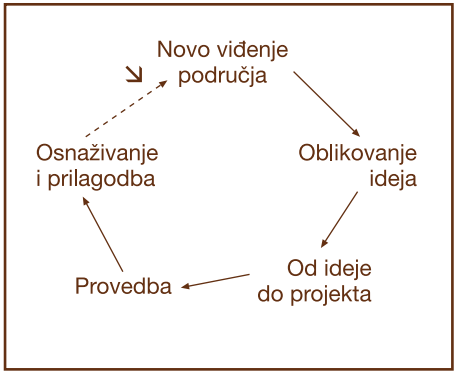
Vremenska dimenzija: projektni ciklus

Svaki projekt koji stvara neku djelatnost, proizvod ili uslugu ima svoj **životni ciklus** koji se može podijeliti u pet faza.

Faza 1: pristupanje području na nov način - Niti jedna ideja ne dolazi niotkud; obično se inovacijske ideje temelje na sposobnosti nekog "pokretača" ili "pionira" da na temelju nove interpretacije lokalnog konteksta prepozna i oblikuje nove razvojne mogućnosti. U okviru LEADER-ova pristupa takav pokretač može biti neka skupina poput lokalne akcijske skupine, ili pak institucija, poduzeće ili pojedinac.

Faza 2: uobličavanje/oblikovanje ideja - Ideja počinje dobivati stvarne obrise tek kad ima i socijalnu dimenziju. Dobro je da "pokretači" ili "pioniri" podijele svoje ideje s ostalima u zajednici ili je usporede odnosno suprostave drugim inicijativama, radi provjere vlastite ideje te njenog unapređenja i boljeg oblikovanja; oni će zbog toga otvarati javne rasprave kako bi informirali i uključili širi krug zainteresiranih te na taj način stvorili skupinu pokretača za određenu inovacijsku inicijativu.

Faza 3: od ideje do projekta - Kad je ideja jednom oblikovana a skupina pokretača okupljena, može započeti rad na razvoju projekta. Pokretači će potražiti ostale saveznike ili će stvoriti partnerstvo koje će odgovarati planiranom projektu. Proces preobrazbe "pokretača" u "voditelje" projekata često dovodi do povećanja broja ljudi i institucija uključenih u projekt. U ovoj fazi, kada ideja prerasta u projekt, potrebno je jasnije definirati uloge svih sudionika u projektu.



Faza 4: provedba - U ovoj fazi partneri u projektu trebaju ispuniti uvjete neophodne za uspješnu provedbu projekta. Potrebna je bliska suradnja svih koji mogu pridonijeti razvoju projekta (analiza mogućeg tržišta, znanje, radna snaga, oprema, kapital, ovlasti za donošenje odluka itd.). Prije ulaska u provedbu projekta potrebno je provesti procjenu prednosti, nedostataka i rizika projekta.

Faza 5: osnaživanje i prilagodba - Projekti zahtijevaju resurse, pa se stoga mora voditi računa o isplativosti cijele ideje. U ovom slučaju održivost projekta se prvenstveno ogleda u **gospodarskim i prodajnim pokazateljima**, a ovisit će prvenstveno o sposobnosti stalnog prilagođavanja potrebama tržišta i/ili stvaranju specifičnih potreba tržišta. To znači stalno usklađivanje s tržištem koristeći mreže potrošača i/ili distributera. U drugim slučajevima postoji potreba za proizvodima i uslugama koje nisu niti komercijalne niti se mogu novčano vrednovati, a to su u nekim slučajevima aktivnosti "animiranja" odnosno pokretanja zajednice. Veličina potreba za nekim proizvodima ili uslugama ovisi o sposobnostima i željama aktera iz privatnog ili javnog sektora da osiguraju kontinuiranu financijsku podršku ili o procjeni korisnosti samih projektnih aktivnosti.

Idealan put provedbe neke inovacijske aktivnosti je prolazak kroz svih pet navedenih faza. U praksi je rizik neuspjeha u svakoj navedenoj fazi vrlo visok i relativno mali broj aktivnosti uspješno završi taj put.

Očito je da različite **faze projektnog ciklusa ne traju jednako** pa je moguće da dođe do "zastoja" u nekoj od faza, koja se nakon nekog vremena polako pokrene.

Konačno, vrlo je važno redovito pratiti provedbu projekta te na kraju obaviti **evaluaciju, odnosno procjenu učinka projekta.**

Društvena dimenzija

S pozicije društvenih odnosa, inovacijski procesi utječu na oživljavanje sljedećih elemenata:

1. **Lokalno područje i globalno okruženje** - Inovacije pridonose sagledavanju područja na nov način. Tako se otkrivaju osobite značajke nekog područja, ali i nedostaci u prilagodbi vanjskom svijetu (tržištu, pravnom okviru, tehnologiji, ljudskim resursima itd.).
2. Stvaranje **mehanizama učenja** - Inovacije pomažu u stjecanju i sistematiziranju novog znanja, bilo neformalno, stjecanjem i razmjenom iskustava u krugu uključenih dionika, bilo formalno, prvenstveno putem ciljanih seminara i radionica.
3. **Pregovori između nositelja razvoja i/ili institucija** -Želja za uspostavljanjem veza među nositeljima razvoja i institucija, u području gdje to prethodno nije bila uvriježena praksa, može dovesti do napetosti i problema. Glavni problemi koje treba riješiti su otpori (strah od gubitka "osvojenog" prostora, nesigurnost koju donose promjene itd.) ili suprotstavljeni interesi (između pojedinačnih interesa i interesa pojedinih skupina te općih interesa). Češće su nositelji razvoja iz privatnog ili javnog sektora osjetljiviji na kratkoročna nego na dugoročna pitanja te je stoga potrebno posvetiti pažnju pregovorima i medijacijama. Kako bi proveli uspješne pregovore, potrebno je stvorili atmosferu uzajamnog povjerenja i uzeti u obzir odnose snaga koje već postoje u nekom području.
4. Stvaranje novih **zajedničkih vrijednosti** - Riječ je o vrijednostima zajedničkim svim članovima neke društvene skupine (obitelj, poduzeće, institucije, lokalna zajednica, lokalno područje itd.), koje određuju društveno ponašanje svakog pojedinca u toj skupini. Uvažavanje i prihvaćanje ovih zajedničkih vrijednosti temeljni je preduvjet za stvaranje društvene povezanosti.
5. **Mijenjanje pravila igre** - Inovacija također znači decentraliziranje nekih financijskih izvora i metoda upravljanja, kao i spuštanje sustava odlučivanja na lokalnu razinu.



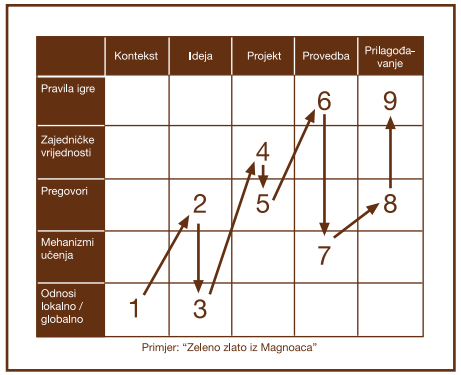
Skupna dimenzija

Skupna dimenzija, odnosno, stvaranje zajedništva i zajedničkog djelovanja ovisi o vremenskoj i društvenoj dimenziji inovacije. Razvojem samog inovacijskog procesa povećava se i sam utjecaj inovacije na područje u kojem se provodi.

Na početku je inovacija samo ideja koja može biti čak i uzrok nesuglasica. Međutim, upravo na samom početku treba donijeti važne odluke i to vezano za potrebna istraživanja, političku strategiju i raspored ljudskih i materijalnih resursa. Ova faza omogućuje da se inovacija "ukorijeni" u lokalnom kontekstu i stvori savezništvo zainteresiranih koji naknadno neće biti dovođeno u pitanje. Inovacijski projekt se, dakle, treba postupno učvršćivati.

Projektu "Zeleno zlato iz Magnoaca" (slika 9) bio je cilj razvoj proizvoda i njegov plasman na tržište poljoprivredno-prehrambenih proizvoda iz Magnoaca, male pokrajine u francuskim Pirinejima, i to na sljedeći način:

Foie gras (guščja jetra) je jedan od starih tradicijskih proizvoda te pokrajine i postojala je želja da se očuva, ali i razvije te poveća njegova proizvodnja. Da bi se s kućne proizvodnje prešlo na veću proizvodnju, pokrajini je trebala jedna klaonica i jedna tvornica konzervi koje bi zadovoljavale standarde Europske unije.



Primjer: "Zeleno zlato iz Magnoaca"

Usporedba lokalnog konteksta s globalnim okruženjem pokazala je nove rizike tog područja. (1)

Kako bi osigurali odgovarajući okvir za osiguranje neophodnih zahtjeva kvalitete, osam poljoprivrednika je 1985. godine osnovalo zadrugu radi zajedničkog korištenje potrebnih strojeva (CUMA - Cooperative for the Joint Use of Agricultural Equipment - Zadruga za zajedničko korištenje poljoprivredne opreme).

Za rješavanje problema trebalo je donijeti nova pravila igre. (2)

Lokalna vlast je naručila tehničku studiju (koja je tradicijsku proizvodnju prilagodila novoj zakonskoj regulativi EU, nap. ur.), zahvaljujući kojoj je 1987. Europska unija odobrila podizanje i pokretanje klaonice i tvornice konzervi.

Ova su pravila učvršćena tek nakon daljnje faze učenja, nakon čega je projekt mogao biti uobličen. (3)

Poljoprivrednici su stvorili zajedničku prerađivačku i marketinšku organizaciju, udrugu "L'Or Vert du Magnoac", koja je registrirala zaštitni znak "Fermes du Magnoac", stvarajući novu "zajedničku vrijednost".

Organizacijski oblik projekta tražio je nove pregovore među potencijalnim dionicima. (4)

Zadruga je okupila 40 proizvođača u krugu od 100 km, a tvornica konzervi i klaonica su se proširile.

U tijeku provedbe, nove "zajedničke vrijednosti" su se polako razvile. Stvorena sinergija dovela je do proširenja projekta. (5)

Zajedničko upravljanje proizvodnom i marketinškom jedinicom jamčilo je tim poljoprivrednicima, odnosno poduzetnicima, novu sposobnost djelovanja. To je omogućilo da se članovi obrazuju, da se podigne njihov smisao za pitanja higijene i kakvoće, te da steknu veći nadzor nad tržištem.

Bilo je potrebno stručno obrazovanje. (7)

Uskladile su se proizvodne tehnike članova udruge, koja je prijavila skupni zaštitni znak “Fermes du Magnoac”. To je omogućilo izlazak proizvedene guščje jetre i ostalih proizvoda područja na vanjska tržišta.

Sustavno prilagođen projekt omogućio je promjenu lokalnih pravila igre (9), što je dovelo do usvajanja novog marketinškog pristupa.

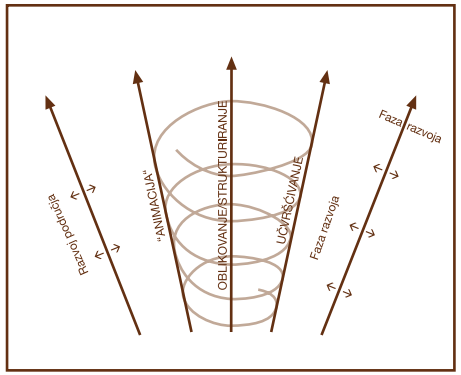
Spirala razvoja

Kao što smo vidjeli, razvoj inovacija i ruralni razvoj su kompleksni procesi čiji se rezultati temelje na povezivanju mnogo komplementarnih aktivnosti u koje je uključen veliki broj nositelja razvoja.

Tijekom ovog procesa, razvija se i strukturira i samo područje. Ovaj razvojni proces se može opisati kao **spirala**.

Spirala razvoja ruralnih područja oslikava razvoj koji se kreće korak po korak. Svaki korak (jedan zavoj u spirali) je moguć zahvaljujući povezivanju više aktivnosti - **animiranja, strukturiranja i učvršćivanja**.

- **Aktivnosti "animiranja/pokretanja"** imaju za cilj **stvaranje veza između** zajednice i dionika iz gospodarskog i javnog sektora, odnosno, prepoznavanje potencijalnih ili osnaživanje postojećih nositelja razvoja, ističući njihove i vrijednosti samog područja. Tim aktivnostima prethodi analiza područja koja su provodi uz sudjelovanje šire javnosti.
- **Oblikovanje/strukturiranje aktivnosti**. Nakon što se poduzme pojedina razvojna aktivnost potrebno je prilagoditi okruženje kako bi se osigurala održivost aktivnosti (primjerice u nekim LEADER-ovim područjima stvorene su povelje o kvaliteti kako bi se zagarantirala kvaliteta usluga lokalnih restorana i privatnih hotela.)
- **Učvršćivanje** zapravo znači ugrađivanje poduzetih aktivnosti u poduzetnički, odnosno, institucionalni okvir područja. Cilj ove faze jest osiguravanje održivosti poduzete gospodarske aktivnosti, što znači njezino integriranje u različita polja djelovanja.



Kako bi neki inovacijski razvojni proces bio djelotvoran, potrebno je uskladiti odnose sve tri navedene skupine aktivnosti.

Glede toga su u okviru LEADER-a prepoznati sljedeći **problemi**:

- U nekim područjima, u kojima su pokrenute aktivnosti "animiranja", odnosno pokretanja zajednice, nije bilo moguće prijeći u daljnje faze razvoja inovacijske aktivnosti. To je prepoznato prvenstveno kao društveno-kulturni problem.
- Ostala područja su pak bila uključena u oblikovanje/strukturiranje aktivnosti, ali je ponekad bilo nemoguće stvoriti prostor za "animiranje/pokretanje" i oblikovanje/konsolidiranje provedenih aktivnosti. Tu se pak više radi o nedostatku infrastrukture (institucionalne i prostorne) nego o problemu razvoja.
- Neka područja su se pak prvenstveno usmjerila na aktivnosti gospodarskog razvoja/učvršćivanja, a da pri tome nisu uzela u obzir ostale aktivnosti neophodne za uspješan razvojni proces. Takav je primjer slučaj kada se pokreće neki novi poslovni projekt bez da se na bilo koji način pokuša uključiti lokalna zajednica.

Nekoliko pristupa aktivnostima

S obzirom na vrlo raznoliko stanje europskih seoskih područja, postoji velik broj mogućih oblika inovacija pa ono što bi moglo biti inovacija u jednom području ne mora to nužno biti u drugom.

Promatrajući provedene pokusne/pilot-projekte u okviru LEADER-a, proizlazi da se inovacija može razviti u više različitih smjerova, koji se međusobno ne isključuju:

- → **Diversifikacija lokalnog gospodarstva** (stvaranje novih djelatnosti).
- → **Razvoj odnosa između lokalnog i globalnog prostora** (pristup tržištu, unapređenje lokalnog imidža).
- → **Jačanje unutrašnjih sinergija**
- → **Poticanje prijenosa tehnologije.**
- → **Prilagođavanje administrativnih i financijskih okvira**.
- → **Otvaranje prema vanjskom svijetu razvijanjem mreža i suradnje.**

Važno je naglasiti da ustrajanje na razvoju koji se temelji na lokalnim resursima ne znači nužno zatvaranje u sebe. Vrlo često se nove ideje pokreću na temelju ideja koje dolaze iz drugih područja (ne samo drugih područja već i drugih sektora unutar samog područja), razmjenom mišljenja o mogućem rješavanju prepoznatih problema, usporedbom s drugima i sl.

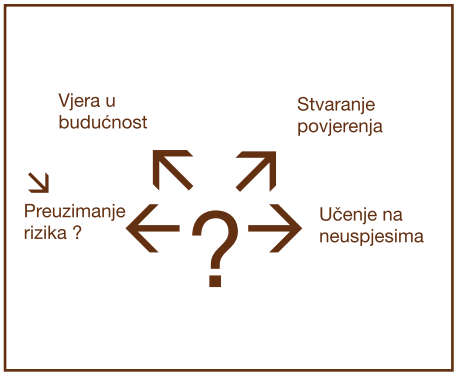
- → Proširite /diversificirajte lokalno gospodarstvo
- → Razvijajte odnose između lokalnog i globalnog prostora
- → Ojačajte unutrašnje sinergije
- → Potaknite prijenos tehnologija
- → Prilagodite administrativne i financijske okvire
- → Razvijajte mreže i suradnju

Inovacije i neizvjesnost

Zahvaljujući samoj zamisli i inovacijskoj prirodi LEADER-ova programa, bilo je moguće “preuzeti rizik” i poticati inovacijski odnosno pilot karakter cijelog programa. Već sama prilagodba prilikama nekog područja izazov je za sebe. Štoviše, snaga tradicije, suzdržanost, otpori, a ponekad i skriveni sukobljeni interesi, potencijalni su problemi na koje naizlaze inovacije.

Podržati neki inovacijski pothvat znači:

- **preuzeti rizik** - inovacija mora biti podržana na njenom samom početku; podrška “pokretačima/pionirima” je jedan od osnovnih preuvjeta za pokretanje inovacija;
- **vjerovati u budućnost** i otisnuti se u poslovni pokušaj neizvjesna ishoda, jer bez obzira na detaljnost strategije, nemoguće je procijeniti točne rezultate;
- **stvoriti povjerenje** u dionike i proces, prihvaćajući različita stajališta, interese i razumijevanja;
- **učiti iz neuspjeha** jer je to sastavni dio inovacijskih aktivnosti; važnije od samog neuspjeha je odnos prema nespjehu, jer takvo iskustvo može biti dobra prilika za učenje.



Pogled naprijed

Odaberite jedan ili dva tipična primjera poduzetih ili potencijalnih inovacijskih aktivnosti u svom području, koristeći sljedeće kriterije:

1. stvaranje novih proizvoda, nov razvoj domaćih resursa
2. stvaranje novih usluga (komercijalnih ili nekomercijalnih)
3. korištenje novih procesa
4. traženje novog tržišta, novih kupaca
5. novi oblici partnerstava i organiziranja
6. nove metode financiranja
7. ostalo

Koji dionici imaju odlučujuću ulogu u podršci takvim aktivnostima?

1. članovi programskog odbora lokalne akcijske skupine?
2. interesne skupine koje savjetuju lokalnu akcijsku skupinu?
3. lokalna vlast, središnja vlast ili pokrajinski odjeli?
4. pokretači/agenti razvoja?
5. voditelji projekata, lokalna zajednica?
6. bivši stanovnici koji su se vratili u područje?
7. novi stanovnici?
8. ostali nositelji ili institucije?

Kako se mogu prepoznati i poduprijeti pioniri i donositelji inovacija?

Koje su glavne prepreke pokretanju projekata?

Koji su očekivani rezultati na lokalnoj razini?

1. Povećana konkurentnost lokalnog gospodarstva?
2. Ostvarena diversifikacija lokalnog gospodarstva?
3. Ostvareni bolji odgovori na društvene probleme?
4. Da li je došlo do preslikavanja projekata unutar područja?
5. Da li je moguće prenošenje inovacija u druga područja?
6. Da li je javnost upoznata s radom lokalne akcijske skupine?
7. Ostali oblici dodane vrijednosti?
8. Mijenjaju li takvi rezultati razvojne potencijale područja?

- → Kakvo je iskustvo inovacijskih aktivnosti, završenih ili u tijeku?
- → Koje ste kriterije koristili za prepoznavanje inovacija?
- → Koji dionici imaju presudnu ulogu?
- → Koje su prepreke inovacijama?
- → Kakvi su rezultati i pokušaji?