Poglavlje VIII

Umrežavanje i suradnja među područjima

SLIKA 2,3

Umrežavanje i suradnja: dodatna sredstva

Umrežavanje ⟷ **Suradnja**

Svih usluga i pristupa
- → namijenjeno lokalnim nositeljima razvoja
- → kako bi se potakla razmjena i suradnja

Sredstvo za
- → osnaživanje rada lokalnih akcijskih skupina
- → rješavanje problema
- → dodavanje vrijednosti lokalnim resursima
- → unošenje dinamike u lokalno gospodarstvo

Formalni mehanizmi koji dopunjuju neformalne oblike suradnje

Formalni oblik suradnje

Ciljevi umrežavanja

- → Uspostavljanje veza
- → Razmjena i prijenos (znanja, vještina i sl.)
- → Poticanje suradnje među područjima
- → Učenje na već stečenim iskustvima

Mreže: razni tipovi...

Zemljopisna razina ↓

- lokalna
- regionalna
- državna
- europska

Tip ↓

- institucionalna
- mreža udruga
- opća
- tematska

...i različite uloge

Zemljopisna razina ↓

- lokalna
- regionalna
- državna
- europska

Tip ↓

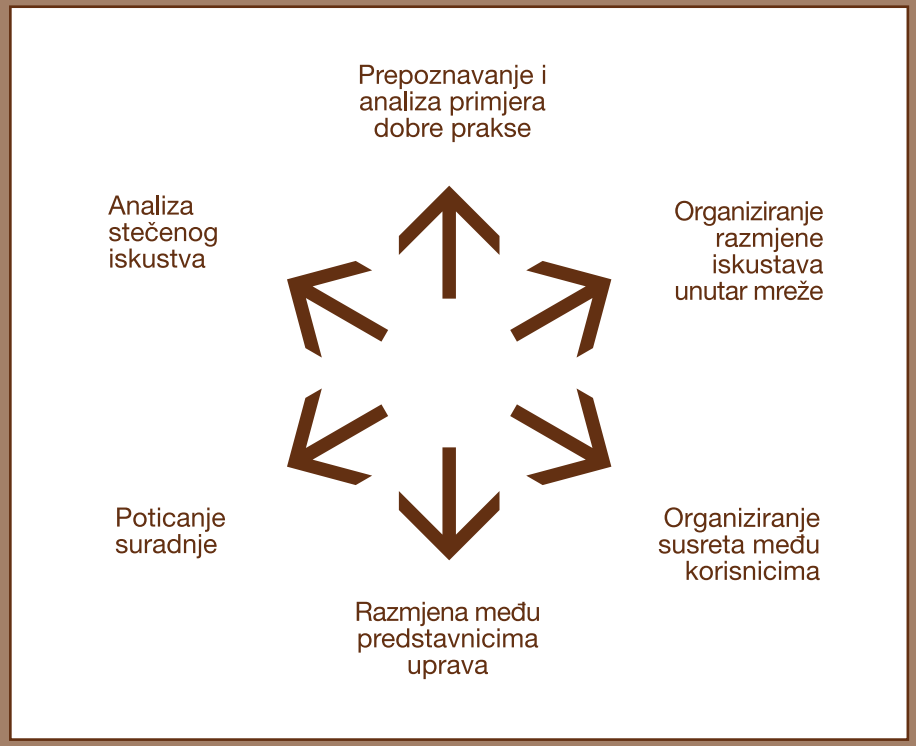
- institucionalna
- mreža udruga
- opća
- tematska

Uloga ↓

- “animatora/pokretača”
- provoditelja
- posrednika
- politička

SLIKA 6,7

Zadatak LEADER-ova europskog opservatorija



Učinak umrežavanja



Prekogranična suradnja u LEADER-u II

46% lokalnih akcijskih skupina je uključeno u

255 projekata (koji su poznati LEADER-ovu Opservatoriju)

Često ograničen broj partnera (u prosjeku 3)

Sektori

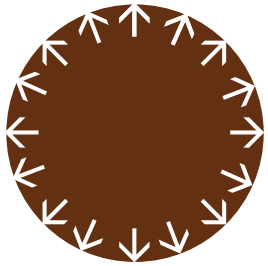
- Poljoprivredna proizvodnja hrane
- Seoski turizam
- Informacijska tehnologija
- Okoliš i baština
- Uslužne djelatnosti/servisi u ruralnim prostorima

Ciljevi suradnje

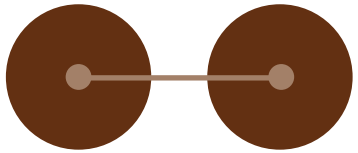
Korištenje zajedničkih vrijednosti



Postizanje kritične mase

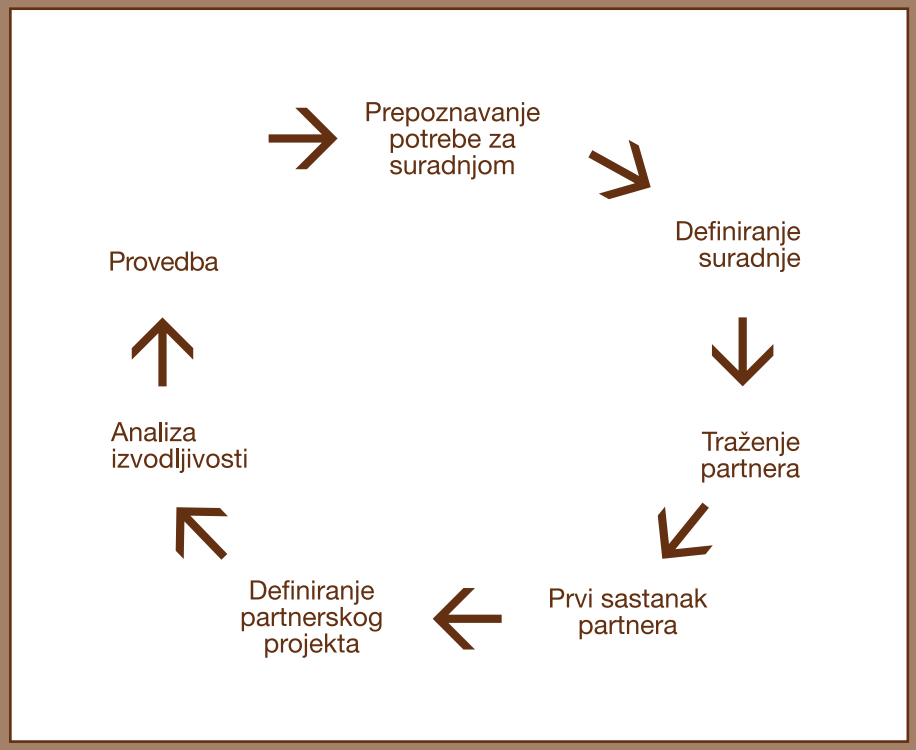


Povezivanje komplementarnosti



SLIKA 10,11

Od ideje do aktivnosti: projektni put



Kvalitativni aspekti suradnje

- Otvaranje i miješanje kultura
- Razvoj kulture surađivanja
- Prijenos ideja izvan lokalne akcijske skupine
- Učenje iz iskustva

Prekogranična suradnja u LEADER-u+

- Suradnja **među područjima**
- Prekogranična suradnja **unutar Europske unije**
- Suradnja s područjima **izvan Europske unije**,

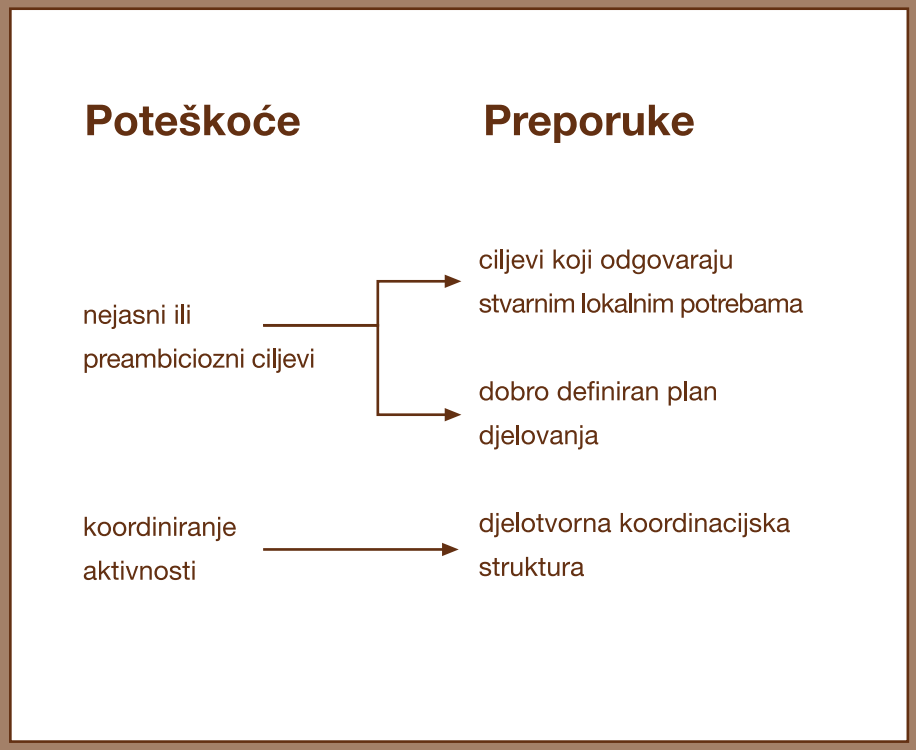
uspostavljena na temelju LEADER-ova pristupa

Suradnja: zahtjevan proces

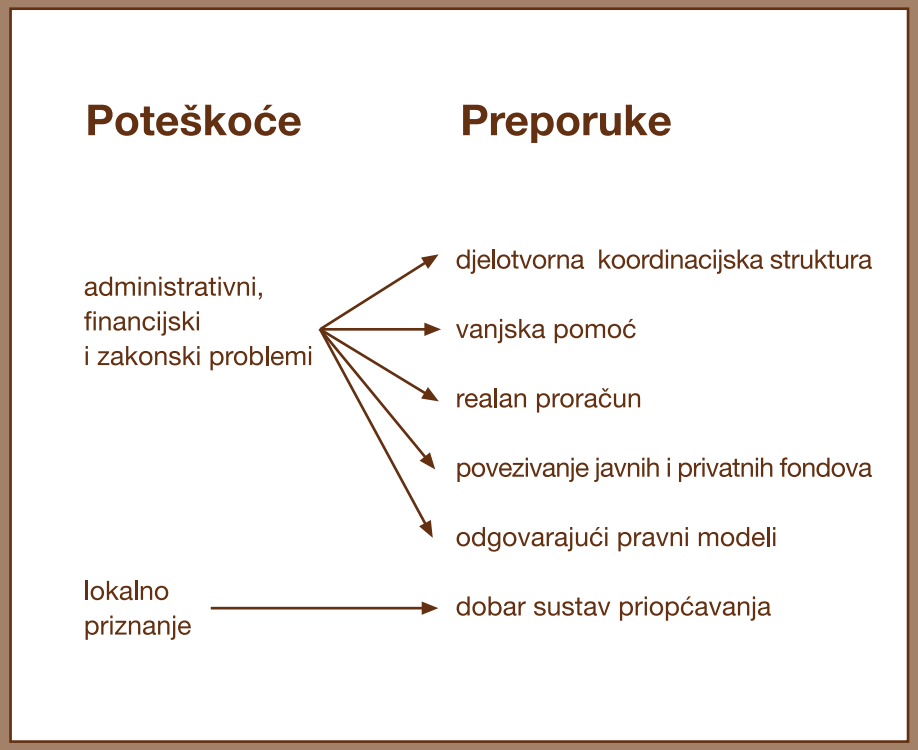
- Usredotočen na zajedničke teme i dodanu vrijednost za sektore, nositelje razvoja i zajednice
- Precizno prepoznavanje važnih pitanja
- Razmatranje pojedinačnih interesa
- Nastaje u procesu “sudjelovanja kada i kome najbolje odgovara”
- Znatan utrošak vremena i energije za katkada neizvjestan rezultat

SLIKA 14,15

Poteškoće i preporuke kako ih prevladati



Poteškoće i preporuke kako ih prevladati



Pogled naprijed

A) Sudjelovanje u mrežama:

Zašto?

Koja je dodana vrijednost?

Koje su prepreke?

B) Prekogranična suradnja:

Zašto?

Što može donijeti?

Koje su prepreke?

Plan poglavlja

Umrežavanje i suradnja među područjima

POGLAVLJE 8

	Umrežavanje i suradnja među područjima	RAZINA 1
SLIKA 1	Umrežavanje i suradnja: dodatna sredstva	RAZINA 1
SLIKA 2	**Umrežavanje (slike od 3 do 7)**	
	Ciljevi umrežavanja	RAZINA 1
SLIKA 3	Mreže: razni tipovi...	RAZINA 2
SLIKA 4	...i različite uloge	RAZINA 2
SLIKA 5	Zadatak LEADER-ova europskog opservatorija	RAZINA 1
SLIKA 6	Učinak umrežavanja	RAZINA 2
SLIKA 7	**Prekogranična suradnja u LEADER-u II (slike od 8 do 13)**	
	Prekogranična suradnja u LEADER-u II	RAZINA 1
SLIKA 8	Ciljevi suradnje	RAZINA 1
SLIKA 9	Od ideje do aktivnosti: projektni put	RAZINA 1
SLIKA 10	Kvalitativni aspekti suradnje	RAZINA 2
SLIKA 11	Prekogranična suradnja u LEADER-u+	RAZINA 1
SLIKA 12	Suradnja: zahtjevan proces	RAZINA 2
SLIKA 13	Poteškoće i preporuke kako ih prevladati	RAZINA 2
SLIKA 14-15	Pogled naprijed	RAZINA 2
SLIKA 16		

Upućujemo na

Priopćenja Europske komisije državama članicama

LEADER II

ref. 94/C180/12

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

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

Br.6: Stvaranje prostorne razvojne strategije u svjetlu LEADER-ova iskustva - Dio 5: Opća konkurentnost ruralnih područja (2000.)

Br.11: Prekogranična suradnja u LEADER-u II: pouka iz prošlosti, sredstvo za budućnost (2001.)

Zapisi Opservatorija

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

Br.4: Informacijska tehnologija i ruralni razvoj (2000.)

Vodiči

Prekogranična suradnja među ruralnim područjima (1997.)

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.21: Prekogranična suradnja među seoskim područjima (jesen 1999.)

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

Br.24: Zajedničke teme, integralni razvoj prostora (jesen 2000.)

Primjeri

Svesci "Inovacijske aktivnosti"

E32

M33-M39-M43-M53

P37

Umrežavanje i suradnja među područjima

LEADER I bio je posebno posvećen umrežavanju nositelja lokalnog razvoja, čime se utjecalo na smanjivanje izoliranosti brojnih seoskih područja. Osnovana je i **“LEADER-ova koordinacijska jedinica”** koja je trebala olakšati i usavršiti razmjenu informacija te osigurati široko informiranje o aktivnostima koje su najbolje predstavljale odgovor na prioritetne probleme ruralnih prostora. Takvo povezivanje potaknulo je stvaranje zajedničke platforme za provedbu suradničkih/partnerskih projekata. Međutim, lokalne akcijske skupine, koje su tada pokrenule nekoliko prekograničnih projekata, nisu od postojeće strukture dobile odgovarajuću tehničku podršku za provedbu svojih projekata.

Upravo zato je u LEADER-u II bio osiguran bolji sustav podrške za procese umrežavanja: stvoren je **LEADER-ov europski opservatorij** čiji rad u najvećem broju zemalja članica EU podržavaju **“nacionalne koordinacijske jedinice”**. Dva nova zadatka Opservatorija bila su: 1) razviti metodologiju identifikacije, analize i prijenosa inovacija u ruralna područja i 2) pružiti tehničku pomoć projektima prekogranične suradnje među seoskim područjima između barem dvije države članice Europske unije.

Umrežavanje i suradnja među područjima

Umrežavanje i suradnja: dodatna sredstva

Prijenos iskustva, znanja i vještina te umrežavanje i suradnja među seoskim područjima su ključni elementi LEADER-ova pristupa ruralnom razvoju.

Umrežavanje (slike od 3 do 6) je sustav koji osigurava "alate" (metodološki razrađene korake, np. ured.) za rad i pruža pomoć lokalnim stručnjacima i upravi kako bi se potaknula razmjena i suradnja na svim razinama (lokalna, regionalna, državna i europska). Ono se temelji na formalnom sustavu, odnosno **strukturi koja "animira/pokreće"**, čiji su zadaci definirani ugovorima s Europskom komisijom. Taj sustav uključuje LEADER-ov europski opservatorij (smješten u Bruxellesu, u potpunosti ga financijski podupire Europska komisija) i nacionalne koordinacijske jedinice, koje dijelom financira Europska komisija, a smještene su u državama članicama EU. Takvo umrežavanje dopunjava neformalne kontakte koje izravno uspostavljaju same lokalne akcijske skupine.

Suradnja (slike od 7 do 12) je sredstvo koje imaju na raspolaganju lokalne akcijske skupine kako bi ojačale svoje aktivnosti. Suradnja im može pomoći u rješavanju nekih problema ili za dodavanje vrijednosti lokalnim resursima. Naime, kad razmjena znanja i iskustva, objedinjavanje resursa, te stvaranje kritične mase omoguće dostup nekom novom tržištu, to može biti vrlo korisno pri oživljavanju dinamike lokalnog gospodarstva. Suradnja je općenito predmet **službenog dogovora** među sudionicima.



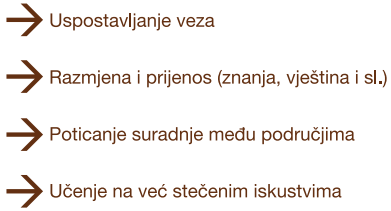
Ciljevi umrežavanja

U mreže su uključena sva seoska područja, uprava i organizacije, bez obzira jesu li korisnici LEADER-a ili ne.

Kako bi prikupili različita iskustva, od korisnika LEADER-a se očekuje da sudjeluju u radu i razvoju mreže dostavljajući obavijesti o inovacijskim aktivnostima koje provode te njihovom sudjelovanju na seminarima koje organizira opservatorij.

Ciljevi umrežavanja su:

- **uspostavljanje veza** među pojedincima, projektima i seoskim područjima;
- **razmjena i prijenos** iskustava, znanja i vještina (radi smanjivanja izoliranosti te radi uspostavljanja veza, otvaranja kanala za lakšu razmjenu informacija itd.);
- **poticanje suradnje među područjima**, osiguravajući potrebne informacije lokalnim akcijskim skupinama za pronalaženja partnera i osiguranja tehničke pomoći pri pripremi suradničkih projekata (vidi: slika 9);
- **učenje na stečenim iskustvima** (analizirajući inovacijske pristupe, aktivnosti i praksu, oblikujući LEADER-ov pristup i šireći njegove temeljne pouke). Takvo "korištenje" i učenje na stečenim iskustvima temelji se na prikupljanju i razmjeni informacija između LEADER-ova europskog opservatorija, nacionalnih koordinacijskih jedinica i lokalnih akcijskih skupina te tijela uprave uključenih u provedbu LEADER-a.

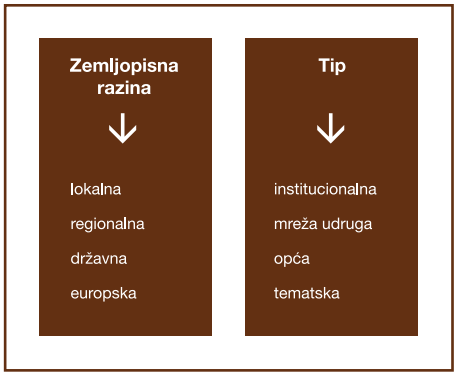


Mreže: razni tipovi...

Kako je napredovala provedba LEADER-a, tako se povećavala i mreža. Tako sada postoji više tipova mreža koje se razvijaju u okviru LEADER-a:

- → **Institucionalna** mreža, koju je osnovala Europska komisija i određuje joj ulogu. Ovu mrežu podržavaju LEADER-ov europski opservatorij i **nacionalne jedinice.**
- → **Mreže udruga**, koje su osnovale LEADER-ove **lokalne ili regionalne** skupine (npr. Auvergne u Francuskoj, Aragon i Andaluzija u Španjolskoj, te Škotska u Velikoj Britaniji) ili **nacionalne** skupine (npr. mreže irskih i grčkih skupina), pa čak i **europske** skupine ("Europska LEADER-ova udruga za seoski razvoj/ELARD"). Iako te mreže ne dobivaju novčanu podršku od Europske komisije, neke od njih su formalizirale svoj rad i samostalno se registrirale. Postupno su neke od **udruga za rad osnovanih mreža počele dobivati financijsku podršku od regije ili zemlje u kojoj djeluju.**

Mreže mogu biti **opće ili tematske**. Postoje neki pokušaji da se uspostave i tematske mreže na temelju prekogranične suradnje.



...i različite uloge

Ovisno o svojem ustrojstvu, ciljevima i raspoloživih resursima, svaka zemljopisna razina preuzima jednu ili više uloga:

- **Uloga "animatora/pokretača"**- radi povezivanja korisnika LEADER-a na svim zemljopisnim razinama (lokalnoj, regionalnoj, državnoj i europskoj); kako bi se podržali i doveli do ostvarenja ideje i projekti; radi podrške skupnih procesa učenja (seminari); te radi stjecanja znanja o pojedinim temama ili metodologiji rada.
- **Uloga provoditelja** - pomoć u provedbi LEADER-a, primjerice djelujući kao veza između LEADER-ovih skupina i uprave, raspodjelom informacija te njegovanjem dijaloga među dionicima u sva tri sektora (lokalne akcijske skupine, regionalna i državna uprava, te Europska komisija).
- **Posrednička uloga** - konceptualiziranje LEADER-ova pristupa te stvaranje "modela" i dugoročne slike razvoja europskih seoskih područja. Solidarnost seoskih područja, koja osnažuje razvoj mreža, omogućuje skupno predstavljanje.
- **Politička uloga** - iskustva stečena u provedbi LEADER-a ugrađuju se u nacionalne i državne politike; ugrađivanje smjernica LEADER-a.



Zadatak LEADER-ova europskog opservatorija

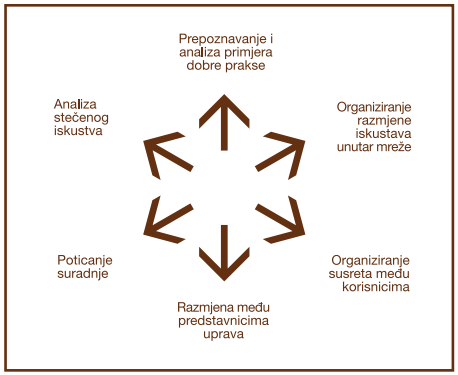
U LEADER-u II zadatak LEADER-ova europskog opservatorija je prvenstveno bio:

- → **prepoznati i analizirati informacije** i primjere dobre prakse ruralnog razvoja; pružiti obavijesti o **razvoju seoskih područja** unutar i izvan Europske unije;
- → organizirati **razmjenu iskustava** unutar mreže;
- → **susretati se s korisnicima** LEADER-ove Inicijative;
- → organizirati **razmjenu među predstavnicima uprava;**
- → **poticati suradnju** i davati podršku za njezinu provedbu;
- → **analizirati iskustva stečena** u provedbi LEADER-a.

U okviru svoje misije, Opservatorij stvara alate za rad (metodološke vodiče i dr., nap. ur.) i osigurava pomoć lokalnim akcijskim skupinama, predstavnicima uprave i ostalim dionicima u ruralnim prostorima.

Opservatorij svoje ciljeve ostvaruje provedbom sljedećih aktivnosti:

- → izdaje publikacije; izdaje mjesečno glasilo na sedam jezika pod nazivom "INFO-LEADER" kojim povezuje korisnike programa, a na jedanaest jezika izdaje tromjesečni Magazin;
- → izdaje tehničke zapise i priručnike na sedam jezika;
- → vodi web-stranicu "Ruralna Europa" (www.rural-europe.aeidl.be) na šest jezika;
- → organizira tematske i metodološke konferencije i seminare;
- → osigurava tim koji na više jezika daje informacije i odgovara na upite korisnika;
- → pruža tehničku pomoć aktivnostima koje se bave razvojem prekogranične suradnje.



Učinak umrežavanja

Prema povratnim obavijestima dobivenim od LEADER-ovih skupina, umrežavanje daje rezultate na više različitih razina. Ono omogućuje:

- **pristup korisnim informacijama** koje pomažu u pronalaženju partnera, prepoznavanju drugih europskih izvora financijske podrške, pronalaženju primjera "dobre prakse" te dobivanju informacije o srodnim inicijativama, što pomaže pronalaženju boljih rješenja za lokalna pitanja;
- **osnaživanje lokalnih akcijskih skupina** kako bi se povećala vjerodostojnost projekata na lokalnoj razini, stvorile ili povećale veze s okolnim područjima, nadišla lokalna uskogrudnost i smanjila izoliranost seoskih područja i nositelja razvoja;
- **zajednički razvoj i poboljšanje LEADER-ova pristupa** što se ostvaruje zajedničkim propitivanjem korištenog pristupa i učenjem na temelju stečenog iskustva, kao i širenjem informacija o samoj metodi među onima koji nisu izravni korisnici LEADER-ova programa;
- uključivanje ovog razvojnog koncepta u regionalne i nacionalne razvojne politike (***mainstreaming*** LEADER-a);
- **promoviranje suradnje** (vidi sliku 8).

Umrežavanje bi definitivno trebalo uštedjeti vrijeme i energiju lokalnih akcijskih skupina. Vezano za edukaciju, na primjer, međusobni posjeti omogućuju lokalnim akcijskim skupinama razmjenu iskustava što dovodi do razvoja novih i inovacijskih ideja.



Prekogranična suradnja u LEADER-u II

U jesen 2000. je LEADER-ov europski opservatorij proveo istraživanje o prekograničnoj suradnji koja se ostvarivala tijekom LEADER-a II.

Više od polovine postojećih akcijskih skupina je dobilo tehničku pomoć za aktivnosti prekogranične suradnje u LEADER-u II.

46% lokalnih akcijskih skupina je bilo obuhvaćeno jednim ili više od **255 projekata prekogranične suradnje** poznatih Opservatoriju.

Općenito, prekogranične aktivnosti su najčešće uključivale manji broj partnera (u prosjeku tri, a u 46% projekata samo dva); u 15% prekograničnih aktivnosti bilo je uključeno četiri, a u 18% aktivnosti više od šest partnera.

Prekogranične aktivnosti u LEADER-u II se uglavnom mogu svrstati u sljedećih **pet djelatnosti**: poljoprivredna proizvodnja hrane, seoski turizam, informacijska tehnologija, okoliš i baština te usluge/servisi u ruralnom prostoru.

Bez obzira na vrstu djelatnosti, uključene akcijske skupine su svoje prve aktivnosti usredotočile na edukaciju. U okviru poljoprivredne proizvodnje i seoskog turizma prvenstveno se bavilo pitanjima sustava kontrole kvalitete. Umrežavanje proizvođača i pružatelja usluga bilo je još jedno pitanje kojim se bavilo najviše prekograničnih projekata.

Prekogranične aktivnosti vezane za pokretanje zajedničke proizvodnje nisu se posebno razvile i to prvenstveno zbog logističkih i gospodarskih prepreka, koje je bilo teško prevladati. Međutim, mnogi suradnički pothvati su već u ovoj fazi osnažili razvoj lokalnih proizvodnih kapaciteta i to prvenstveno kroz korištenje novih proizvodnih metoda, znanja i postupaka.

Provedene su brojne prekogranične aktivnosti vezane za promociju vrijednosti povezivanja među sektorima, osobito u turizmu. U većini slučajeva to su bile zajedničke promocijske aktivnosti koje su se provodile putem web-stranica, izdavanjem brošura, značaka i naljepnica te zajedničko sudjelovanje na sajmovima i izložbama.

Suradnja je dugoročan proces za čiji je razvoj potrebno više godina. U 2000. godini ostvaren je i zajednički izlazak na tržište i to kroz suradničke poslove u području turizma i informacijskih tehnologija, dok se suradničke aktivnosti u proizvodnji poljoprivrednih prehrambenih proizvoda još uvijek suočavaju sa značajnim komercijalnim izazovima (na primjer, usklađivanje poreznih zakona i zdravstvenih standarda).

46% lokalnih akcijskih skupina je uključeno u

255 projekata (koji su poznati LEADER-ovu Opservatoriju)

Često ograničen broj partnera (u prosjeku 3)

Sektori

- Poljoprivredna proizvodnja hrane
- Seoski turizam
- Informacijska tehnologija
- Okoliš i baština
- Uslužne djelatnosti/servisi u ruralnim prostorima

Ciljevi suradnje

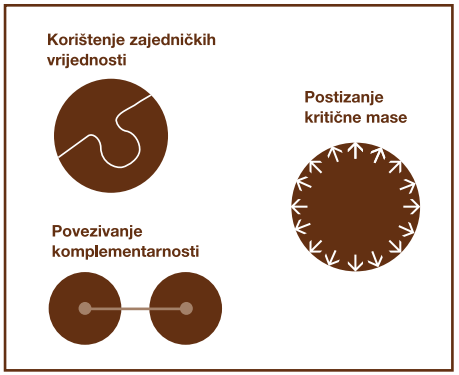
Postoji više razloga zašto se partneri odlučuju na prekograničnu suradnju.

Tijekom vremena prepoznata su tri glavna cilja razvoja prekograničnih projekata:

→ **Korištenje zajedničkih vrijednosti** - Neki se suradnički projekti provode u partnerstvu više lokalnih akcijskih skupina koje dijele određene resurse (vrijednosti) na kojima mogu graditi svoje zajedničke aktivnosti. Takva suradnja može pridonijeti boljem korištenju tih resursa. To, primjerice, mogu biti područja morske obale sa sličnim ekološkim sustavom, neko kulturno naslijeđe (keltsko, rimsko itd.), neki poseban proizvod (maslinovo ulje, kesteni, vuna itd.), neka tehnološka novína (kao npr. izum "cyclorail" koji nastoje razviti tri lokalne akcijske skupine iz Španjolske, Francuske i Njemačke itd.).

→ **Povezivanje (osnaživanje) komplementarnosti** - U ovom slučaju cilj prekogranične suradnje se više odnosi na područja koja imaju resurse (vrijednosti) različite od drugih područja, ali ipak mogu, uz određene prilagodbe, koristiti iskustva drugih područja. To mogu biti *zemljopisne komplementarnosti* (npr. uvođenje nekog modela pustolovnog turizma koji se razvio u Europi u Škotsku, u švedski dio Laponije i u Grčku), *prirodne komplementarnosti* (zaštita migracijskih sjever-jug koridora ždralova u više europskih zemalja itd.), *povezivanje komplementarnih znanja i vještina* (npr. suradnja u razvoju nekog proizvoda; ilustrativan je slučaj jednog područja na Sardiniji koje proizvodi sirovu vunu, a povezalo se s drugim područjem u Italiji koje se specijaliziralo za preradu vune; oni su se, pak, povezali s jednim područjem u Španjolskoj koje je dobro povezano s tržištem vune), *raspodjela posla među partnerima sukladno njihovim specijalističkim znanjima itd...*

→ **Postizanje kritične mase** - To je bez sumnje ono što većina LEADER-ovih skupina nastoji ostvariti prekograničnom suradnjom. Seoska područja često imaju na raspolaganju ograničene resurse, zbog čega nisu u mogućnosti sami riješiti neke probleme ili u potpunosti iskoristiti neku mogućnost koja im se pruža. Združujući snage, takva područja mogu prevladati svoja ograničenja i postići učinke koje inače ne bi mogla postići. Primjerice, omogućeno im je smanjivanje troškova, zajednička ponuda proizvoda, nabava novih tehnologija ili uvođenje novih procesa proizvodnje te bolji položaj u pregovorima za povoljnije zakonske propise za proizvode koje žele razviti (slučaj lokalnih akcijskih skupina uključenih u "kestenovu cestu").



Od ideje do aktivnosti: projektni put

Prepoznavanje potrebe za suradnjom

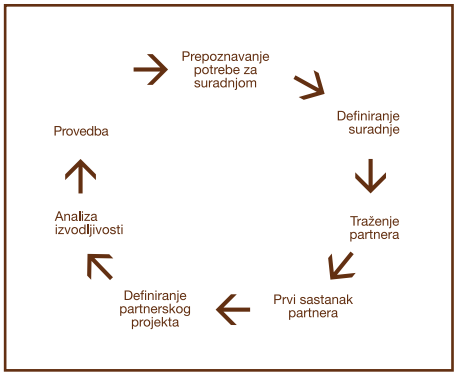
Potreba za suradnjom se može prepoznati:

- → kao rezultat analize koja se temelji na osobitostima područja;
- → kao rezultat aktivnosti “animacije/pokretanja”;
- → tijekom nekog organiziranog okupljanja (seminara, sastanka ili konferencije i sl.);
- → na zahtjev skupine lokalnih nositelja razvoja, poduzeća ili udruga.

Definiranje suradnje

Suradnja se definira:

- → postavljanjem jasno definiranih ciljeva suradnje o kojima treba pregovarati sa svim partnerima;
- → pokretanjem projekta koji još nije do kraja razrađen (o kojem treba pregovarati sa sudionicima), ali se precizira tip aktivnosti koje će biti provedene u dogovorenoj suradnji;
- → osiguravanjem aktivne uključenosti lokalnih nositelja razvoja (održavanje, aktivnosti “animiranja/pokretanja” itd.).



Traženje partnera

Nije dobro tražiti partnere prije nego što se unutar same skupine ne odrede vlastita očekivanja od partnera. Kao pomoć, u tom pripremnom periodu nudimo sljedeća pitanja:

- → Kakve osobine trebaju imati mogući partneri? Koje sličnosti i razlike trebaju biti u odnosu na našu skupinu? Iz kakvog tipa ruralnog područja i kakve strukture?
- → Što naša skupina očekuje od tih partnera?
- → Čime naša skupina pridonosi u toj suradnji?

Prvi sastanak partnera

Organizacija prvog sastanka će u velikoj mjeri odrediti daljni razvoj projekta. Osim cilja da se potencijalni partneri upoznaju i da se posjeti partnersko područje, tijekom sastanka važno je dobiti odgovor na pitanje “što bismo trebali zajedno ostvariti” i odlučiti jesmo li u stanju razviti našu ideju u projekt. Zato je važno razmisliti o sljedećem:

- → Postoji li suglasnost oko ciljeva i glavnog smjera projekta?
- → Imamo li sposobnosti za zajednički rad? Koliko dugo planiramo razvijati svoje partnerstvo?
- → Koja su ograničenja?

Definiranje partnerskog prekograničnog projekta

Definiranje partnerskog prekograničnog projekta započinje definiranjem zajedničkih ciljeva prekogranične suradnje. Ovi ciljevi koristit će se kao smjernice tijekom čitavog procesa planiranja (određivanje strategije, izrada akcijskog plana, traženje financijske potpore itd.) i provedbe projekta. Oni će također biti osnova u rješavanju eventualnih nesporazuma među partnerima i služit će kao "kompas" za provedbu i evaluaciju (ocjenu uspješnosti) projekta.

Sljedeći je korak određivanje zajedničke strategije i izrada akcijskog plana projekta. Ova faza odgovara fazi planiranja lokalnog projekta, jedino što u ovom slučaju treba voditi računa o specifičnim razlikama s obzirom da se radi o prekograničnom projektu:

- jezične prepreke mogu dovesti do nesporazuma;
- tradicija, običaji i regionalne razlike mogu otežati stvaranje zajedničkog okvira za rad;
- prostorna udaljenost može utjecati na slabljenje veza među partnerima.

Analiza izvodljivosti

Analiza izvodljivosti trebala bi analizirati sljedeće aspekte:

- sposobnost svake organizacije da iskoristi financijske, ljudske, logističke, vremenske i ostale resurse koji su joj na raspolaganju;
- očekivani učinak planiranih aktivnosti na sektore i zajednice koje će biti uključene u projekt;
- održivost projekta (uključujući financijski aspekt).

Provedba

Provođenje partnerskog prekograničnog projekta ne razlikuje se od provođenja bilo kojeg drugog projekta. Međutim, prekogranični projekt se provodi i na prekograničnoj i na lokalnoj razini. Na prekograničnoj razini to znači provjeru provedbe aktivnosti sukladno zacrtanom planu, upravljanje financijskim sredstvima i procjenu (evaluaciju) rezultata suradnje. Na lokalnoj razini se više radi o korištenju rezultata prekograničnog projekta u lokalnom razvoju. Sljedećih nekoliko prijedloga može olakšati provedbu projekta:

- potrebno je jasno odrediti koordinatora prekogranične suradnje;
- potrebno je izraditi monitoring plana projekta radi provjere napredovanje različitih dijelova projekta;
- financijski manadžeri trebaju biti uključeni u najviše razine odlučivanja;
- korisno je osnovati odbor za provedbu prekograničnog projekta.

Kvalitativni aspekti suradnje

Najčešće isticani kvalitativni, odnosno neopipljivi rezultati prekogranične suradnje su pokretanje inovacija i otvaranje prema vanjskom svijetu.

Budući da se VI poglavlje ovog priručnika opširno bavi inovacijama, ovdje se okrećemo ostalim pozitivnim učincima prekograničnih projekata:

→ **Otvaranje prema svijetu i miješanje kultura** - Kao pravi protulijek lokalnoj uskogrudnosti, prekogranična suradnja omogućuje lokalnim akcijskim skupinama da prepoznaju vrijednosti u međusobnim razlikama, a u isto vrijeme pomaže im stvarati zajedničke smjernice i ciljeve, što otvara mogućnosti za stvaranje novih veza i uzajamne solidarnosti. To omogućuje otvaranje ruralnih područja prema vanjskom svijetu i obogaćuje lokalnu kulturu kroz susrete pojedinaca i skupina iz različitih kultura.

→ **Razvoj kulture surađivanja** - Neka područja razvijaju i strategiju suradnje i udruživanja na svim razinama: lokalnoj, regionalnoj, državnoj i prekograničnoj. To pridonosi širenju stvarne "kulture suradnje".

→ **Prijenos prekogranične suradnje izvan lokalne akcijske skupine** - Neke lokalne akcijske skupine nastoje prenijeti vrijednosti prekogranične suradnje drugim lokalnim dionicima u njihovu području. Na taj način LEADER-ova lokalna akcijska skupina postaje neka vrsta lokalne agencije koja omogućava povezivanje dionika (tvrtki, udruga itd.) s partnerima u drugim zemljama te im pomaže (daje tehničku pomoć) u traženju partnera, pronalaženju financijskih sredstava i dr. Na taj način se čitavo ruralno područje otvara prekograničnoj suradnji i čini ga dijelom globalnog svijeta, gdje su lokalne vrijednosti prepoznate kao vrijednost, a ne kao prepreke. Razlike među područjima postaju resursi koje treba razviti, a ne problemi koje valja riješiti "tipiziranjem/standardiziranjem" proizvoda i seoskih područja.

→ **Učenje iz iskustva** - Za nositelje lokalnog razvoja koji su se odlučili upustiti u ovu zahtjevnu pustolovinu, LEADER-ova prekogranična suradnja je i izvor učenja, tzv. "škola suradnje", jer im pruža mogućnost stjecanja iskustva koje će im pomoći izbjegavati moguće neuspjehe u njihovim budućim projektima. Suradnja sa sobom nosi i "kulturu rizika". Ona također može osnažiti lokalnu razvojnu strategiju i to: jasnim definiranjem određenog područja, korištenjem novih metoda "animiranja", preispitivanjem načina stvaranja partnerstava, poboljšanjem pristupa inovacijama, prepoznavanjem novih veza među sektorima, daljnjom decentralizacijom donošenja odluka, poticanjem lokalnih zajednica na brže i šire umrežavanje itd.

→ Otvaranje i miješanje kultura

→ Razvoj kulture surađivanja

→ Prijenos ideja izvan lokalne akcijske skupine

→ Učenje iz iskustva

Prekogranična suradnja u LEADER-u+

U LEADER-u+ razlikujemo tri razine suradnje:

- Suradnja **među područjima** - Razina suradnje otvorena svim seoskim područjima u pojedinoj državi članici: to su područja uključena u LEADER+ ili ostala seoska područja koja su organizirana u skladu s LEADER-ovim pristupom i priznata od država članica EU.
- Prekogranična suradnja **unutar Europske unije** - Suradnja barem dviju lokalnih akcijskih skupina iz zemalja članica EU, a moguće je uključiti i ostala seoska područja koja su organizirana u skladu s LEADER-ovim pristupom.
- Prekogranična suradnja s **nekim područjem izvan Europske unije** - ukoliko je ono ustrojeno prema LEADER-ovu pristupu.

U sva tri slučaja, za dobivanje sredstava Europske zajednice mogu se prijaviti jedino područja koja su službeno uključena u program LEADER+.

Prekogranične partnerske aktivnosti trebaju donijeti stvarnu dodanu vrijednost područjima koja su uključena u projekte prekogranične suradnje.

Takvi projekti trebaju pomoći okupljanju znanja i/ili ljudskih i financijskih resursa koji su najčešće razbacani širom uključenih područja.

Projekti prekogranične suradnje trebaju biti sastavni dio zajedničkih tema koje su prepoznale i u svoje razvojne planove ugradile lokalne akcijske skupine.

Partnerska prekogranična suranja ne smije ostati samo na razini puke razmjene iskustva, nego treba voditi k razvoju zajedničkih aktivnosti i projekata koje će zajedno stvarati.

Lokalna i prekogranična suradnja provodi se u okviru programa razvoja koje provode lokalne akcijske skupine.

- Suradnja **među područjima**
- Prekogranična suradnja **unutar Europske unije**
- Suradnja s područjima **izvan Europske unije**, uspostavljena na temelju LEADER-ova pristupa

Suradnja: zahtjevan proces

Prekogranična suradnja je zamišljena kao “dodatni čimbenik” koji podržava strategiju razvoja koju je zacrtala lokalna akcijska skupina.. Bez obzira koliko prekogranična suradnja bila zanimljiva, važno je imati na umu da je to je zahtjevan proces, te zahtijeva ozbiljno planiranje i analizu sljedećih čimbenika:

- Prekogranična suradnja se treba usmjeriti na **važne teme**, one koje su relevantne za budućnost određenih područja (područja povezuju upravo zajedničke teme), koje mogu donijeti dodanu vrijednost određenim sektorima, stručnjacima i zajednicama.
- Prilikom razvoja suradnje treba prepoznati i uzeti u obzir **pojedinačne interese** partnera kako bi se uspješno odredili zajednički ciljevi.
- Projekt prekogranične suradnje će se razviti **“kada se za to stvore prilike”**, a to je obično trenutak kada je razvoj na lokalnoj razini već dobrano uzeo maha (pojedinci i skupine su uključeni, postoji visok stupanj svijesti o viziji razvoja područja, lokalna partnerstva dobro funkcioniraju, prepoznate su zajedničke teme i razvojna strategija, provode se lokalne aktivnosti).
- Nikada nije jednostavno organizirati prekograničnu razmjenu. Osim što je potrebno prilagoditi se drugim kulturama i osigurati sredstva, potrebno je uložiti **vrijeme i energiju** za rezultat koji katkada nije predvidljiv.

- Usredotočen na zajedničke teme i dodanu vrijednost za sektore, nositelje razvoja i zajednice
- Precizno prepoznavanje važnih pitanja
- Razmatranje pojedinačnih interesa
- Nastaje u procesu “sudjelovanja kada i kome najbolje odgovara”
- Znatan utrošak vremena i energije za katkada neizvjestan rezultat

Poteškoće i preporuke kako ih prevladati

Glavni problemi u provedbi prekograničnih projekata o kojima su izvijestile LEADER-ove skupine vezani su za:

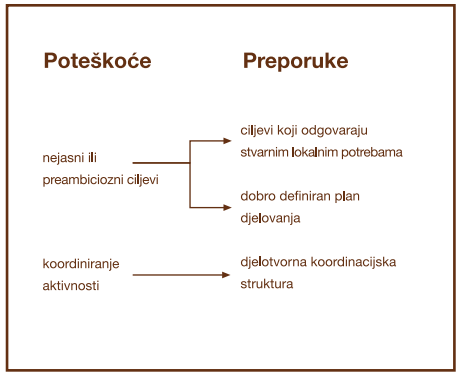
- prekogranična parterstva (koja mogu biti nedjelotvorna i neproduktivna);
- ciljeve projekta (koji znaju biti nejasni i preambiciozni);
- vođenje i koordinaciju prekograničnih aktivnosti (zbog nedostatka iskustva i nedostatak sredstava za nastavak aktivnosti);
- administrativne, financijske i pravne probleme;
- neuključivanje lokalne zajednice, koja nije prepoznala vrijednosti prekograničnog projekta.

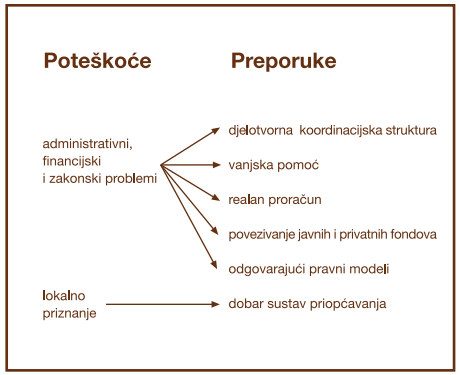
Na temelju vlastitog iskustva, LEADER-ove skupine dale su sljedeće **naputke za unapređenje djelotvornosti** prekogranične suradnje u ruralnim prostorima:

- potrebno je pronaći dobre partnere i okupiti ih u zdravom i aktivnom partnerstvu;
- važno je definirati teme i ciljeve koji odgovaraju stvarnim lokalnim potrebama;
- potrebno je detaljno definirati plan aktivnosti;
- važno je uspostaviti jasno definiranu i pouzdanu koordinacijsku strukturu, odgovornu za kontinuirano praćenje provedbe aktivnosti i procjenu.

Osim navedenog važno je i sljedeće:

- ne oklijevajte u traženju vanjske pomoći (osobito od LEADER-ova Opservatorija);
- poboljšajte upravljanje projektom i pripremite realističan proračun za partnerski projekt;
- ne podcjenjujte probleme jezika (osigurajte stručno prevođenje);
- stvorite šire financijske temelje spajajući javne i privatne financijske izvore;
- razvijajte i unapređujte pravne oblike koji pogoduju razvoju prekograničnih udruga, organizacija i mreža;
- sustavno razmjenjujte zajednički dogovorene standarde kvalitete;
- kako bi "ukorijenili" projekte prekogranične suradnje u lokalni kontekst, potrebno je uključivati zajednicu, i to najčešće izvješćivanjem javnosti o napretku i rezultatima koje je ostvarila sama suradnja.





Pogled naprijed

Zašto sudjelovati u jednoj ili više mreža?

1. Radi rješavanja ad hoc problema?
2. Radi razmjene informacija?
3. Radi razmjene iskustava?
4. Kako bi se prepoznali/pronašli partneri?
5. Ostali razlozi?

Koja je dodana vrijednost umrežavanja?

1. Smanjuje izoliranost područja ?
2. Smanjuje izoliranost “pokretača” projekata?
3. Unapređuje lokalne vještine?
4. Razvija razmjenu s nositeljima razvoja iz drugih područja?
5. Podupire inovacije?
6. Ostale prednosti?

A) Sudjelovanje u mrežama:

Zašto?

Koja je dodana vrijednost?

Koje su prepreke?

B) Prekogranična suradnja:

Zašto?

Što može donijeti?

Koje su prepreke?

Koje su prepreke sudjelovanju u mrežama?

Koji je poseban doprinos suradnje u razvoju nekog područja?

1. Dolazi li do provedbe projekata na lokalnoj razini čija provedba u protivnom ne bi bila moguća?
2. Potiču li se inovacijski projekt i aktivnosti?
3. Je li se moglo koristiti iskustvo u zemljama koje imaju istu ili sličnu situaciju za rješavanje pojedinih pitanja?
4. Stvara li se kritična masa koju prije nije bilo moguće prije ostvariti?
5. Tematska umrežavanja?
6. Ostalo?

Koje su specifične prepreke ili poteškoće u ostvarivanju suradnje?

1. Uspostavljanje odgovarajućeg partnerstva?
2. Bolje definiranje sadržaja projekta?
3. Djelotvorno upravljanje projektom?
4. Vrijednost prekograničnog projekta nije prepoznata na lokalnoj razini?
5. Pravni, administrativni ili financijski problemi?
6. Nedostatak tehničke podrške?
7. Ostale prepreke?