

# Važnost i uloga stručnog usavršavanja u L.E.A.D.E.R. programu

---

Lež, Tomislav

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:527593>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-29**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 276/PE/2019

**VAŽNOST I ULOGA STRUČNOG**  
**USAVRŠAVANJA U LEADER**  
**PROGRAMU**

Tomislav Lež, mat.br.

0479/ 336 D

Varaždin, svibanj 2019.



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij POSLOVNA EKONOMIJA**



DIPLOMSKI RAD br. 276/PE/2019

**VAŽNOST I ULOGA STRUČNOG**  
**USAVRŠAVANJA U LEADER**  
**PROGRAMU**

Student:  
Tomislav Lež, mat.br.  
0479/ 336 D

Mentor  
izv. prof. dr. sc. Ante Rončević

Varaždin, svibanj 2019.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija

PRISTUPNIK Tomislav Lež

MATIČNI BROJ 0479/336D

DATUM 15.02.2019.

KOLEGIJ Uvod u ekonomiju

NASLOV RADA Važnost i uloga stručnog usavršavanja u L.E.A.D.E.R. programu

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Importance and role of professional training in L.E.A.D.E.R. program

MENTOR izv. prof. dr. sc. Ante Rončević

ZVANJE izvanredni profesor

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. doc. dr. sc. Damira Đukec, predsjednica
2. izv. prof. dr. sc. Dinko Primorac, član
3. izv. prof. dr. sc. Ante Rončević, mentor
4. doc. dr. sc. Darijo Čerepinko, zamjenski član
5. \_\_\_\_\_

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 276/PE/2019

OPIS

Gospodarski rast jedne države svrstava se u primarne ciljeve razvitka životnog standarda, koji obuhvaća održivost. Izvori financiranja gospodarskog rasta vrlo su različiti. Predmet istraživanja u ovom diplomskom radu je L.E.A.D.E.R. programom, koji se svrstava u uspješne lokomotive regionalnog razvitka zemalja članica EU. Cilj je rada istražiti i prikazati bitnu dimenziju spoenutog programa, kao što su stručne kompetencije djelatnika koji rade unutar L.E.A.D.E.R. programa ili njegovim projektima. u radu je potrebno istražiti i prezentirati:

- osnovne pojmove vezane uz L.E.A.D.E.R. program,
- kako se stvara teritorij LAG-a,
- stručne kompetencije djelatnika koji rade unutar L.E.A.D.E.R. programa ili njegovim projektima,
- razinu uspješnosti implementacije L.E.A.D.E.R.-a u zemljama EU,
- zaključak s kritičkim osvrtom.

ZADATAK URUČEN

19.03.2019



POTPIS MENTORA

## Sažetak

Reformom strukturnih fondova 1987. godine uveden je koncept "Inicijativa zajednice" koji je omogućio EU Komisiji osiguranje posebnih sredstava za mjere od posebnog interesa za Zajednicu - između ostalih i za inicijativu LEADER<sup>1</sup>. Ta vrsta pristupa oslanja se na izradu i provedbu Lokalnih razvojnih strategija (LRS) koje omogućuju integralnu provedbu gospodarske i socijalne kohezije, a provode ih Lokalne akcijske grupe (LAG-ovi). Ovaj rad temeljen je na istraživanju stručnih kompetencija kod djelatnika koji rade s LEADER programom ili projektima. Sadrži sedam poglavlja koji su podjednakog opsega, izuzev uvoda i zaključka, a obuhvaćaju relevantne izvore i kritiku autora. Rad se fokusira na nedostatke stručnih znanja kadrova čijim se unapređenjem može utjecati na kvalitetu provođenja programa i uspješnije projekte kroz LEADER. Razina uspješnosti implementacije LEADER-a različita je u svim zemljama EU. U drugom poglavlju čitatelja se upoznaje sa osnovama LEADER-a, kako se stvara teritorij LAG-a i koja je povezanost sa kvalitetom života što je opći uvod u problematiku koja je objašnjena u uvodu rada. Treće poglavlje donosi pregled stanja provedbe LEADER-a u promatranim zemljama, a u četvrtom poglavlju opisane su metode i samo istraživanje odnosno kako je ono izvedeno te koji su mu ciljevi. U četvrtom i petom poglavlju također obrađeni su rezultati istraživanja. Rad završava zaključkom u kojem su navedena promišljanja i kritike prema obrađenom sadržaju u navedenim poglavljima.

*Ključne riječi: EU, LEADER, mjere, provedba, ekonomska i socijalna kohezija, razlike, rezultati*

---

<sup>1</sup> iz francuskog jezika - *Liaison entre actions de développement de l'économie rurale* - veze između aktivnosti u razvoju ruralne ekonomije - program EU za razvoj ruralnih područja

## **Abstract**

Structural Fund Reform In 1987, introduced the concept of the "Initiative Community" enabling the EU to provide special "LEADER measures". LEADER approach relies on the development and implementation of Local Development Strategies (LRSs) which enables integral implementation of economic and social cohesion and are implemented by their Local Action Groups (LAGs). This publication is based on the research of professional competences with employees working within LEADER program or with its projects. The content of the seven chapters is arranged in same scope, with the exception of the introduction and the conclusion, includes relevant sources of information and criticism of the author. The paper focuses on the lack of professional knowledge related to successful implementation of LEADER program. The level of success in LEADER program is different in all EU countries. In Chapter 2 reader is getting familiarized with LEADER's theory and how the LAG territory is created. Chapter 3 provides an overview of LEADER implementation status in observed countries and in the fourth- and fifth-chapters methods of research and its results are addressed. The paper ends with a conclusion in which author reflects criticism on the elaborated content in the mentioned Chapters.

*Key words: EU, LEADER., measures, implementation, economic and social cohesion, differences, results*

## Popis korištenih kratica

**BDP** - Bruto domaći proizvod

**CAP** - (Eng. *Common agricultural policy*) - ZPP, zajednička poljoprivredna politika

**CLLD** - (Eng. *community lead local development*) - Lokalni razvoj pod vodstvom zajednice - novi koncept koji se uključio u LEADER program u aktualnom razdoblju naziva „LEADER/CLLD 2014-2020“. Donosi komponentu odlučivanja i odabira projekata na lokalnoj razini.

**CoE** - (Eng. *Council of Europe*) - Vijeće Europe

**DECLG** - (Eng., *Department of Housing Planning and Local Government*) - Odjel za planiranje stanovanja i lokalnu samoupravu

**EAFARD** - Europski fond za poljoprivredu i ruralni razvitak

**EAGGF** - Europski fond za smjernice i garancije u poljoprivredi, zamijenjen EAFRD-om

**EFPR** - Europski fond za pomorstvo i ribarstvo

**EFRR** - Europski fond za regionalni razvoj

**ELARD** - (Eng. *European LEADER Association for Rural Development*) - Europska LEADER mreža

**EK** - (Eng. EC - *European commission*) - Europska komisija

**ESF** - Europski socijalni fond

**EU** - Europska unija

**FLAG** - (Eng. *fishermans LAG*)- LAG-ovi specijalizirani za ribarstvo



**LAG** - lokalna akcijska grupa – organizacija za provedbu LEADER razvojne politike

**LDC** – (Eng. *Local development company*) - lokalna razvojna tvrtka – sličan oblik organizacije kao i LAG za provedbu LEADER razvojne politike

**LEADER - (l.e.a.d.e.r. program)** iz francuskog – *Liaison entre actions de développement de l'économie rurale* – veze između aktivnosti u razvoju ruralne ekonomije - program EU za razvoj ruralnih područja

**LIT** - *Limerick Institute of Technology* - visokoobrazovna institucija u R. Irskoj

**LMH** - LEADER Mreža Hrvatske - nevladina mreža LEADER organizacija i podrška LAG-ovima (udruga)

**LRS** - strateški dokument, lokalna razvojna strategija lokalne akcijske grupe/lokalne razvojne tvrtke akreditirane od LEADER Mjere s nacionalne razine – Ministarstvo/Agencija

**OECD** - (Eng. *Organisation for Economic Cooperation and Development*) - Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj;

**PRR** - (Eng. *RDP – Rural development programme*) - Program ruralnog razvoja

**REDZ** - (Eng., *Rural Economic Development Zones*) - Zone ruralnog ekonomskog razvoja

**TELI 2** - (Eng. *Transnational education in LEADER implementation 2*) - transnacionalni projekt suradnje financiran Erasmus + programom, strukovno obrazovanje, provođen od 2016-2018, na kojem je radio autor kao istraživač

**ULJ** - *Univerza u Ljubljani* - Sveučilište u Ljubljani

**UNDP** - (Eng. *United Nations Development Programme*) - Program Ujedinjenih naroda za razvoj

## Sadržaj:

<b>1. Uvod .....</b>	<b>9</b>
<b>2. LEADER program.....</b>	<b>11</b>
2.1. Provedba LEADER-a u Hrvatskoj (bottom up – top down strategije) .....	13
2.2. Izgradnja LEADER / CLLD područja.....	14
2.3. Kvaliteta života i poveznica s LEADER-om .....	17
2.4. Regulatorni okvir i operativna pravila za LEADER program.....	23
<b>3. Status provedbe LEADER-a u promatranim EU zemljama .....</b>	<b>27</b>
3.1. Provedba LEADER-a: Portugal .....	27
3.2. Provedba LEADER-a: Poljska .....	31
3.3. Provedba LEADER-a: Republika Irska .....	34
3.4. Provedba LEADER-a: Rumunjska.....	36
3.5. Provedba LEADER-a: Slovenija.....	38
<b>4. Metodologija, podaci i kvantitativno istraživanje.....</b>	<b>40</b>
4.1. Online upitnik.....	40
4.2. Fokus grupe .....	44
4.3. Pozitivni aspekti LEADER razvojnog pristupa .....	46
4.4. Izazovi provedbe LEADER-a .....	48
4.5. Smjernice za poboljšanja.....	49
<b>5. Kvalitativni rezultati istraživanja .....</b>	<b>52</b>
5.1. Tema I. stručnog usavršavanja : Komunikacija i facilitacija u LEADER programu .52	
5.1.1. Komunikacijski mediji.....	54
5.1.2. Komunikacijske metode.....	56
5.2. Tema II. stručnog usavršavanja: Teorija LEADER pristupa - NEO endogeni razvoj 59	
5.2.1. Koncept neo-endogenog ruralnog razvojnog pristupa i pozicioniranje LEADER programa .....	59
5.3. Tema III. stručnog usavršavanja : LEADER isporuka i upravljanje programom .....	65
5.3.1. Lokalna razvojna strategija.....	65
5.3.2. Od kojih bitnih elemenata se sastoji LRS.....	66
<b>6. Zaključak .....</b>	<b>71</b>
<b>7. Literatura i ostali izvori.....</b>	<b>74</b>
<b>Prilog 1. ....</b>	<b>79</b>
<b>Prilog 2. ....</b>	<b>84</b>
<b>Prilog 3. ....</b>	<b>85</b>

## 1. Uvod

LEADER<sup>2</sup> je izvanredan program i u konceptu i strukturi. LEADER pristup prepoznaje vrijednost stvari koje su sve više i više podcijenjene ili, u najboljem slučaju, podcijenjene u današnjem svijetu. Ta politika ruralnog razvoja, program, priznaje prednosti manjeg projekta; priznaje da kombinirani utjecaj mnogih malih projekata unutar određenog područja može imati veliki utjecaj; prepoznaje važnost lokalnog, važnost znanja i opredjeljenja za mjesto u poticanju djelovanja i maksimiziranje prednosti koje proizlaze iz djelovanja; on prepoznaje prešutno znanje koje se održava unutar zajednica i sve što je potrebno da bi se to znanje oslobodilo - mehanizam podrške koji mu dopušta protok. U mnogim od tih vrijednosti LEADER pristup „leti visoko” pred globaliziranim, sve centraliziranim, sve profesionalnijim i sve urbanijim svijetom.

Činjenica da je LEADER program još uvijek u tijeku, gotovo 30 godina otkako je prvi put uspostavljen, samo po sebi je izvanredno. Također treba naglasiti da je njegov pristup usvojen i proširen kroz koncept lokalnog razvoja lokalnih zajednica te time predstavlja počast svima onima koji su imali početnu viziju za taj program te onima koji su kasnije prepoznali njegovu vrijednost. LEADER pristup temelji se na mnogim područjima učenja i uvida iz ruralnog razvoja, kroz razvoj zajednice, upravljanje okolišem i socijalnu uključenost. Koristi tehnike uključujući strateško planiranje, upravljanje projektima, praćenje, procjenu i pregled te sudjelovanje u donošenju odluka.

Premda ima mnogo obilježja, dvije su osnovne značajke LEADER pristupa: dijeljenje i učenje od drugih. Između teritorijalnih i transnacionalnih projekata, putem nacionalnih LEADER mreža ili nacionalnih ruralnih mreža, do ELARD-a i različitih mogućnosti za razmjenu kroz sastanke i konferencije... Ideja je da stvari koje djeluju ili utječu (a ponekad i one koje ne trebaju djelovati) trebaju biti dijeljene, obznanjene, ljudi bi trebali učiti jedni od drugih. - stoji u središtu filozofije LEADER -a.

---

<sup>2</sup> iz francuskog jezika – *Liaison entre actions de développement de l'économie rurale* – veze između aktivnosti u razvoju ruralne ekonomije - program EU za razvoj ruralnih područja

Ovaj rad utjelovljenje je te filozofije. Nastao je kao rezultat autorova rada na istraživanju razine edukacije i potreba za profesionalnim usavršavanjem menadžera u radu s LEADER programom kroz promatrane EU zemlje.

Projekt „Teli 2“ (vidi u kraticama) financiran je kroz Erasmus program, a stvoren i vođen vjerovanjem da bi praktičari LEADER-a diljem Europe mogli i trebaju imati priliku učiti jedni od drugih. Ovo uvjerenje je pojačano spoznajom da su različite zemlje u različitim fazama provedbe LEADER programa i da bi oni koji su noviji u procesu implementacije LEADER-a mogli naučiti od onih koji su implementirali i poznaju LEADER program od samih početaka. Nedostatak stručnih kompetencija i iskustava u provedbi povezana je sa slabijim učincima provođenja LEADER programa. U nastavku ovog rada prikazati ćemo uspješnost promatranih zemalja u provedbi LEADER-a, te istraživanjem pronaći najrelevantnija stručna područja za nadogradnju znanja i vještina profesionalaca zaposlenih u LAG-ovima i drugim organizacijama koje se bave ovom razvojnom politikom. Na neki način LEADER je izvrstan alat za decentralizirani razvoj/distribuciju financijskih sredstava, većinom financiran iz EAFRD-a. Iskusnije zemlje prilagodile su se i financiraju ga još iz EFRR-a i ESF-a što se naziva multificanciranjem LEADER-a. U Hrvatskoj se trenutno planira da se u perspektivi 2021.-2027. LEADER financira također iz sva tri fonda, a dosad je bio samo iz EAFRD-a koji je sam iznosio budžetski preko 100 milijuna Eura (na EU razini 2014.-2021.). Razvijanje i unapređenje specifičnih vještina i znanja, koja će kroz istraživanje biti otkrivena kao relevantna za uspješnu provedbu LEADER programa, može se pozitivno odraziti na povećanje vrijednosti ljudskog kapitala unutar LEADER organizacija ili tvrtki i omogućiti uspješnije provođenje programa.

Opći tj. glavni cilj rada je istražiti stručne kompetencije djelatnika i pronaći rješenja za poboljšanje specifičnih znanja profesionalaca koji rade unutar LEADER programa ili na njegovim projektima te uz kritički osvrt autora upoznati čitatelja sa najrelevantnijim temama vezanim uz provedbu te razvojne politike.

Specifični ciljevi rada su:

1. Istražiti osnovne pojmove vezane uz LEADER program
2. Istražiti i utvrditi kako se stvara teritorij LAG-a (LEADER-a)
3. Istražiti uspješnost pojedinih zemalja u odnosu na iskustvo s LEADER programom
4. Istražiti stručne kompetencije djelatnika koje se povezuju sa uspješnijom provedbom LEADER programa ili projekta, utvrditi specifična područja za poboljšanje stručnih znanja kod zaposlenika

## 2. LEADER program

LEADER je stvoren kako bi doprinio ruralnoj regeneraciji kao pristup odozdo prema gore. Opći je cilj bio: integrirati različite sektore, uključivati ideje i predanost građana i aktera iz dobrovoljnog sektora, koristiti dodatne resurse iz privatne privrede i izazvati inovatore kombiniranjem sposobnosti različitih društvenih sfera. U područjima gdje je radio program LEADER, broj novih organizacija trećeg sektora bio je veći.

Program LEADER povezan je s dodanom vrijednošću jer omogućuje bolju identifikaciju lokalnih potreba i rješenja, pojačanu predanost dionika i veći opseg inovacija. Daljnje prednosti uključuju: udruživanje endogenih resursa, umrežavanje kako bi se omogućilo uzajamno učenje, integrirano djelovanje za rješavanje složenih gospodarskih i socijalnih pitanja. Proces izgradnje kapaciteta također je ključni element implementacije LEADER-a (Pollermann, 2017).

Prikaz 1: „Word cloud“: Prednosti LEADER programa. (Internetski servis izrade)



Izvor: TELI2 online upitnik 2017.

Reformom strukturnih fondova 1987. godine uveden je koncept "Inicijativa zajednice" koji je omogućio EU Komisiji osiguranje posebnih sredstava za mjere od posebnog interesa za Zajednicu - između ostalih i za inicijativu LEADER. Provedbom reforme Zajedničke poljoprivredne politike, 1991. godine, Europska unija počela je primjenu LEADER programa (*Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale*), kao krovnog sveobuhvatnog programa razvoja ruralnih područja. LEADER program je inicijativa Europske unije za potporu projektima ruralnog razvoja pokrenutih na lokalnoj razini u svrhu revitalizaciji ruralnih područja i stvaranja novih radnih mjesta.

LEADER pristup oslanja se na izradu i provedbu Lokalnih razvojnih strategija (LRS) koje omogućuju integralnu provedbu gospodarske i socijalne kohezije a provode ih Lokalne akcijske grupe (LAG-ovi) - udruge koje pružaju direktnu potporu lokalnim razvojnim dionicima i projektima nacionalnih programa ruralnog razvoja.

□ LEADER je

- Pristup lokalnom razvoju temeljen na lokalnim obilježjima i resursima - pristup odozdo
- Pristup koji okuplja i potiče lokalne dionike
- Odgovor na nedovoljno učinkovite pristupe lokalnom razvoju do ranih 90-ih usmjerene na poljoprivredu, potaknute *odozgo* i praćene nacionalnim potporama (LMH<sup>3</sup>)

---

<sup>3</sup> LEADER mreža Hrvatske; <http://lmh.hr/leader-clld/leader> (pristupljeno 12.12.2019)

Tablica 1: Evolucija LEADER programa

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

Izvor: LEADER mreža Hrvatske <sup>4</sup>

## 2.1. Provedba LEADER-a u Hrvatskoj (bottom up – top down strategije)

Implementacija i provedba je započela 2013-te godine u okviru provedbe Mjere 202 predpristupnog programa IPARD 2007.-2013. Kroz 2 natječaja, za provedbu LEADER programa, odobreno je 43 LAG-a u Republici Hrvatskoj. Odobrenim LAG-ovima obuhvaćeno je 69% površine Republike Hrvatske u kojima živi 42% ukupnog stanovništva. Počeci LEADER-a u RH bili su skromni, što više to je otežavala „nova politika“ koja je bila vezana uz taj sistem, naročito „boottom up“ pristup, koji je u temelju potpuno različit od uobičajenih politika „top down“ u smislu regionalnog ili lokalnog razvoja. „Bottom up“ pristup podrazumijeva da se politike ruralnog razvoja i prioritete odabiru na lokalnoj razini od lokalnih aktera te se taj plan (strategija) aplicira na više tijelo, nacionalno - EU, poradi financiranja tih planova i dostizanja određenih ciljeva, dok je „top down“ strategija razvoja kada se objedinjena ruralna politika osmišljena na

<sup>4</sup> <http://lmh.hr/leader-clld/leader> (pristupljeno 20.3.2019.)

nacionalnom nivou primjenjuje u lokalnoj sredini ruralnog područja cijele zemlje. „Bottom up“ pristup mogao bi se opisati kao specifični, s obzirom da dolazi u obliku različitih rješenja s obzirom na posebnosti područja, dok je „top down“ strategija po tome općenitiji pristup.

U 2019. godini Republika Hrvatska ima 54 Lokalne akcijske grupe u javnosti poznate kao LAG-ovi ili lokalna razvojna partnerstva predstavnika gospodarske, civilne i javne interesne skupine odnosno sektora. Strategije koje su LAG-ovi razvili pokrivaju 51.047,08 km<sup>2</sup> ili 90,2% kopnenog nacionalnog teritorija i uključuju 2.440.915 stanovnika odnosno 56,97% ukupnog broja stanovnika Republike Hrvatske (prema Popisu stanovništva iz 2011. godine). U LAG-ovima aktivno djeluju lokalni razvojni dionici s područja 6.165 naselja (91,05% ukupnog broja naselja) koja administrativno pripadaju 108 gradova i 403 općine (85,04% ukupnog broja gradova i 94,16% ukupnog broja općina) odnosno 511 jedinica lokalne samouprave (92,07% ukupnog broja jedinica lokalne samouprave) Republike Hrvatske, što jasno dokazuje veličinu razvojnog potencijala ovih prostora. (Katalog LAG-ova RH, Leader mreža Hrvatske, 2019. godina). U odnosu na početke implementacije LEADER-a u Republici Hrvatskoj jasno se primjećuje rast pokrivenosti područja i stanovnika pod potencijalnim učinkom programa, a konkretan učinak će biti vidljiv kroz rezultate evaluacije programskog razdoblja 2014.-2020. U tom periodu hrvatskim LAG-ovima, provoditeljima LEADER-a kroz lokalne razvojne strategije (LRS), dodijeljeno je sredstva javne potpore u iznosu od 490.000.000 HRK od čega 441.000.000 HRK sredstva Europske unije (90%) te 49.000.000 iz državnog proračuna RH (10%). (LMH, Katalog LAG-ova u RH, 2019.)

## **2.2. Izgradnja LEADER / CLLD područja**

Od 2006. pristup LEADER otvoren je za sva ruralna područja u EU, s 2.402 ruralnih područja diljem država članica u programskom razdoblju 2007.-2013. Programsko razdoblje Europskog fonda za razdoblje 2014. - 2020. predviđa da se inicijative CLLD (lokalni razvoj pod vodstvom zajednice) temelje na LEADER pristupu za poboljšanje suradnje između ruralnih, urbanih i ribarskih područja (uključujući oko 2600 LAG-ova). LEADER program provodi se putem "lokalnih akcijskih grupa" (LAG), od kojih svaka obuhvaća područje manje od 150.000 stanovnika. Ti su teritoriji morali imati neki lokalni identitet, umjesto da se jednostavno poštuju utvrđene administrativne granice (Moseley, 2003) i kao takav LEADER je često potaknuo formiranje novih institucionaliziranih ruralnih teritorija, koji su zauzvrat postali „marke“ za prodaju regije (Woods, 2011).



#### □ **Kako je izgrađen LEADER teritorij?**

Nekoliko studija slučaja iz akademske literature (Ray, 1998, Granberg, Andersson, Kovacs, 2015 itd.) pokazalo je kako je proces stvaranja lokalne inicijative za razvoj - primjerice LEADER program - započeo s izgradnjom teritorija. Razvoj funkcionalnog, a ne administrativnog područja, ključna je razlika između LEADER / CLLD pristupa i tradicionalnih pristupa odozgo prema dolje. Lokalni akteri (ili lokalno partnerstvo, tj. lokalna akcijska grupa - LAG) trebaju odlučiti o najprikladnijim granicama LEADER teritorija za postizanje svojih ciljeva (Smjernice za CLLD za lokalne aktere, 2014) unutar granica predloženih na nacionalnoj razini. U praksi su neki LEADER teritoriji definirani korištenjem postojećih fizikalnih geografskih i krajobraznih značajki ili socio-kulturnih i povijesnih identiteta koji proizlaze iz teritorija. Primjer iz Hrvatske: LAG KRKA, LAG ZRINSKA GORA - TUROPOLJE, primjer iz Irske: LDC SECAD (South East Cork), primjer iz Portugala: LAG MONTE (planinsko područje).

Budući da je izgradnja teritorija mnogo više nego samo crtanje linije na karti, a ponekad se postojeće granice preklapaju ili su u kontradikciji, EU je ovu odluku prepustila lokalnim akterima: da uzmu u obzir te čimbenike i da stvore realan kompromis o postojanju intervencijskog područja koji pruža najbolje mogućnosti za postizanje ciljeva njihove strategije "(Smjernice o CLLD-u za lokalne dionike 2014., str 16). Ti teritoriji moraju imati lokalni identitet, umjesto da jednostavno poštuju utvrđene administrativne granice (Moseley, 2003). Izgradnja teritorija u funkcionalnom smislu, nadopunjujući se na administrativne granice jedinica lokalnih samouprava može biti „dvosjekli mač“ jer lokalna vlast nije uvijek spremna dočekati „nove igrače“ na svom području koji sa sobom nose financijski i politički utjecaj. Lokalna vlast voli imati kontrolu, dok je LEADER program teško kontrolirati s obzirom da su njegovi ciljevi područje gdje lokalna vlast može imati samo djelomičan utjecaj. Naime u stvaranju LEADER područja, kao i upravljanju njime sudjeluju tri interesne skupine sa tog područja: civilna (udruge), javna (gradovi/općine/škole/vatrogasci) i privatna (tvrtke) s time da ni jedna od njih u LEADER pitanjima i odlukama ne smije imati više od 49% prava odlučivanja.

#### □ **Izgradnja identiteta mjesta ili regije.**

Obično se teritoriji u europskom kontekstu grade oko određenog zajedničkog identiteta. Identitet mjesta ili regije razvija se paralelno sa svojim gospodarskim, kulturnim i društvenim životom i pretpostavlja izravno sudjelovanje ljudi u lokalnoj akciji (Raagmaa, 2002). Ljudi se mogu posramiti ako žive u području s lošom slikom. Važni čimbenici u stvaranju slike nekog područja

su obrazovanje, mediji, turizam i gospodarski učinak regije. Identitet regije je kombinacija "objektivnih" i "subjektivnih" gledišta: prva se odnosi na neutralna i nepristrana stajališta vanjskih pogleda, a drugi na subjektivne i emocionalne osjećaje te slike stanovnika (Paasi, 1986). Politike usmjerene kroz EU-u trebale bi razumjeti da je prostor društvena konstrukcija (Paasi, 2010).

Izrada identiteta područja traži iskoristivost lokalnih resursa:

- ponekad su istaknuti elementi iz povijesti: povijesne administrativne jedinice (ljudi koji žive zajedno i postaju domaćini na određenom mjestu),
- elementi topofilije - pozitivna veza između ljudi i mjesta (važna osoba / događaji kao primjeri društvenog / osobnog identiteta, događaji u prošlosti ili etnički korijeni)
- ili korišten praktični pristup: LEADER je često potaknuo formiranje novih institucionaliziranih ruralnih područja, koji su zauzvrat postali 'brandovi' za prodaju / oglašavanje regije (Woods, 2011).

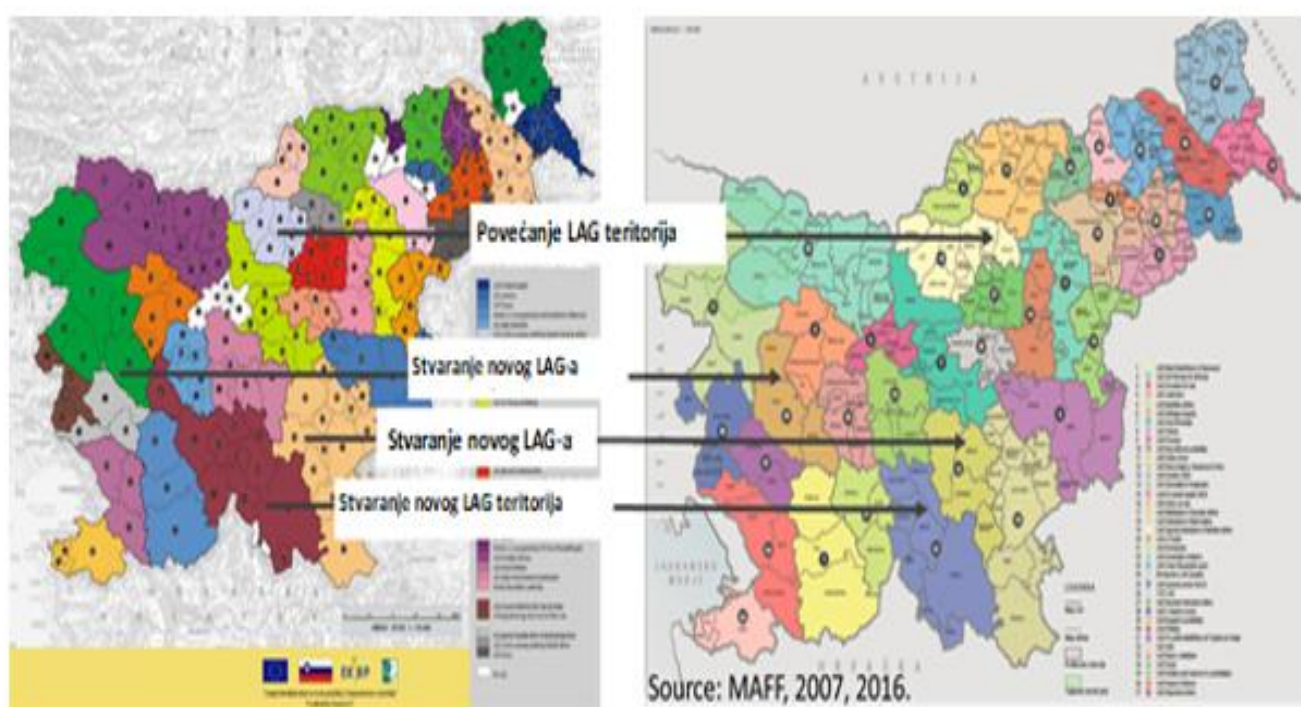
#### □ **Identitet, teritorij i LEADER isporuka.**

Program LEADER pružio je obrazloženje za izgradnju novih lokalnih politika u EU. To je omogućilo prepoznavanje različitih vrsta inicijative koje bi se približile financiranju. Lokalno područje je moglo prilagoditi postojeće planove, oportunistički u korist LEADER fondova: neki susjedni teritoriji su spojeni iako su imali vrlo skroman zajednički identitet, i obratno. Iako se ovo može činiti nevažnim, pokazalo se važnim pitanjem u procesu isporuke LEADER / CLLD. LEADER program osigurao je katalizator za formiranje inicijativa, a također je utjecao na prirodu inicijativa u smislu definiranja njihovih granica, vrsta organizacija i stilova projekata (Ray, 1998).

LAG je utemeljen kao teritorijalno partnerstvo, a suradnja na području teritorijalne organizacije donosi nova sredstva koja su dostupna samo tom području (kako iz EU-a, tako i iz drugih izvora financiranja), lokalnih tijela (zajednice, dobrovoljnog sektora, lokalni poduzetnici itd.) Ponekad, putem LEADER-a, lokalitet je stekao izravan pristup ovlasti za kreiranje politike i provedbu politike EU. Ponekad je LAG stekao znatno poboljšani status i ulogu u stvaranju državne / regionalne politike. Snaga, status i sredstva koja su došla s LEADER-om ponovno su se legitimirali 'novim teritorijem'. Potreban je identitet kako bi uvjerio regionalnu/nacionalnu upravu i Komisiju EU o valjanosti LEADER inicijative. To je omogućilo osnovno područje oko kojeg bi lokalne institucije mogle surađivati kroz LEADER (Ray, 1998).

Točne granice intervencije trebale bi se promatrati kao nešto fleksibilno što se može prilagoditi za promjenjive okolnosti. Predstavljanje mjesta / regija kao statičnih i fiksnih predmeta je manje prihvatljivo jer zapravo regije se uzimaju kao dinamične, tekuće i razvijajuće društvene konstrukcije (Harrisson 2013). Većina pritisaka iz okruženja usmjerit će područja da postanu veća, ali to ne bi trebalo biti na račun gubitka osjećaja lokalnog identiteta i stvarnog sudjelovanja zajednice (Smjernice za CLLD za lokalne aktere, 2014). Grafički prikaz pruža usporednu analizu promjena graničnih struktura LAG-ova u Sloveniji između razdoblja programiranja za razdoblje 2007-2013 i 2014-2020.

Prikaz 2: Promjena granica teritorija LAG-ova u Sloveniji



Izvor: LEADER karta, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i proizvodnje hrane R. Slovenije (2016.)

### 2.3. Kvaliteta života i poveznica s LEADER-om

Trenutačno postoji veliko zanimanje za istraživanje politika i praksi koje poboljšavaju dobrobit umjesto ekonomskog rasta. Mnogi su kritizirali standardne pristupe za mjerenje ekonomskog napretka isključivo u smislu bruto domaćeg proizvoda (BDP), uključujući Stiglitzovo izvješće francuskoj vladi (Stiglitz i dr. 2008.), koji tvrdi da konvencionalne, tržišne mjere prihoda,

bogatstvo i potrošnja su nedovoljni za procjenu ljudskog blagostanja. Potrebno ih je nadopuniti nemonetarnim pokazateljima kvalitete života. Kvaliteta života je funkcija životnih okolnosti ljudi, koja, naravno, ima ekonomsku dimenziju, ali uključuje i njihove društvene mreže, njihovo zdravlje i osjećaj vrijednosti, te održivost okoline o kojoj ovise.

Kvaliteta života proizlazi iz sposobnosti „procvata“. U okruženju u kojem se povećavaju oni čimbenici koji poboljšavaju dobrobit, može se očekivati da će kvaliteta življenja porasti - procvasti. LEADER kroz svoje temelje ima ugrađene vrijednosti i načela koje ponajviše utječu na podizanje kvalitete življenja onih na čijem području djeluje. Tako će se kroz ovaj rad, naročito kroz primjere iz EU zemalja u narednim poglavljima isticati različitosti u primarnim fokusima i samom načinu provođenja program. To je jer LEADER nema jedan ili nekoliko monetarnih ekonomskih ciljeva, primarni cilj LEADER programa nije izbrojati novostvorena radna mjesta ili njegov gospodarski učinak na BDP nego prilagoditi ga stvarnim potrebama područja u smislu poboljšanja kvalitete života na području i revitalizacije teritorija sa svim njegovim posebnostima.

U Irskom primjeru implementacije LEADER-a projekt „My Space“ proveden je u regiji koja je gospodarski razvijena sa niskom razinom nezaposlenosti, a LEADER je korišten kako bi se riješili problemi asocijalnog ponašanja. Provedbom projekata osigurano je poboljšanje „zdravlja zajednice“, te su potaknute značajne investicije. LEADER se u ovom slučaju fokusira na realizaciju cilja smanjenja loših socijalnih pokazatelja u društvu (smanjena razina smrtnosti adolescenata).

U drugom slučaju u Portugalu prikazan je cilj stvaranja radnih mjesta za pripadnice ženskog spola u zapuštenom ruralnom kraju. Ova dva primjera prikazuju stvarnu bit LEADER-a te on kroz različit, ali endogeni pristup rješava izazove područja u korist zajednice bilo da se radi o pitanjima u socijalnim izazovima, pitanjima rješavanja nezaposlenosti ili bilo kojem drugom svojstvenom izazovu/potrebi područja. U svakom slučaju poboljšava se razina lokalnog upravljanja.

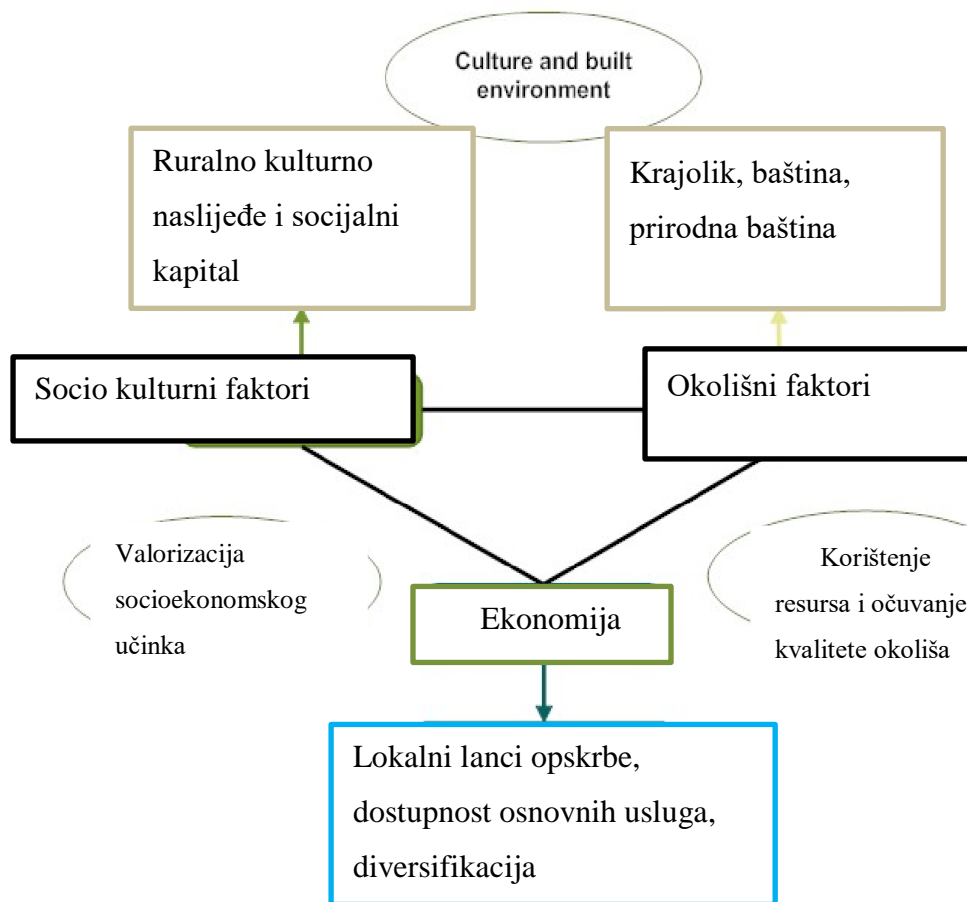
Rezultati LEADER učinaka se evaluiraju na razini svake jedinice koja ima svoje specifične ciljeve i prioritete. Dok se uspjeh jedne jedinice mjeri u investicijama u poboljšanje kvalitete javne infrastrukture u smislu izgradnje parkova, cesta, riječnih šetališta, uvođenja mogućnosti brzog Interneta, uspjeh druge jedinice predstavlja podizanje svijesti zajednice o ranjivim skupinama (položaj Roma ili osoba s invaliditetom) ili podizanje svijesti zajednice o očuvanju okoliša (mjere protiv „divljih“ odlagališta, sortiranje otpada i sl.) , a cilj treće jedinice (LAG-a) je iskorištavanje endogenih prirodnih resursa (npr. zapušteno crpilište nekog resursa koji ima tržišni potencijal) u

poticanju poduzetničke aktivnosti (povećanje proizvodnje, diversifikacija i zapošljavanje). Na temelju prikupljanja rezultata svih jedinica može se prikazati akumulirani učinak LEADER-a na području neke zemlje.

Postoje različiti načini istraživanja kvalitete života. Neki to vide u smislu subjektivnog blagostanja, drugi tvrde da je predstavljena "sposobnošću procvata" koja se temelji na sposobnosti ljudi da slijede ciljeve koje vrednuju. To sugerira neka osnovna prava koja podržavaju sposobnost procvata: od demokratskih prava; na fizičko i mentalno zdravlje; na obrazovanje; smisleno zapošljavanje i sudjelovanje u društvu (Jackson 2009). Treći pristup temelji se na pravičnoj raspodjeli netržišnih dobara i usluga u različitim skupinama. Prema izvješćima Stiglitz i Jacksona može se zaključiti da se kvaliteta života može održati samo ako se resursi koriste održivo - mora postojati komponenta zaštite okoliša. Ne postoji jednostavan način mjerenja kvalitete života. Potreban je niz pokazatelja. To podrazumijeva da se kvaliteta života može razmatrati u sljedećim dimenzijama kako je prikazano u sljedećem prikazu.

Prikaz 3: Dimenzije kvalitete života u ruralnim područjima





Izvor : Tematska istraživačka grupa koordinirana od ENRD-a (rujan 2010.). Radna verzija izvješća o utjecaju LEADER-a na kvalitetu života. (s Eng. prijevod autora)

Socijalno-kulturna i uslužna dimenzija kvalitete života podrazumijeva da su aspekti društvenog kapitala i kulturnog kapitala (baštine) važni. To uključuje: „meke“ čimbenike kao što su život u zajednici, tradicija, društvena infrastruktura i kohezija te materijalne ili „teške“ čimbenike, npr. zgrada ili druge infrastrukture u kontekstu obnove sela. Ona također uključuje osnovne usluge za kulturne i zabavne aktivnosti te za seosko stanovništvo općenito.

Ekološka dimenzija kvalitete života obuhvaća ljudsko blagostanje koje proizlazi iz očuvanja i unapređenja okoliša i ruralne baštine. Ona uzima u obzir utjecaj koji će razvoj okoliša imati na aktivnosti stanovništva i globalnu dobrobit u tom području. Koncept okoline ne uključuje samo biofizičke čimbenike i njihovu interakciju, već i izgrađeno okruženje i interakciju između različitih sustava. U posljednjih dvadeset godina, koncept „okoliša“ poboljšan je kako bi obuhvatio koncept održivog razvoja, uključujući razmatranje ranjivosti i otpornosti sustava.

Ekonomska dimenzija kvalitete života podrazumijeva adekvatnost i sigurnost dohotka, dostatnu da zadovolji osnovne potrebe i dostupnost prava kao što su pristup obrazovanju, samodeterminaciji, demokraciji itd. bez velikih razlika između kupovne moći društva. (Wilkinson i Pickett 2009). Međutim, ekonomska dimenzija trebala bi ostati dosljedna žarištima gospodarskih programa države, kao što je Program ruralnog razvoja tj. turizam, obrti i pružanje ruralnih usluga su sektori rasta u mnogim regijama i nude mogućnosti za diverzifikaciju na farmama izvan sfere poljoprivrede i razvoj mikro poduzeća u širem ruralnom gospodarstvu. Takav razvoj pruža ruralnim kućanstvima nove ekonomske prilike.

Upotreba termina „kvaliteta života“ podrazumijeva višedimenzionalni karakter koji obuhvaća društvene, ekološke i ekonomske dimenzije. Uključuje dvije ideje: I. o održivosti usluga, kvaliteti okoliša i društvenih mreža koje čine ruralna područja mjestima u kojima ljudi žele živjeti i 'II. Ideju o sredstvima za život - kako ljudi stječu sredstva za život i diversificiraju svoje aktivnosti u daljnjem nastojanju poboljšanja životnog okruženja. Sredstva za život obuhvaćaju sposobnosti, imovinu (uključujući materijalne i društvene resurse) i potrebne radne aktivnosti (Chambers i Conway 1992). Život se često razmatra u odnosu na različite vrste kapitala. Prisutnost ekološkog, ekonomskog, društvenog i kulturnog kapitala pretvara se u kvalitetu života (Van der Ploeg i Long 1994). Ti različiti oblici kapitala često su međusobno ovisni i međusobno usko povezani.

Logika ove podjele odnosi se i na koncept dobrobiti, što je pojam koji ljudi i kreatori politike općenito nastoje poboljšati. Međutim, to je dvosmislen koncept, koji nema univerzalno prihvatljivu definiciju i često se suočava s konkurentnim interpretacijama. Dobrobit se općenito promatra kao opis stanja životne situacije ljudi (McGillivray, 2006). Tema se još uvijek razvija, ali već snažno podupire različite ljudske i razvojne indekse koje je razvio UNDP (United Nations Development Programme).

#### □ **LEADER u vezi s kvalitetom života**

Strateške smjernice Zajednice za ruralni razvoj 2006. utvrđuju cilj za LEADER pristup kako slijedi: LEADER bi trebao imati važnu ulogu u horizontalnom prioritetu poboljšanja upravljanja i mobiliziranje endogenog razvojnog potencijala ruralnih područja. Upravljanje u različitim oblicima vrlo je važna tema pri ocjenjivanju učinaka mjera LEADER. LEADER bi trebao doprinijeti poboljšanju upravljanja u ruralnim područjima.

U nekoliko strateških dokumenata (EK;Europske komisije, CoE;Vijeća Europe, OECD;Organizacija za ekonomski suradnju i razvoj te UNDP-Program Ujedinjenih naroda za razvoj) raspravljalo se o temi dobrog upravljanja koje je povezano sa sljedećim aspektima:

- transparentnost
- sudjelovanje
- horizontalna i vertikalna integracija
- legitimitet
- supsidijarnost
- visoka kvaliteta komunikacije i upravljanja sukobima
- visoka kvaliteta mehanizama učenja.

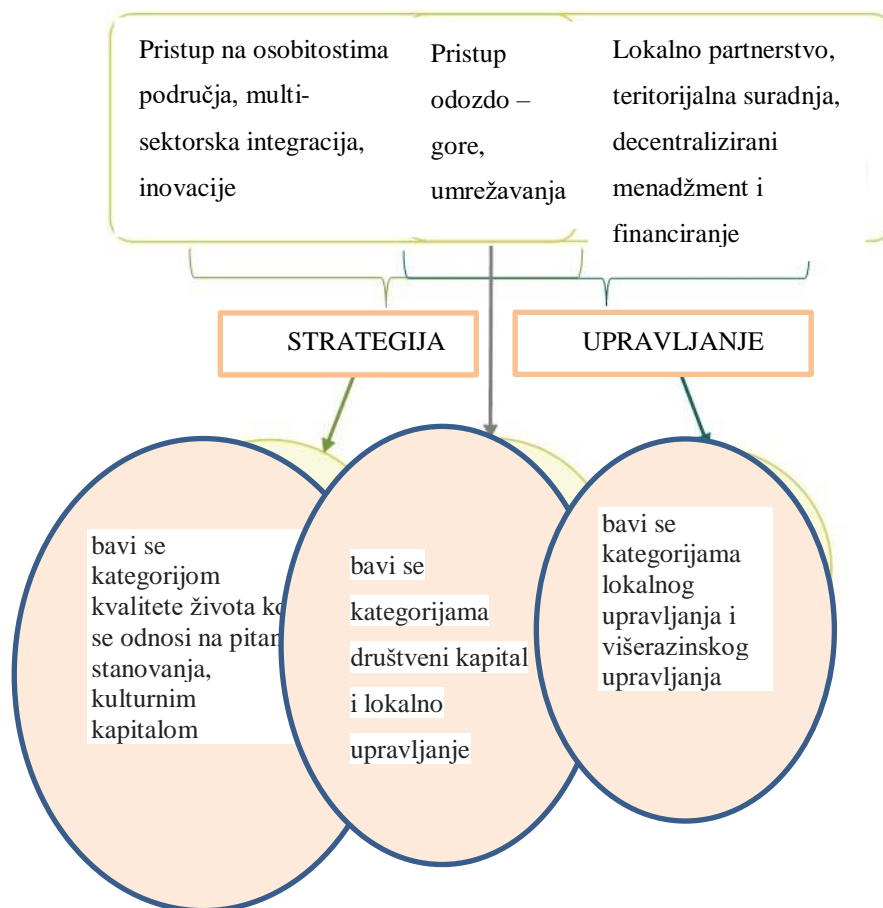
Dobro upravljanje nije važno samo za uspješnu provedbu LEADER projekata, već pridonosi i poboljšanju kvalitete života. Upravljanje se stoga može smatrati dodatnom četvrtom dimenzijom kvalitete života. To je inherentno pristupu LEADER koji nastoji razviti „veze između aktivnosti za razvoj ruralne zajednice“ uključivanjem lokalnih dionika i građana u proces.

LEADER stoga predstavlja metodu za provedbu mjera koje poboljšavaju kvalitetu života. Razlika između LEADER-a i drugih tradicionalnih mjera ruralne politike u tome što on ukazuje na, „kako“, a ne na, „što“ treba učiniti. Metoda LEADER, mobilizirajući lokalne aktere, dopušta djelovanje na lokalnoj percepciji okoliša, krajolika i baštine i potiče djelovanje na lokalnoj razini koristeći lokalno znanje. LEADER tako može pridonijeti lokalnom prihvaćanju i vlasništvu nad okolišnom i kulturnom baštinom i sadržajima, kao i stvaranjem dodane vrijednosti unutar ruralne ekonomije. Sljedeća slika prikazuje vizualni prikaz međusobnog odnosa između četiri dimenzije kvalitete života i LEADER-a.

Međutim, LEADER pristup nije jedini način za provedbu mjera za poboljšanje kvalitete života. Različite države članice usvojile su pristup LEADER-a bez korištenja njegovog imena, ili korištenjem drugih naziva (kao što je PRODER u Španjolskoj ili ILE u nekim njemačkim Länderima).



Prikaz 4: Veza između značajki LEADER-a i kategorija kvalitete života



Izvor: Tematska istraživačka grupa koordinirana od ENRD-a (rujan 2010.). Radna verzija izvješća o utjecaju LEADER-a na kvalitetu života. (s Eng. prijevod autora)

Ilustracija prikazuje vezu između kategorija kvalitete života i ključnih značajki programa LEADER. Ukupni učinci LEADER-a mogu se procijeniti kroz četiri dimenzije kvalitete života, budući da se LEADER provodi kao sredstvo za poboljšanje kvalitete života.

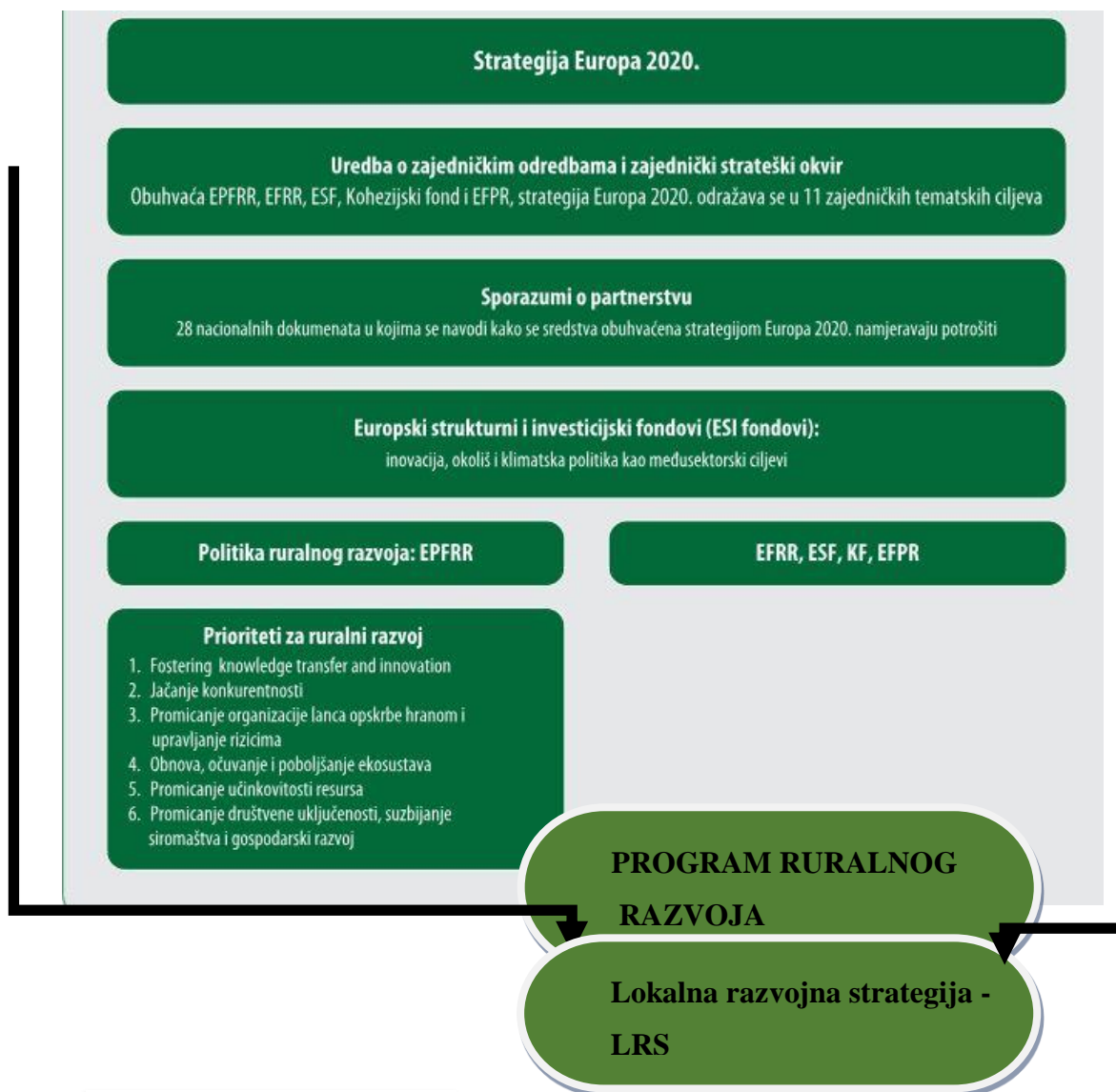
Za aspekte upravljanja to je očito. Za pitanja strategije, oni su raspodijeljeni između dimenzija kvalitete života: sociokulturne (društveni i kulturni kapital); okoliša (dobrobit okoliša); ruralne ekonomije (standard i kvaliteta života): te upravljanja (regionalna i lokalna uprava).

## 2.4. Regulatorni okvir i operativna pravila za LEADER program

Socijalno, gospodarsko i kulturno razvitak seoskih područja zagovara se kroz brojne političke izjave / dokumente koje je objavila EU i njezine države članice, pri čemu je istaknuti primjer Zajednička poljoprivredna politika (CAP). ZPP je podržan kroz Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EPFRR) i isporučuje se kroz nacionalno sufinancirane programe (u RH; Program ruralnog razvoja). Odnos EU politike s ozbirom na razvojne prioritete i programe ruralnog razvitka u okviru zajedničke poljoprivredne politike prikazana su na prikazu 5.

Program LEADER pridržava se 6. prioriteta ZPP-a: promicanje socijalne uključenosti, smanjenja siromaštva, gospodarskog razvoja, a posebice promicanja lokalnog razvoja u ruralnim područjima (fokus b).

Prikaz 5: Politike EU za razvoj prioriteta i programa ruralnog razvoja u okviru zajedničke poljoprivredne politike



Izvor: izrada autora

## □ **Zakonska regulativa LEADER-a**

Program LEADER uređen je dvama pravilima EU-a. To uključuje:

- Uredba o zajedničkim odredbama (Uredba EU 1303/2013) određuje jedan okvir za provedbu i koordinaciju pet europskih strukturnih investicijskih fondova (Fond za regionalni razvoj (ERDF), Europski socijalni fond (ESF), Kohezijski fond (CF); Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EAFRD), Europski pomorski i ribarski fond (EMFF) i
- Uredba EU 1305/2013, koja detaljno opisuje vrste potpore dostupne za ruralni razvoj, uključujući LEADER.

Dodatno, dopunski / potporni propisi vezani uz program LEADER objavljuju se kroz Službeni list Europske unije.<sup>5</sup>

Svaka država članica sastavlja tumačenje EU propisa i okvira politika povezanih s LEADER programom kroz određeno upravljačko tijelo. Slijedom toga, operativna pravila za provedbu LEADER programa značajno variraju između država članica budući da različite agencije / organizacije imaju različite uloge i odgovornosti.

Sljedeće poveznice omogućuju pristup trenutnim operativnim pravilima LEADER-a koje se provode u sklopu Programa ruralnog razvoja (2014. - 2020.) u promatranim zemljama ovog rada: **Hrvatska<sup>6</sup>, Irska<sup>7</sup>, Poljska<sup>8</sup>, Portugal<sup>9</sup>, Rumunjska<sup>10</sup>, Slovenija.**

---

<sup>5</sup> <https://eur-lex.europa.eu/oj/direct-access.html> (pristupljeno 12.1.2019)

<sup>6</sup> [https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/03/Program-ruralnog-razvoja2014-2020\\_hr.pdf](https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/03/Program-ruralnog-razvoja2014-2020_hr.pdf)  
(pristupljeno 12.1.2019)

<sup>7</sup> <https://drcd.gov.ie/about/rural/rural-development/leader/guideline-documents-and-information-for-leader-2014-2020/> (pristupljeno 12.1.2019)

<sup>8</sup> <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/rozwoj-lokalny-kierowany-przez-spolecznosc-rlks> (pristupljeno 12.1.2019)

<sup>9</sup> <http://www.pdr-2020.pt/site>; <http://www.rederural.gov.pt/leader/leader> (pristupljeno 12.1.2019)

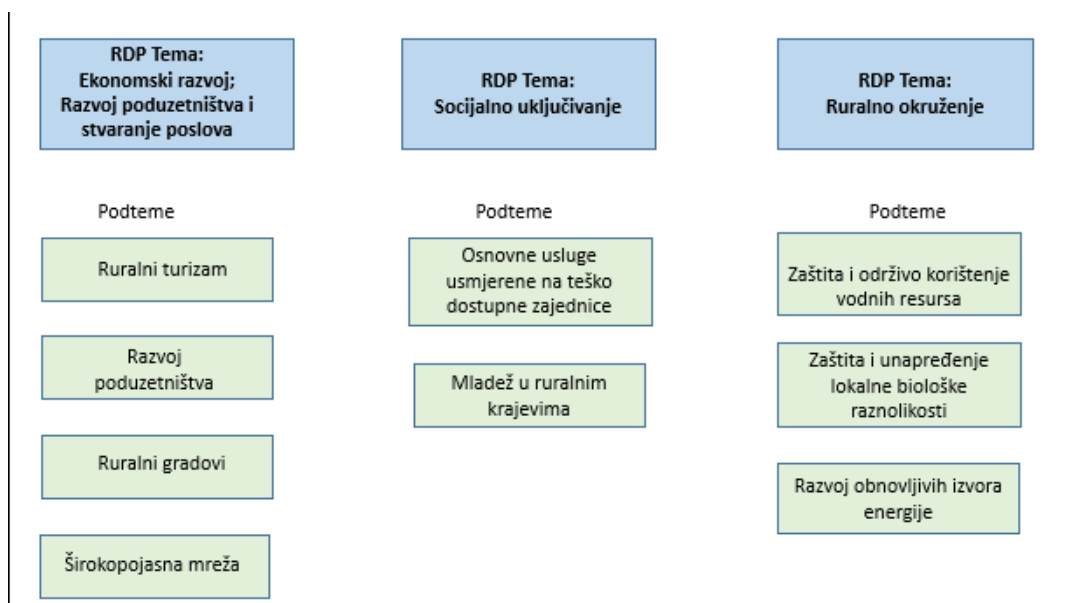
<sup>10</sup> <http://www.rndr.ro/leader.html> (pristupljeno 12.1.2019)

Osim iznošenja uloga i odgovornosti relevantnih sudionika uključenih u provedbu LEADER programa, nacionalni dokumenti programa ruralnog razvoja pružaju specifične podatke o zemlji, pritom pazeći na :

- Teritorijalno / zemljopisno pokriće LAG područja
- LEADER teme i prihvatljiva područja za financiranje
- Upravljanje i strukture upravljanja LAG-om
- Postupak prijave i procjene projekta

Postoje značajne razlike između država članica u odnosu na vrste projekata koji ispunjavaju uvjete za financiranje putem LEADER programa. To odražava različite društveno-ekonomske potrebe koje postoje unutar ruralnih područja diljem Europe. Na primjer, Slika 18. opisuje programske teme i podteme koje ispunjavaju uvjete za financiranje u sklopu trenutnog programa LEADER u Irskoj. Prema Odjelu za poljoprivredu, šumarstvo i pomorstvo (Irska nacionalna agencija 2016) te teme "odražavaju ključne izazove s kojima se suočava irsko selo, s obzirom na gospodarski oporavak, stvaranje radnih mjesta, rješavanje socijalne isključenosti i smanjenje utjecaja globalnog zatopljenja i iscrpljivanja resursa dok je "dovoljno širok i fleksibilan da bi obuhvatio raznolikost lokalnih potreba i radnje potrebne za rješavanje tih potreba putem LRS-a".

Prikaz 6: Teme i podteme za LEADER program u Irskoj (2014. - 2020.)



Izvor: izrada autora iz sadržaja koncepta Programa ruralnog razvoja R. Irske

Voditelj projekta ili LAG-a koji je odgovoran za provedbu LEADER-a mora poznavati relevantan europski i nacionalni regulatorni okvir u skladu s operativnim pravilima važnim za njegovu zemlju. Nadalje, te političke dokumente i operativna pravila kontinuirano podliježu promjenama te je potrebno pratiti njihove eventualne promjene.

### 3. Status provedbe LEADER-a u promatranim EU zemljama

Sljedeće poglavlje daje pregled stanja provedbe LEADER-a u svakoj od zemalja koje su promatrane u istraživanju, dok je stanje provedbe LEADER-a u Hrvatskoj u prethodnom poglavlju. Sljedeći tekst nastao je obradom informacija koje su prikupili relevantni LAG-ovi/LDC-ovi koji su sudjelovali u projektu TELI2. Specifična terminologija i akronimi za pojedine zemlje referirana je u popisu kratica.

#### 3.1. Provedba LEADER-a: Portugal

Ključne sažeci statistike koje se odnose na provedbu prethodnih LEADER programa u Portugalu navedene su u sljedećoj tablici:

Tablica 2: Investicije kroz provođenje LEADER programa u Portugalu

LEADER programski period	Broj LAG-ova	Broj projekta	Teritorij države pod LEADER-om (%)	Javna potpora projekata (u €)	Ukupna investicija projekata (u €)
1991 - 1994	20	2,193	40	47 milijuna	85 milijuna
1995 - 2001	48	6,930	86	130 milijuna	218 milijuna
2002 - 2007	52	7,101	87.5	223 milijuna	302 milijuna
2008 - 2013	53	6,224	91	480 milijuna	820 milijuna

Izvor: LAG MONTE, LAG ADRIMAG , Izjava o statusu LEADER implementacije u Portugalu za potrebe TELI 2 projekta (2017).

Postoje tri vrste LAG-ova u Portugalu: Ruralni LAG-ovi; LAG-ovi u ribarstvu (FLAG); Urbani LAG-ovi. Financiraju se iz Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj (EAFRD); Europskog socijalnog fonda (ESF), Europskog fonda za regionalni razvoj (ERDF) i Europskog fonda za pomorstvo i ribarstvo (EFPR).

Lokalne akcijske grupe za ruralni razvoj i ribarstvo imaju kao glavni cilj potporu strategijama koje produbljuju održivu gospodarsku diversifikaciju u ruralnim područjima i ribolovnim / obalnim područjima putem poduzetništva, promicanjem zapošljavanja, ruralne i urbane integracije i socijalne inovacije, kao odgovor na probleme siromaštva i socijalne isključenosti.

Glavni cilj Urbanih LAG-ova je promicanje socijalne uključenosti rješavanjem problema siromaštva, socijalne isključenosti i ranog napuštanja školovanja, s naglaskom na inovativne akcije i poduzetništvo u ugroženim urbanim područjima.

Portugalski Program ruralnog razvoja usmjeren je na sljedeće prioritete ruralnog razvoja koji uključuju:

- Konkurentnost poljoprivrednog sektora i održivo šumarstvo. Investicije u poljoprivredi u svim sektorima, istovremeno usmjerene na okoliš, klimu i dobrobit životinja. Važan element je inovacija, koja se olakšava suradnjom, prijenosom informacija i znanja između poljoprivredno-prehrambenog sektora, istraživača i drugih dionika. Sudjelovanje u Europskom partnerstvu za inovacije također se može podržati u okviru ovog prioriteta kao i organizacija prehrambenog lanca, uključujući preradu i marketing poljoprivrednih proizvoda, dobrobit životinja i upravljanje rizikom u poljoprivredi. Podržat će se primarni proizvođači te njihovo bolje integriranje u poljoprivredno-prehrambeni lanac kroz sheme kvalitete dodajući vrijednost poljoprivrednim proizvodima, promičući lokalna tržišta, kratke opskrbe lance i skupine proizvođača.

- Obnavljanje, očuvanje i jačanje ekosustava vezanih uz poljoprivredu i šumarstvo. Oko 72% dodijeljenog iznosa koristit će se za plaćanja na površinu poljoprivrednicima za korištenje praksi upravljanja zemljištem koje nisu štetne za okoliš / klimu, uključujući organsku poljoprivredu. Osim toga, RDP uključuje ograničen broj visoko ciljanih poljoprivredno-okolišnih / klimatskih mjera koje daju prioritet najugroženijim područjima (npr. Područja Natura 2000 i područja visoke prirodne vrijednosti) i upravljanju vodama. Ovaj prioritet također podupire ulaganja u poljoprivredna gospodarstva / okoliš i neproduktivna ulaganja.

- Učinkovitost resursa i klima. Prioritet je za ulaganja i to za energetska učinkovitost, smanjenje emisija i proizvodnju obnovljivih izvora energije na farmama, ali i učinkovitost korištenja vode i šume. Poticat će se i okolišni naponi u šumarstvu

- Socijalna uključenost i lokalni razvoj u ruralnim područjima. Naglasak je na rastu i radnim mjestima, uz poboljšanje životnih uvjeta u ruralnim područjima, osobito kroz razvoj poslovanja, inovacije i suradnju.

Ruralni LAG-ovi u Portugalu imaju nadležnosti u upravljanju i isporuci sljedećih izvora financiranja:

- Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (min. 40% proračuna LRS EAFRD-a):
  - pojednostavljena shema ulaganja u mala poljoprivredna gospodarstva
  - mala ulaganja u preradu i marketing
  - diverzifikacija na farmama
  - kratki lanci opskrbe i lokalna tržišta
  - promicanje lokalnih kvalitetnih proizvoda
  - obnova sela (maks. 10% proračuna).
  
- Europski fond za regionalni razvoj:
  - Podrška razvoju poduzetničkih inkubatora i potpore za samozapošljavanje, mikropoduzeća i osnivanje poduzeća
  - Očuvanje, zaštita, promicanje i razvoj prirodne i kulturne baštine
  
- Europski socijalni fond:
  - Stvaranje samozapošljavanja, poduzetništva i stvaranja poduzeća, uključujući mikro, mala i srednja inovativna poduzeća
  - Aktivno uključivanje, uključujući promicanje jednakih mogućnosti, aktivno sudjelovanje i poboljšanje zaposlenosti
  
- Europski fond za regionalni razvoj:
  - Podrška razvoju poduzetničkih inkubatora i potpore za samozapošljavanje, mikro poduzeća i osnivanje poduzeća
  - Očuvanje, zaštita, promicanje i razvoj prirodne i kulturne baštine
  
- Europski socijalni fond:
  - Stvaranje samozapošljavanja, poduzetništva i stvaranja poduzeća, uključujući mikro, mala i srednja inovativna poduzeća
  - Aktivno uključivanje, uključujući promicanje jednakih mogućnosti, aktivno sudjelovanje i poboljšanje stope zaposlenosti (Izvor: iz istraživanja (2017.) LAG-ova iz Portugala „ADRIMAG“ i „MONTE“ partnera u projektu Teli2)

U nastavku je prikazan primjer LEADER-a u Portugalu, postignuti su ciljevi aktivnog sudjelovanja zajednice u razvoju i poboljšanje stope zaposlenosti.

Godine 1988. došlo je do inicijative nekolicine lokalnih žena koje su željele stvoriti radna mjesta za stanovništvo. U staroj školi izvan sela Campo Benfeito (50 stanovnika na sjeveru Portugala) osnovana je tkalačka zadruga. LAG ADRIMAG je podržao tu ideju. Četiri zaposlene lokalne žene okružene su tkaninama, posteljinom i burelom (neka vrsta krpe od tkanine koja se koristi za izradu kapa) te stvaraju jedinstvenu odjeću. Prodaje se u cijeloj zemlji, ali i u Japanu i Nizozemskoj. Proizvodi se prodaju u maloj trgovini u obnovljenoj zgradi gdje se nalazi proizvodnja. Svoje zanatske proizvode nude i putem web trgovine te isporučuju unikatne odjevne primjerke po cijelom svijetu.

*Cooperative Capuchinhas CRL* je posvećena održavanju tradicionalne umjetnosti tkanja na tkalačkom stroju. Svakodnevno imaju u rukama odgovornost stvaranja izvorne, elegantne, sofisticirane odjeće i prije svega s identitetom okruženja koja ih okružuje: planinama, snovima, mirisima i bojama. Svi dijelovi odjeće su originalni, dizajnirani isključivo za *Capuchinhas* od strane stilista Paula Caria.



logo „Cooperative Capuchinhas CRL“, foto (Irma) oznaka LEADER ulaganja, unutrašnjost objekta; očuvanje baštine, tradicije, stvaranje radnih mjesta

foto : Irma Potočnik Slavič, 2018 (TELI2 trening, Arouca - Portugal)



foto – Tomislav Lež 2018, (TELI2 trening, proizvodnja unikatne odjeće, neo-endogeni razvoj)

Izvor: I. Priručnik za LEADER implementaciju (str.21-22), II. foto arhiva autora



## 3.2. Provedba LEADER-a: Poljska

U Poljskoj je upravljačko tijelo za LEADER program Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja, dok su Agencija za plaćanja i Agencija za restrukturiranje i modernizaciju poljoprivrede nadzorna tijela. U Poljskoj postoji 16 provedbenih tijela LEADER-a, što ilustrira veličinu sistema za isporuku LEADER-a koje nije jednostavno horizontalno i vertikalno uskladiti imajući na umu pravno regulatorni okvir provedbe, te potrebna specifična stručnih znanja za provedbu tog modela ruralnog razvojnog pristupa. Za lokalne razvojne strategije (LRS) od 2007. do 2013. 335 LAG-ova je dobilo sredstva iz PRR-a, ali to se smanjilo na 322 LAG-a u aktualnom programskom razdoblju 2014.-2020.

Specifičnosti LEADER-a u Poljskoj:

- 96% ruralnog područja pokrivaju LAG-ovi.
- jedini pravni oblik LAG-a je udruga.
- u Poljskoj postoji 35 FLAG-ova (2014-2020). Došlo je do smanjenja za 13 u odnosu na prethodni programski period.
- postoji 7 urbanih LAG-ova za razdoblje 2014. - 2020., ali su koncentrirani u regiji Kujawsko-Pomorskie. Financiraju se putem Europskog socijalnog fonda.
- regije Kujawsko-Pomorskie i Podlaskie primaju LEADER sredstva iz više izvora. Među njima su ESF (€ 62m.); EFRR (69,7 milijuna EUR); EPFRR (467,7 milijuna EUR); i EFPR (93 milijuna eura)
- Poljska koristi opcije pojednostavljenih troškova za upravljanje programom LEADER / CLLD. Postoje paušalni iznosi za pripremnu podršku, administraciju i animaciju. Isto tako, paušalni iznosi za ljude koji uspostavljaju novi posao, „startup“ potpore.
- „Poljska mreža LAG-ova“: glavne aktivnosti ove mreže odnose se na zagovaranje pitanja ruralnog razvoja; organiziranje seminara i konferencija; i zastupanje poljskih LAG-ova u Poljskoj i EU-u; promicanje CLLD-a u Poljskoj.

- Istaknuti primjeri najbolje prakse koje promovira EAFRD (LEADER) uključuju:
  - promocija i potpora za prodaju domaćih prehrambenih proizvoda / vezanog obrtništva; LAG „Dolina Raby“ promovira lokalnu hranu kroz Festival juhe; Muzej kuharskih knjiga; Socijalno poduzeće koje prodaje lokalne prehrambene proizvode.
  - Poljoprivredni (ruralni) turizam; obnova farmi i obnova poljoprivrednih resursa uz dodatna ulaganja u okoliš i ekološke standarde, diversifikacija primarno poljoprivrednih proizvođača u turistički sektor; LAG Gościniec 4 ioywiołów stvorio je kuhinjski inkubator koji pomaže poljoprivrednicima i poduzetnicima u obradi lokalne hrane. (Izvor: iz TELI2 istraživanja, 2017., LAG-a “Dolina Raby”, Poljska)

Na sljedećoj stranici istaknut je primjer LEADER ulaganja u Poljskoj, a postignuti su ciljevi poticanja cirkularne lokalne ekonomije te očuvanja i zaštite tradicije (pripreme hrane) tog područja:

Kuhinjski inkubator je objekt s opremom namijenjenom malim prerađivačima poljoprivrednih proizvoda, ugostitelja ili poljoprivrednika koji u tu svrhu mogu pripremati i obrađivati svoje proizvode u dobro opremljenom prostoru, u skladu s pravilima zdravlja i sigurnosti. LAG *GościŹiec 4 Źywiołów* omogućio je preradu domaćeg voća i povrća (džemovi, želei, sokovi, sušeno voće, slastice, itd.): Staru općinsku školu primorske škole obnavlja se uz pomoć Švicarsko-Poljskog fonda za suradnju, iz LEADER programa. Studenti TELI2 testirali su sve raspoložive prostore pri pripremanju transnacionalne večere: isprobano je nekoliko nacionalnih / regionalnih recepata, predstavljene su kulinarske vještine i izvrsna hrana konzumirana je u prijateljskoj atmosferi. Potvrdilo se još jednom da „hrana povezuje ljude i mjesta“.

*foto: Tomislav Lež, Poljska, 2018. „Kuhinjski inkubator“*



*Foto Tomislav Lež, partneri u transnacionalnom LEADER projektu testiraju „Kuhinjski inkubator“*



*foto Tomislav Lež – primjenjuju se visoki higijenski standardi*

Prezentiran je projekt „Kuhinjskog inkubatora“ kao rezultat ulaganja kroz LEADER program, a tadašnji kuhari odnosno kolege iz različitih zemalja kroz ovo su se druženje neposredno umrežili (networking), što je u LEADER-u izuzetno bitno. Primjerice LAG Zeleni bregi ostvario je daljnje suradnje sa dionicima i partnerima iz ovih odnosa.

Izvor: I. Priručnik za LEADER implementaciju (str. 24), II. foto arhiva autora

### 3.3. Provedba LEADER-a: Republika Irska

Od 2009. godine, zajednica u Midletonu, istraživala je različite opcije kako bi pronašla zgradu koja bi odgovarala razvoju objekta za mladež i zajednicu. Prethodni su naponi bili usmjereni na uspostavljanje kafića za mlade jer je u velikoj mjeri prepoznato da mladi ljudi nemaju mjesta za izlazak i druženje. Područje Midletona imalo je nacionalno jednu od viših stopa incidenata antisocijalnog ponašanja, samoubojstva i ostalih problema vezanih za mentalno zdravlje zajednice. Dok su u gradu bili dostupni sadržaji za sportsku aktivnost, nije bilo druge vrste okupljališta – namjenske zgrade za okupljanje mladih.



*foto: Irma Potočnik Slavič, (2018.)*

Kao odgovor na taj izazov, osnovan je Midleton MY Place. Istodobno, gradsko vijeće Midletona, priznajući potrebu za osiguravanjem prostora osnovne namjene za mlade složilo se da će kupiti staru vatrogasnu postrojbu iz okruga Cork kako bi pomoglo u razvoju projekta. SECAD (Lokalna razvojna tvrtka, provodi LEADER kao LAG u RH) je prepoznao važnost inicijative sudjelovanja zajednice u planiranju, razvoju, svakodnevnom vođenju i strateškom upravljanju te je zajedno s gradskim vijećem Midleton podržao osnivanje Midletona MY Place kao volonterskog tijela koje će voditi objekt. Projekt je doživio veliki uspjeh i kroz njega su iznjedreni novi projekti i programi. Danas je „My Place“ živopisno okupljalište (250-300 posjetitelja dnevno), pružajući prostor za kongres mladih, prostor za zajedničke sastanke / treninge, pojedinačne urede za savjetovanje, otvoreni prostor i zajedničke sadržaje itd.

*foto- Myplace – Midleton (SECAD), Irska, 2017*



*foto: Irma Potočnik Slavič, Midleton, Irska (2018.) TELI2 trening*

Ukupni proračun koji je na raspolaganju za provedbu LEADER mjere iz Programa ruralnog razvoja 2014. - 2020. iznosi 250 milijuna eura, a 220 milijuna eura dodijeljeno je LAG-ovima koji djeluju u 28 administrativnih područja. Sredstva se u tom razdoblju troše na projekte koji su usklađeni s ključnim prioritetima navedenim u Programu ruralnog razvoja. One uključuju 3 teme i 9 podtemi. Dodatnih 10 milijuna eura dodijeljeno je projektima suradnje. Ti projekti mogu biti nacionalni ili međunarodni s posebnim naglaskom na prekograničnu suradnju.

U skladu s temama LEADER-a koje su utvrđene u PRR-u (Programu ruralnog razvoja) dodatno je dodijeljeno 15 milijuna eura od ukupnog proračuna za potpore proizvođačima hrane koje uključuju; • podršku obrtnicima proizvođačima, uključujući fokus na suradnju usmjerenu na kvalitetu proizvodnje i tržišta pitanja • podršku regionalnom razvoju proizvoda, uključujući fokus na marketing prepoznatljivih lokalnih namirnica, i • potporu marketingu za strateški identificirane sektore. Dodatnih 5 milijuna eura dodijeljeno je za usvajanje zona za ruralni ekonomski razvoj (REDZ). REDZ je funkcionalno, a ne administrativno područje. On odražava prostorne obrasce lokalnih gospodarskih aktivnosti i razvojnih procesa. (Izvor: iz TELI2 istraživanja 2017. Limerick Instituta Tehnologije, Irska)

### 3.4. Provedba LEADER-a: Rumunjska

LEADER je važan program financiranja za društveno-gospodarski razvoj u ruralnoj Rumunjskoj. Sadašnje iskustvo karakterizira izgradnju razvojnog kapaciteta na lokalnoj razini koji nije u potpunosti sukladan lokalnim potrebama, posebno u pogledu suradnje između javnih i privatnih partnera, dok strateški pristup treba poticati i razvijati kroz donošenje odluka koje vodi zajednica.

Provedba pristupa LEADER i osnivanje lokalnih akcijskih grupa (LAG) započelo je u razdoblju od 2007. do 2013. godine. U početku je bilo 163 LAG-a, pokrivajući područje od oko 142.000 km<sup>2</sup> što je izjednačeno sa 63% prihvatljivog područja i 58% populacije koja ima pravo na LEADER.

U aktualnom LEADER 2014. – 2020. razdoblju ukupno LEADER-a prihvatljivo područje obuhvaća 228.754 km<sup>2</sup>, s brojem stanovnika od 11.359.703. Ukupno 239 aktivnih LAG-ova pokriva 217.307 km<sup>2</sup> - što je jednako 95% prihvatljivog područja i 91% populacije koja ima pravo na LEADER (10.337.329).

U Rumunjskoj također pristup LEADER pruža mehanizam za podupiranje inicijativa lokalnih zajednica za borbu protiv socijalno-ekonomskih izazova / problema. Primjeri uključuju: • Smanjenje siromaštva i deprivacije; i smanjenje rizika od socijalne isključenosti, • Razvoj temeljne infrastrukture i usluga u LEADER područjima, • Stvaranje mogućnosti zapošljavanja u LEADER područjima, • Očuvanje ruralne baštine i lokalnih tradicija, • Poticanje i jačanje kapaciteta za lokalni razvoj, • Poboljšanje suradnje između javnog, privatnog i civilnog sektora na području LEADER-a, • Pristup ICT mrežama.

LEADER područja djelovanja u Rumunjskoj su: • doprinos diversifikaciji nepoljoprivrednih gospodarskih aktivnosti i poticanju malih poduzetnika u LEADER području; • stvaranje, poboljšanje i diversifikaciju objekata gospodarskog razvoja, razvoj lokalne infrastrukture, uključujući širokopojasni pristup, i osnovnih usluga; • povećanje atraktivnosti LEADER područja i smanjenje migracije stanovništva, osobito mladih; • poboljšanje socijalne uključenosti, uključujući manjinske / etničke skupine, zaštitu i očuvanje prirodne i kulturne baštine; • diversifikacija turističke ponude, poticanje inicijativa lokalnog razvoja s visokom razinom teritorijalne društveno-ekonomske integracije (Europska komisija, 2016.)

Institucije uključene u provedbu programa LEADER-a u Rumunjskoj:

Nacionalna razina: Ministar poljoprivrede i ruralnog razvoja , Generalni direktor za ruralni razvoj, Uprava za nacionalni program za ruralni razvoj, Mjere izvan, Ured LEADER i ne-poljoprivredna ulaganja, Nacionalno tijelo za platni promet - Agencija za financiranje ruralnih ulaganja

Regionalna razina: 8 - Regionalni centara za financiranje ruralnih ulaganja

Lokalna razina; županijska tijela: 41 - Županijski uredi za financiranje ruralnog ulaganja),239 LAG-ova (nevladine organizacije - udruge). (Izvor: iz TELI2 istraživanja, 2017., LAG-a Dobrogea Centrala, Rumunjska)

LEADER u većini zemalja karakterizira opsežan popratni administrativno-birokratski sistem te zahtjeva znatnu kadrovsku podršku za provedbu, što dovodi do značajnog administrativnog opterećenja („zagušenja“) za provoditelje u smislu kasnog ili prekasnog dostizanja ciljeva. Kroz iskustva države nakon tri ili četiri programska razdoblja (18-24 godina) provođenja LEADER-a primjećuje se smanjenje potrebe za korištenjem administrativno organizacijskih i provedbenih resursa.

### 3.5. Provedba LEADER-a: Slovenija

Slovenija ima prethodna relevantna iskustva u provedbi Programa ruralnog razvoja u koji su aktivno uključili ruralne građane. Istaknuti primjeri uključuju: Programe integriranog ruralnog razvoja i obnove sela (14,6 milijuna eura) i Razvojne programe za ruralna područja (2,5 milijuna eura). Kasnije je to predstavljalo pravu osnovu za LEADER inicijativu, koja je uvedena u nacionalne i regionalne programe ruralnog razvoja u razdoblju od 2007. do 2013. Partnerstva su izgrađena u razdoblju 1996.-2006. ,a obuhvaćeno je 1,9 milijuna stanovnika u 199 uključenih općina. Prosječna veličina LAG-a bila je 598 km<sup>2</sup> s 57.600 stanovnika. Većina LAG-ova su udruge ili javni instituti, a manji broj su neprofitne privatne tvrtke, zadruge, društva ili radne skupine. Struktura partnerstva je heterogena: članovi javnog sektora (33%), gospodarski sektor (29%) i privatni sektor (39%); dok se broj partnera kretao između 14 i 129 (Cunder, Bedrač, 2010). Općine su imale dominantnu ulogu u javnom sektoru, slijede poljoprivredna savjetodavna služba, razvojne agencije, škole, centri za socijalni rad itd. Poljoprivredna poduzeća i farme činili su 40% partnera iz gospodarskog sektora; privatni sektor je uključivao različite udruge, nevladine udruge (značajna uloga Udruženja žena , Udruga ruralnih mladih, različite turističke i kulturne udruge).

Krajem 2015. godine potrošeno je 30,73 milijuna eura na oko 1400 LEADER projekata (AKTRP, 2016). U razdoblju od 2007. do 2013. godine prosječni iznos odobrenih sredstava po LAG-u iznosio je 729.000 eura. U prosjeku, pojedinačni LAG upravlja i koordinira 44 projekta. Neki LAG-ovi su dali prioritet infrastrukturnim projektima, dok su drugi dali prioritet izgradnji kapaciteta (obrazovanje, događanja, promotivni materijali, itd.). Budući da se LDS temeljio na endogenom razvojnom potencijalu odabranog područja, ekonomski aspekti razvoja bili su najdominantniji u razdoblju od 2007. do 2013. godine. Gotovo 60% prioritetnih zadataka bilo je usmjereno prema tri najvažnija sektora u ruralnim područjima: poljoprivredi, turizmu i malom poduzetništvu.

Usprkos skromnim sredstvima dodijeljenim LEADER-u, potrebno je ocijeniti LEADER projekte kao posebnu dodanu vrijednost lokalnom okruženju, budući da prate lokalne inicijative odozdo prema gore. Provedba LEADER-a 2007.-2013. bila je izazovna zbog poteškoća s upravljanjem i financiranjem projekata. Nedostajala je i međuinstitucionalna suradnja i zajednička provedba javno-privatnih projekata. U početku, LEADER pristup nije bio poznat lokalnim dionicima, ali kako je postao više uključen, lokalne su se zajednice više zainteresirale - osobito iz perspektive financijske potpore lokalnim projektima. Osim prihvaćanja LEADER programa među lokalnim



stanovništvom, još uvijek postoje brojni neiskorišteni potencijali ovog pristupa i potrebno je učiniti više na području aktivnog uključivanja lokalnog stanovništva u pripremu i provedbu LRS. Administrativna pretencioznost šteti inovativnosti, dok financijska pretencioznost utječe na uravnoteženje interesa; postoji potreba za povećanjem razine znanja i kvalifikacija LAG-ova za upravljanje lokalnim partnerstvom. (Potočnik Slavič Irma, 2016)

Lokalne razvojne strategije za svako područje usklađene su sa šest prioriteta Programa ruralnog razvoja (2014. - 2020.). To uključuje: • prijenos znanja i inovacija u poljoprivredi, šumarstvu i ruralnim područjima; • jačanje konkurentnosti poljoprivrede i vitalnosti poljoprivrednih gospodarstava; • potpora lancima i upravljanje rizicima u poljoprivredi; • restitucija, očuvanje i poboljšanje ekosustava vezanih uz poljoprivredu i šumarstvo; • potpora učinkovitom korištenju resursa u sektoru poljoprivrede, prerade hrane i šumarstva u skladu s prelaskom na gospodarstvo s niskom razinom ugljika, otpornim na klimatske promjene; • podupiranje socijalne uključenosti, smanjenje siromaštva i gospodarski razvoj ruralnih područja.

Za razdoblje LEADER / CLLD za razdoblje 2014. - 2020. Slovenija će izdvojiti 97,5 milijuna eura za 37 LAG-ova (52,4 milijuna eura iz EPFRR-a, 6,6 milijuna eura iz EFPR-a i 37,5 milijuna eura iz EFRR-a. (Izvor: iz TELI2 istraživanja, 2017., *Univerze Ljubljana* iz Slovenije)

## 4. Metodologija, podaci i kvantitativno istraživanje

U kompilaciji sljedećih analiza i zaključaka korišten je sljedeći izvor za prikupljanje podataka:

- Online upitnik prema menadžerima u LEADER organizacijama/tvrtkama svih promatranih zemalja (vidi Prilog 1, ispis online upitnika kojeg je odgovorio subjekt iz RH)

Promatrane zemlje: Hrvatska, Slovenija, Portugal, Poljska, Irska, Rumunjska

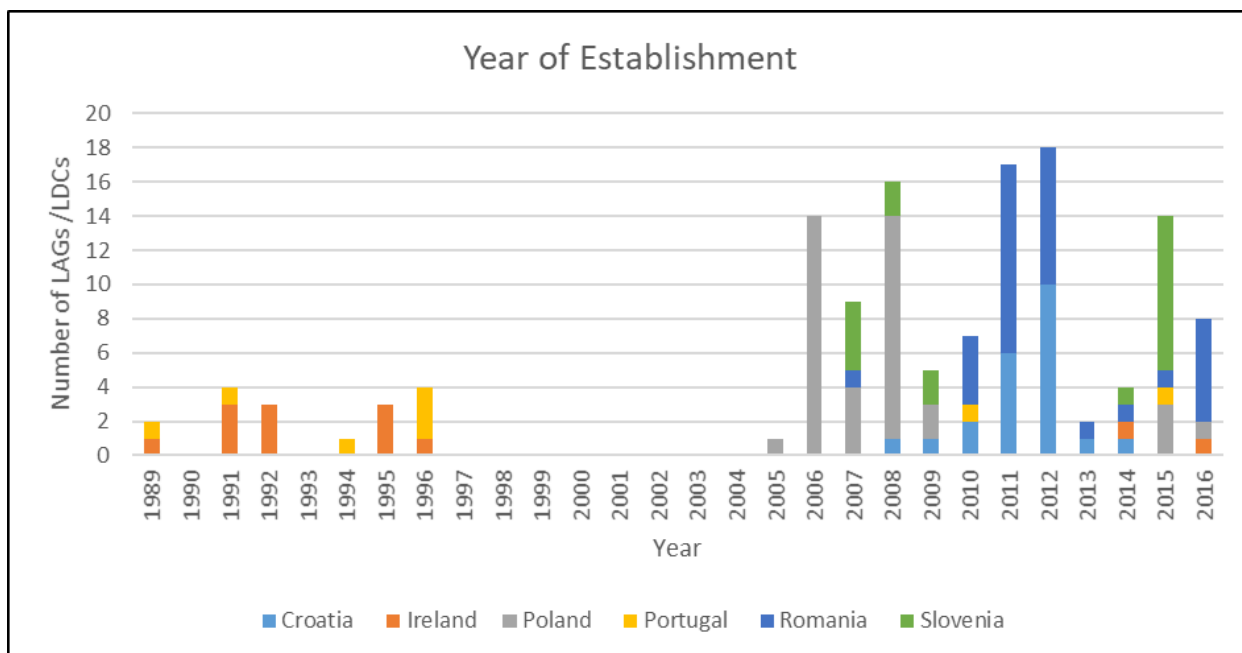
### 4.1. Online upitnik

Upitnik je distribuiran preko Internet servisa (*Survey Monkey*) u prosincu 2016. menadžerima LAG-ova / LDC-a u svakoj promatranoj zemlji; Hrvatska, Slovenija, Portugal, Poljska, Irska i Rumunjska (vidi Prilog 1). Upitnici su učinkovito metodološko sredstvo za utvrđivanje informacija koje se odnose na percepcije, stavove, iskustva i prostorne interakcije ljudi na mikro razini (McLafferty, 2008).

Nadalje, korištenje upitnika u okviru ove studije bilo je primjereno jer tražene informacije nisu bile dostupne iz postojećih sekundarnih izvora. Upitnik je nastojao sastaviti profil LAG-ova / LDC-a (veličina organizacije, godina osnivanja, broj zaposlenika, pravna struktura), utvrditi prioritete financiranja pojedinih LAG-ova / LDC-a; utvrditi postojeće i buduće zahtjeve za obuku osoblja i članova odbora; da prikaže izazove s kojima se LAG-ovi / najmanje razvijene zemlje susreću u provedbi programa LEADER; i utvrditi razinu transnacionalne suradnje među LAG-ovima / LDC-ima.

Upitnik je bio dostupan na sljedećim jezicima: Engleski; Poljski; Rumunjski; Portugalski; Hrvatski; i Slovenski. Svi LAG-ovi, sve zemlje, primili su inicijalnu e-poruku s pozivom na sudjelovanje u upitniku. Pojedine kontakt osobe u svakoj partnerskoj zemlji poslale su preporuku za popunjavanjem prije distribucije upitnika. Brojni podsjetnici su također poslani ispitanicima prije zatvaranja portala Upitnika za ankete 30. siječnja 2017. Ukupno je 169 LAG-ova / Nacionalni ruralnih mreža-a ispunilo upitnik - Hrvatska (27); Irska (17); Poljska (49); Portugal (12); Rumunjska (41); i Slovenija (23).

Grafikon 1: Godina osnivanja LAG-ova u promatranim zemljama (os X) u odnosu na broj osnovanih LAG-ova (os Y)



Izvor: izrada autora, „Teli 2 online upitnik i izvješće<sup>11</sup>“

Postoje značajne prostorne varijacije u odnosu na LDC / LAG-ove koji su sudjelovali u upitniku.

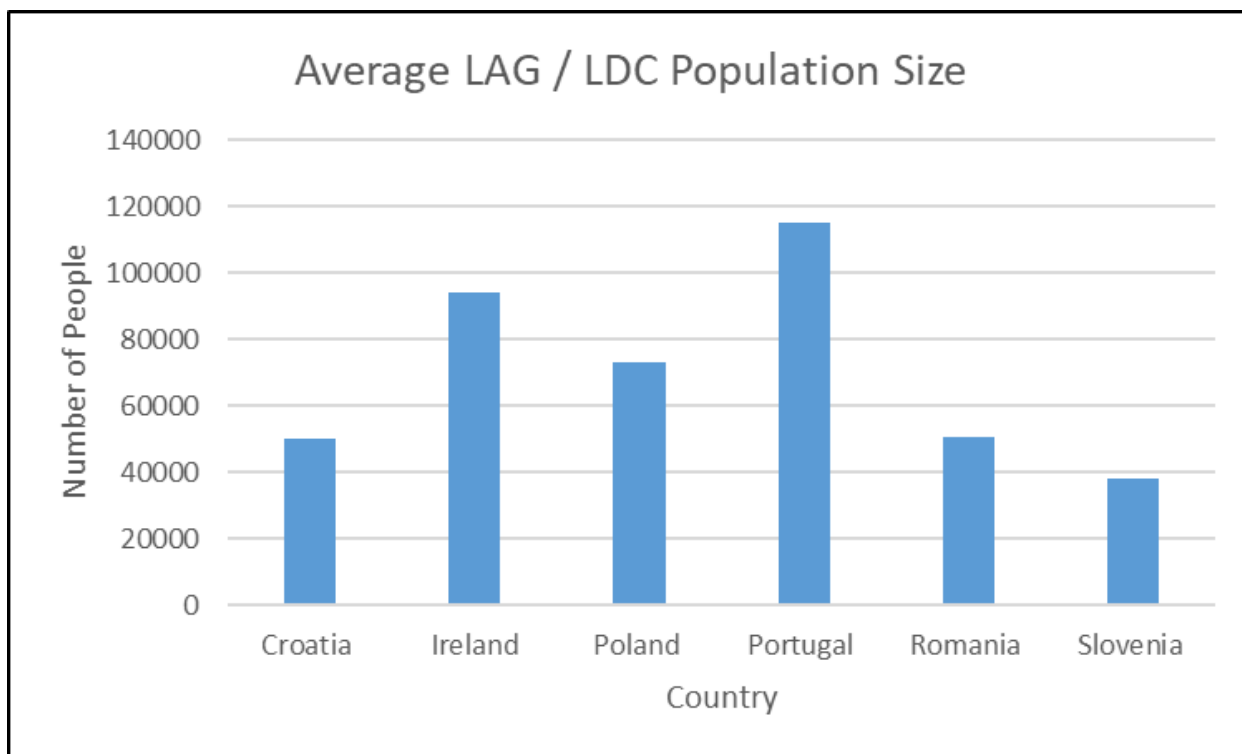
Ove varijacije su evidentne u odnosu na :

1. Godinu osnivanja (Grafikon 1.)
2. Prosječnu veličinu populacije LAG/LDC u promatranim zemljama (Grafikon 2.)
3. Primarni fokus projekata u LEADER programima (Tablica 3.);
4. Broj podržanih projekata LEDAER (Tablica 4.).

Zanimljivo je istaknuti da je pokrivenost stanovnika kroz LEADER i LAG-ove najveća u Irskoj i Portugalu - u zemljama koje u programu LEADER sudjeluju najduže, iako su te zemlje populacijski osjetno manje nego primjerice Poljska (Grafikon 1. i Grafikon 2.)

<sup>11</sup> <http://teli2.eu/learning-portal/> (pristupljeno 20.1.2019.)

Grafikon 2: Prosječna broj stanovnika (os Y) na LAG području u promatranim zemljama (os X)



Izvor: izrada autora, „Teli 2 izvještaj o istraživanju (dokument na Eng.)“<sup>12</sup>

Iz danje sistematizacije ulaznih podataka i analize iz Online upitnika (ankete) detektirana su područja od „posebnog interesa“ za promatrane zemlje koja će biti ciljana (predmet sufinanciranja) LEADER programom.

---

<sup>12</sup> <http://teli2.eu/learning-portal/> (pristupljeno 22.1.2019.)

Tablica 3: Primarni fokus projekata u LEADER programima u promatranim zemljama

KATEGORIJA	OPISI I POVEZNICE
Agrokultura	dodavanje vrijednosti poljoprivrednim i šumarskim proizvodima; kombiniranje novih i postojećih poljoprivrednih praksi; prerada poljoprivrednih proizvoda; modernizacija farmi; diversifikacija
Animacija stanovništva	projekti suradnje; razvoj mladih; diversifikacija djelatnosti; socijalno-strukovna aktivacija stanovnika i volontera; operacije usmjerene na aktiviranje stanovnika
Razvoj i poticanje poduzetništva	diversifikacija proizvodnih ekonomskih aktivnosti; diverzifikacija prema nepoljoprivrednim djelatnostima; ekonomska diversifikacija; promicati diverzifikaciju gospodarstva u nepoljoprivredne aktivnosti i zapošljavanje na području intervencije; promocija; nepoljoprivredne usluge, studija i projekata razvoja malih i srednjih poduzeća; Potpora MSP-a; mali posao; mikrotvrtke; podizanje kapaciteta gospodarstva; jačanje konkurentnog poslovnog okruženja; podrška za stvaranje i razvoj trgovačkog poduzeća; podršku na lokalnim i tradicionalnim proizvodima te na mrežnoj suradnji proizvođača lokalnih proizvoda, poduzetništvo - opremanje javnih usluga
Razvoj infrastrukture	razvoj infrastrukture i osnovnih usluga, poljoprivredne i nepoljoprivredne i ruralne infrastrukture; osnovna infrastruktura, razvoj potrebnih društvenih i fizičkih infrastrukture za poboljšanje kvalitete seoskog života; poboljšanje socijalne i rekreacijske infrastrukture u malim mjestima (ruralne i društvene zajedničke prostorije, mjesta rekreacije); društveno-kulturna infrastruktura sportsko-rekreacijska), turistička infrastruktura, infrastruktura aktiviranje, infrastrukturni projekti, poboljšanje razvoja infrastrukture, poboljšanje socijalne, kulturne i sportske infrastrukture; uspostavu sustava obnovljive energije
Društvena zajednica	zajednica i društveni objekti zajednice te općenito infrastruktura zajednice (spomenuta 4 puta), privatna zajednica; građevinski strojevi i oprema za nepoljoprivredne djelatnosti, socijalna podrška u ruralnim sredinama, uključivanje društvenih skupina, upoznavanje osoba s LEADER - om, poboljšanje kvalitete života (spomenuto 2 puta), očuvanje međugeneracijske suradnje
Edukacija i usavršavanje	osposobljavanje (spomenuto 3 puta), obuka zaposlenika, članova i volontera; stjecanje i aktiviranje; razvoj i očuvanje zanatstva, obrazovanje (navedeno 3 puta)
Turizam i kultura	prehrambeni turizam (spomenut 4 puta); turizam (spomenut 4 puta); tematske rute; promicanje, razvoj turizma; razvoj turističke ponude; turistička rekreacija i kulturne infrastrukture; turističke i promotivne aktivnosti; turistički proizvod; razvoj grada i sela; promocija turističkog područja (spomenuto 2 puta); obnova sela (spomenuto 3 puta); obnova i razvoj sela (spomenuto 3 puta); razvoj održivog ruralnog turizma temeljenog na prirodnoj i kulturnoj baštini; ruralni turizam (spomenuto tri puta); turizam (infrastruktura i mreža), osnivanje lokalnih turističkih informativnih centara; razvoj novih turističkih proizvoda za lokalnu samodostatnost; poboljšanje turističkog područja; aktivnosti rekreacije i turizma; aktivnosti u područjima kulture i kulturna događanja; Kultura; razvoj infrastrukture kulture; osnivanje kulturnih centara; poboljšanje kulture; modernizacija i obnova kulturnih objekata; potpora kulturnim aktivnostima; očuvanje obrtničke tradicije (spomenuto 2 puta); kulinarska tradicija (spomenuta 2 puta); baština (spomenuta 2 puta); očuvanje prirodne i kulturne baštine; očuvanje i zaštite ruralne baštine
Razvoj	razvoj sela (spomenuto 3 puta); razvoj turizma; mali projekti razvoj; razvoj proizvoda (razvoj lokalnih proizvoda i njihov marketing, poticanje suradnje unutar tog područja); razvoj novih turističkih projekata; ruralno razvoj; modernizacija i obnova kulturnih i rekreacijskih sadržaja; razvoj nevladinih organizacija; osobni rast i razvoj stanovnika; obnova i razvoj sela; održivi razvoj ruralnih područja; okoliš; podizanje svijesti o održivom razvoju

Izvor: izrada autora,,Teli2 izvješće o istraživanju“, teli2.eu/learning-portal

Uključujući teme i aktivnosti vezane uz prioritetna područja u tablici 3. LEADER je kroz svoje programe potaknuo realizaciju određenog broja projekata u promatranim zemljama, koji su prikazani u tablici 4. Potrebno je istaknuti kako je u tijeku anketnog upitnika trajalo razdoblje LEADER/CLLD 2014.-2020. te podaci o ukupnom broju projekata iz tog razdoblja nisu relevantni (treba se čekati kraj razdoblja i evaluacijska izvješća).

Tablica 4: Broj LEADER projekata u promatranim zemljama

	HRVATSKA	IRSKA	POLJSKA	PORTUGAL	RUMUNJSKA	SLOVENIJA	UKUPNO
Leader I	0	750	1	35	52	0	838
Leader II	0	2241	1	1015	0	0	3257
Leader +	0	2229	184	1117	0	0	3530
Leader 2007-2013	12	3619	3415	1254	1452	227	9979
Leader 2014.-2020.	2	0	0	0	28	0	30
UKUPNO	14	8839	3601	3421	1532	227	17634

Izvor: izrada autora obradom podataka iz anketnog online upitnika

## 4.2. Fokus grupe

Po završetku analize upitnika, svaka promatrana zemlja organizirala je fokusnu skupinu (tematske smjernice koje je izradio autor u Prilogu 2) kako bi se dodatno razradile i analizirale potrebe za obukom zaposlenika LAG-ova / LDC-a. Fokus grupe poslužile su za dobivanje kvalitativnih rezultata istraživanja, a uključivale su 6 radnih sastanaka stručnih osoba u 6 promatranih EU zemalja.

Prema Rabiee (2004), fokus grupa je 'tehnika koja uključuje korištenje dubinskih grupnih intervjua na zadanu temu u kojima su sudionici odabrani jer su namjerni, iako ne nužno reprezentativni, uzorci određene populacije. Fokus grupe pružaju informacije o nizu ideja i osjećaja koje pojedinci imaju o određenim temama, daju uvid u razlike u perspektivi između skupina pojedinaca. Tablica 5. daje pregled ključnih sažetih informacija koje se odnose na vrijeme; datum; mjesto; broj i uloga sudionika; te broj i vrsta organizacija.

Tablica 5: Analiza sudionika na sastancima Fokus grupa u promatranim zemljama

Zemlja	Datum	Gizradarad i lokacija	Trajanje sastanka	Broj sudionika (od toga žene)	Uloga/posao sudionika	Broj organizacija sudionika	Vrsta organizacije
Hrvatska	20.02.17	Oroslavje, prostorije LAG-a „Zeleni bregi“	2h	10 (5)	osoblje LAG-a i menadžment, zaposlenici nacionalnih ruralnih mreža, predstavnik grada	8	4 LAG -a 3 ruralne mreže 1 predstavnik grada – javni sektor
Irska	03.03.17	SECAD uredi u gradu Midletonu	2h	6 (4)	član uprave, projekt menadžer LEADERA, menadžer za razvoj, administrativni upravitelj	2	1 nacionalna mreža 1 lokalna razvojna tvrtka (LDC)
Poljska	17.03.17	Restoran „Wadowice“ u gradu Wadowice	N/A	6 (5)	predsjednik LAG-a, menadžer u LAG-u, predstavnik upravnog odbora LAG-a, administratori u LAG-u	4	4 LAG-a
Portugal	20.02.17	Uredi Monte ACE ADRIMAG u gradu Evora	2h	7 (5)	projekt menadžer za ruralni razvoj, administrativni menadžer, LAG administrator, voditelj LAG-a	3	3 LAG-a
Rumunjska	28.02.17	Grad Piatra Neamt, prostorije LAG-a	3h	7 (3)	Predsjednik nacionalne organizacije LAG-ova, 3 predstavnika mreža, 3 LAG menadžera		1 nacionalna organizacija 3 nacionalne ruralne mreže 2 LAG-a
Slovenija	21.02.17	Šentjur, prostori Razvojne agencije „Kozjansko“	2h	12	menadžer za ruralni razvitak, članovi LAG-a, članovi udruga socijalnog usmjerenja, predavač s Sveučilišta, predstavnik ministarstva nadležnog za leader	12	2 LAG-a 1 Ministarstvo 3 jedinice lokalne samouprave 3 razvojne agencije 1 poduzetnički centar 1 poljoprivrednik 1 predstavnik sveučilišta

Izvor: izrada autora

Kvantitativna istraživanja su ona koja pružaju brojčani opis istraživane pojave, redovito putem statističke analize i sažimanjem izvornih podataka. U ovom sažetku i prikazu glavnih rezultata istaknuti su odgovori i uzorci koji su ostvarili najviše bodova, odnosno ponavljaju se najčešće kao odgovor ispitanika. Ovi rezultati usmjeravaju se i koriste se za kasnije dobivanje kvalitativnih rezultata istraživanja. Dokazi prikupljeni putem upitnika i fokus grupa daju nam informacije o potencijalnoj strukturi i indikativnom sadržaju budućih obrazovnih sadržaja ili publikacija za unapređenje menadžerskih znanja i vještina u radu s LEADER programima ili projektima.

Dokazi odnosno utvrđene činjenice obuhvaćaju:

- pozitivne značajke povezane s LEADER programom.
- izazovi povezani s provedbom programa LEADER.
- zahtjeve za obrazovanje i osposobljavanje osoblja LAG-a / LDC-a.

Sljedeći rezultati izdvojeni su u tablicama po kriteriju odabira „brojnosti“, odnosno ako se isti uzorak odgovora ponavljao barem 5 puta.

### 4.3. Pozitivni aspekti LEADER razvojnog pristupa

Pozitivne značajke povezane s provedbom programa LEADER identificirane su u upitnicima prvenstveno se odnose na stvaranje radnih mjesta; regionalni razvoj; i promicanje regije (Tablica 6.)

Tablica 6: Prednosti LEADER programa

Prednosti	Opis
<b>Stvaranje radnih mjesta i ekonomski razvoj</b>	stvaranje radnih mjesta; nova radna mjesta; projekti za dodjelu bespovratnih sredstava; raspoloživa sredstva; diversifikacija gospodarstva
<b>Razvoj i promocija regija</b>	poboljšana kvaliteta života; poboljšana infrastruktura; obnova sela u zajednici; razvoj lokalnih nevladinih organizacija
<b>Animacija društvenih zajednica/ osnaživanje društvenog . kapitala</b>	dimenzija suradnje; društvena integracija; lokalne i partnerske inicijative; uključenost stanovnika; obuka / iskustvo; umrežavanje i integracija; kultiviranje tradicije, obrta; povećana potražnja za obrazovanjem

Izvor: izrada autora obradom anketnih upitnika promatranih zemalja



Fokus grupe održane u svakoj zemlji prepoznale su LEADER program kao vrijedan model / alat za ruralni razvoj, ako se provode na odgovarajući način. Promocija i pružanje pristupa odozdo prema gore na temelju lokalnih potreba područja omogućuje animaciju zajednice; jačanje struktura lokalne uprave; osposobljavanje i usavršavanje ciljanih (ugroženih) skupina; i ulaganje kapitala u ciljano poduzetništvo; civilne i socijalne projekte.

□ **Rezultat analize: usporedba Hrvatska - Slovenija**

Ovo su najčešće podudaranosti ispitanih djelatnika u LEADER organizacijama koji su se izjašnjavali na temu pozitivnih značajki programa:

- Razvoj kohezivnog društva kroz povezivanje s javnim, privatnim sektorom i civilnim društvom.
- Dostupnost sredstava za financiranje projekata, programa, strategija, nadopunjavajući nedostatke drugih razvojnih politika,
- Identificiranje lokalnih izazova i potreba,
- Razvoj strategija za komunikaciju i povezivanje / umrežavanje s lokalnim dionicima.
- Jačanje lokalnih struktura za donošenje odluka.
- Sposobnost prenošenja znanja i najbolje prakse iz sličnih područja.
- Nove mogućnosti zapošljavanja u području LAG-a.

Za usporedbu ovo su najrelevantniji odgovori slovenskih kolega:

- Aktiviranje i animiranje lokalnog stanovništva, aktivno sudjelovanje lokalnog stanovništva u projektima, upoznavanje dionika u tom području, umrežavanje ljudi.
- Program omogućuje uključivanje (udruga, pojedinaca, javnih tijela, gospodarskog sektora itd.)
- Primjena pristupa odozdo prema gore rezultirala je vidljivim »transformacijama« u ruralnim područjima.
- Stjecanje znanja, stvaranje novih ideja u manjim skupinama.
- Vitalna ruralna područja čine čvrste temelje za razvoj drugih aktivnosti.
- Izgradnja i premošćivanje mreža suradnje na nekoliko razina (lokalna, regionalna, nacionalna, nadnacionalna).
- Aktivno građanstvo, promicanje programa i načela

*“We managed to overcome the fear and hurdle, and the fact is,  
LEADER enables you to participate with smaller projects.  
...At the very beginning, there was a modest number of projects applying for LEADER. But  
– due to the animation, socializing and networking - an important shift occurred: people  
know that they can co-create common story.  
LEADER demands linking, and this is a big outcome!”*

Uspjeli smo nadići strah i borbu, a činjenica je da  
LEADER omogućava da sudjeluješ sa manjim projektima  
...u početku, bio je umjeren broj projekata koji su se aplicirali na LEADER, ali  
radi animacije, senzibiliziranja zajednice i umrežavanja – važna se promjena dogodila.  
Ljudi su naučili da mogu sudjelovati u stvaranju zajedničke priče.  
LEADER zahtjeva povezivanje i to je veliki dobitak!

Prijevod autora: citat sa predavanja u *Arouca (Pt)*, veljača 2018.: Dr. Irma Potočnik Slavič,  
Univerza Ljubljana

Na temelju usporedbe o prednostima LEADER-a u Hrvatskoj i Sloveniji uočljivo je da su slovenski kolege iskusniji u tom području jer se LEADER u Sloveniji ozbiljno provodi već drugi programski ciklus, dok je Hrvatskoj to tek prvi relevantni LEADER ciklus sa akreditiranim LAG lokalnim razvojnim strategijama. Zato su odgovori hrvatskih kolega „kao iz udžbenika“, a slovenski konkretniji radi više iskustva u provedbi.

#### **4.4. Izazovi provedbe LEADER-a**

U upitniku su LAG-ovi i ostali relevantni dionici zamoljeni da identificiraju i opišu izazove s kojima su se suočili u provedbi programa LEADER. Glavni izazovi navedeni su u tablici 6. Uvršteni su u tablicu nakon što su se ponavljali minimalno 5 puta u odgovorima ispitanika.

Birokracija; nedostatak preciznih operativnih postupaka; nedostatak pred-financiranja identificirani su kao glavni izazovi.

Tablica 7: izrada autora: Izazovi s kojima se susreću LAG-ovi i LEADER osoblje u provođenju LEADER programa

IZAZOVI	Opis/primjeri
<b>Financijski</b>	usklađivanje u financijama, vladine promjene u proračunima, smanjeno financiranje, financijska ograničenja za program 2014-2020; smanjenje budžeta i drugih izvora financiranja kojim se time otežava javno sufinanciranje, financiranje drugih agencija, korištenje proračuna; zadržati likvidnost, izvori pred-financiranja
<b>Administracija/pravo/zakoni</b>	zahtjevi izvješćivanja; administrativni zahtjevi; učestalo mijenjanje pravila; birokratski zahtjevi; neusklađenost između europskog i nacionalnog zakonodavstva; različiti uvjeti za EU sredstva; postupci traju jako dugo; nedostatak zakonodavnog okvira kojim bi se definirale nevladine organizacije koje provode LEADER; nezgrapni propisi i proceduralni vakuum; spori administrativni postupci; kašnjenja
<b>Organizacijski menadžment</b>	dupliciranje struktura; složena nova struktura LAG-; pokretanje programa koji je vrlo loše vođen; pristup odozdo prema gore, dokumenti koji nisu spremni za prijavu; problemi s aplikacijama; smjernice i postupci koji ne mogu jasno tumačiti; nedostatak integracije i suradnje
<b>Vezano uz zajednicu</b>	aktiviranje lokalne zajednice; integracija i aktiviranje stanovnika; starijih osoba preko 50 godina; otvaranje novih radnih mjesta; nedostatak samopouzdanja
<b>Kapaciteti</b>	razumijevanje operativnih pravila; izgradnja kapaciteta promotora; provedba malih potpora - cijeli postupak pod odgovornošću LAG-a; nedostatak materijalne pripreme; nedostatak interesa provedbenog tijela za sadržajnu pripremu LAG-ove da se bave malim potporama; savjetovanje korisnika u ispunjavanju zahtjeva; mobilizacija lokalnih resursa; zahtjevi zaštite osobnih podataka; nemogućnost korištenja više fondovskog pristupa u dijelu zemlje; nedostatak kapaciteta (osoblje LAG-a, ministarstva, lokalna vlast)
<b>Ostalo</b>	državna služba neprijateljski nastrojena prema organizacijama trećeg sektora; široko područje za pokrivanje, , angažman s sudionicima, razina revizije; stvaranje „napetosti“ sa lokalnim vlastima

Izvor: anketni upitnik i sastanci fokus grupa

Razvidno je da se administrativno opterećenje (birokracija) povećalo sa svakim interventnim LEADER programom. LAG / LDC zaposlenici izdvajaju znatan dio vremena za ispunjavanje tih zadataka. To je dovelo do značajnog smanjenja vremena dodijeljenog inovativnim aktivnostima povezanim s programom LEADER, pri čemu su aktivnosti animacije istaknuti primjer.

#### 4.5. Smjernice za poboljšanja

Sljedeća poboljšanja mogla bi se provesti kako bi se smanjio administrativni teret:

- o Jačanje pristupa odozdo prema gore kroz promicanje procesa animacije, pri čemu dionici lokalne zajednice učinkovitije sudjeluju u procesu donošenja odluka.
- o Smanjenje birokratskog i administrativnog opterećenja pojednostavljenjem postupaka.
- o Pružanje podrške od strane nadležnog tijela u potpori (umjesto sustava praćenja i kontrole) LDCS / LAG-ova.

o Osiguranje dodatnih sredstava kako bi se omogućio početak animacije, aktivnosti izgradnje kapaciteta i inovacija.

o Usvajanje pristupa CLLD-a u svim LAG-ovima u Europskoj uniji.

Ovi odgovori također proizlaze iz najučestalijih podataka dobivenih na tu temu iz upitnika i sa održanih fokus grupa.

Ispitanici u upitniku također su naznačili željene karakteristike učinkovitog programa obuke koji se odnosi na provedbu LEADER programa. One su navedene u tablici 8. Potrebno je da se buduća stručna usavršavanja u LEADER-u „serviraju“ u pristupu kombiniranog učenja uz korištenje predavanja u učionama, učenja on-line, te istodobno sudjelovanjem na intenzivnim tematskim radionicama i posjetima primjera dobre prakse. Preporučuje se poseban naglasak na uključivanje transnacionalnih elemenata u obilaske mjesta što je vrlo važno ukoliko kako bi potencijalni kadrovi na usavršavanju mogli replicirati najbolje prakse unutar svojih vlastitih LAG-ova / LDC-a.

Tablica 8: izrada autora: Potrebne karakteristike učinkovitog programa za unapređenje vještina kod LEADER menadžera i kadrova

KATEGORIJA	KARAKTERISTIKA
<b>CILJ</b>	usredotočen, zadovoljavajući potrebe; specifične i ciljane; jasne rezultate u smislu stečenih vještina; utvrđivanje potreba za obukom; smisljena i razumljiva isporuka usavršavanja; povećanje sposobnosti; prilagođen potrebama i fleksibilan
<b>PROCES</b>	energizirajući; uključenje; uvođenje znanja i konsolidacija kroz vježbe; mogućnost aktivnog sudjelovanja, stvaranje uvjeta za postavljanje pitanja, traženje rješenja; zanimljivo vrijeme komunikacije i obuke; učenje kroz praksu, a ne samo teoriju; interaktivni program, kombinirana teorija s primjerima dobre prakse
<b>TIP PREDAVAČA</b>	profesionalni, fokusiran na grupni rad; obrazovan trener; kvalificirani trener; suštinski / iskusni treneri; onaj koji promiče razmjenu iskustava između tehničara i praktičnije komponente
<b>OBLIK</b>	radionica; interaktivni trening; kombinirano učenje
<b>REZULTAT</b>	upotrebljivost u praksi, svestranost (stjecanje teorijskih i praktičnih vještina); stjecanje praktičnih vještina; naglasak na dobivanju praktičnog znanja; omogućuje transformaciju postojećih praksi

Izvor: fokus grupe istraživanja

Informacije prikupljene putem upitnika i fokus grupa poslužile su istraživačima da osmisle prilagođena područja obrazovanja i teme shodne potrebama zaposlenika koji rade u LAG-u / LDC-u.

Područja obrazovanja prilagođena za LEADER/LAG kadrove i menadžere oblikovana su u tri kategorije obrazovnih predmeta odnosno tema:

### 1. Unapređenje komunikacijskih i facilitacijskih strategija za LEADER

Kroz ova područja potrebno je usavršiti teorije i primjene komunikacijskih strategija, metodologija i alata u suvremenom LAG-u ili LDC-u. To će se postići analizom okvira, strategija, modeliranja komunikacije i teorijskih osnova.

### 2. LEADER pristup i neo-endogeni ruralni razvoj

Potrebno je pružiti polaznicima usavršavanja ili budućim učenicima iz tog područja dobar uvod u ključne koncepte i teorije neo-endogenog razvoja ruralnih područja te razviti razumijevanje važne uloge aktivacije lokalne zajednice. Također i razviti sposobnost za primjenu znanja, tehnika i vještina kako bi se riješila pitanja ruralnog razvoja na terenu. Poseban naglasak mora biti stavljen na razumijevanje ključnih obilježja LEADER pristupa i njegove primjene u različitim prostornim razinama (EU, nacionalna, regionalna / lokalna).

### 3. Upravljanje LEADER programom i organizacijske vještine

Ova obrazovna cjelina trebala bi pružiti odgovarajuću podršku i smjernice tvrtkama i zajednicama koje žele pristupiti financiranju u okviru programa LEADER. Snažan naglasak mora biti stavljen na razvoj i poboljšanje upravljanja projektima; timski rad i suradnju; i tehničke vještine potrebne za LEADER projektnog voditelja / voditelja unutar LAG-a, LDC-a. Potrebno je steći znanje o ciklusu upravljanja programom za LEADER i pratećim operativnim pravilima i propisima.

Kao što je ranije istaknuto, informacije prikupljene putem upitnika i fokus grupa omogućile su istraživačima da osmisle prilagođena područja obrazovanja i teme shodne za potrebe zaposlenika koji rade u LAG-u / LDC-u, a u nastavku rada detektirane teme (vidi gore 1.,2.,3.) obrađene su sastavljanjem sistematičnog sadržaja iz referentnih izdanja (knjiga, članaka i drugih izvora). Time se dobiva kompletan uvid u proces istraživanja koji je detektirao prednosti i nedostatke LEADER-programa iz perspektive stručnih kadrova te vrlo bitna područja za usavršavanje njihovih profesionalnih vještina kako bi povećali učinkovitost implementacije LEADER programa.

## 5. Kvalitativni rezultati istraživanja

U kompilaciji sljedećih analiza i zaključaka korišteni su izvori za prikupljanje podataka:

- Fokus grupa – tematski sastanci sa odabranim sudionicima iz struke, održani u svim promatranim zemljama (vidi Prilog 2, nacrt „template“ za istraživanje kroz fokus grupe sa smjernicama koje je izradio autor kako bi kroz održavanje sastanaka u različitim EU zemljama dobili ujednačenu sistematičnu obradu potrebnih tema – pitanja“)

Kvalitativna se istraživanja ne oslanjaju na statističke zaključke, već nude dublji, ali posve kvalitativan odnosno nenumerički opis pojave koju istražuju. Kvalitativna se istraživanja provode intenzivnim boravkom u prirodnim životnim situacijama.

Promatrane zemlje: Hrvatska, Slovenija, Portugal, Poljska, Irska, Rumunjska

Sljedeće teme nastale su kao rezultat obrade rezultata kvantitativnog istraživanja partera u TELI2 projektu, te je stručni tim (LAG/LDC) surađivao s akademskim timom (LIT, ULJ) kako bi izdvojili tematska područja koja će usvajanjem sadržaja pomoći stručnim kadrovima u unapređenju znanja i vještina te time doprinijeti kvalitetnijoj provedbi LEADER programa.

### 5.1. Tema I. stručnog usavršavanja : Komunikacija i facilitacija u LEADER programu

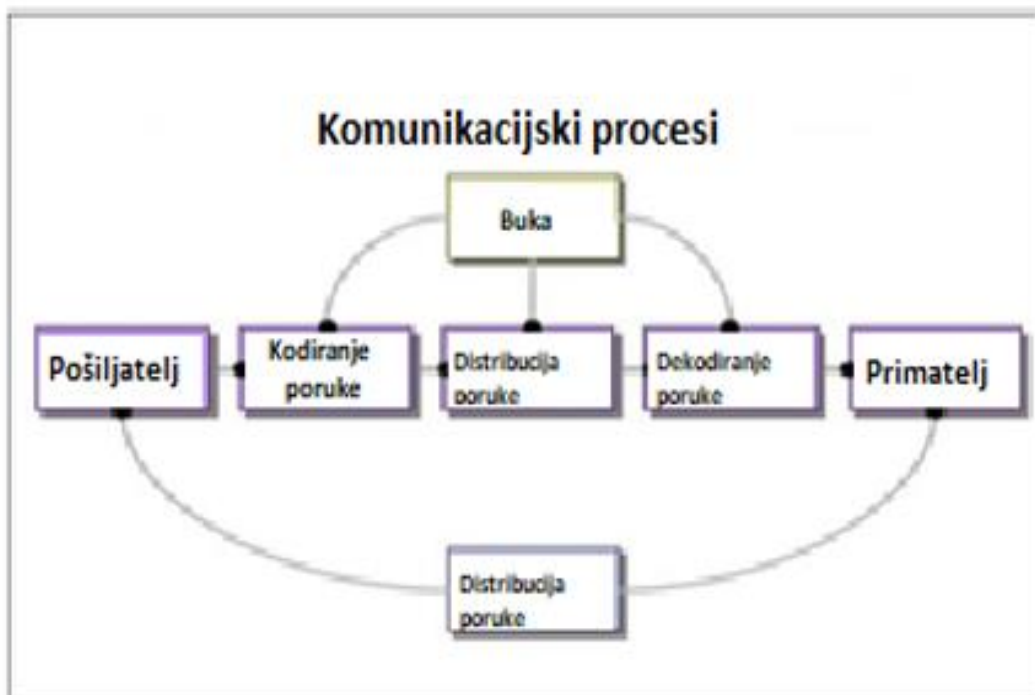
"Postupak komunikacije može se definirati kao proces kroz koji se prenose ideje, informacije, stavovi i osjećaji iz jedne osobe u drugu. Komunikator ili pošiljatelj je osoba koja inicira komunikacije slanjem poruke. Prijemnik je osoba koja dovršava komunikaciju primajući poruku i odgovara na nju "(Henry McClave, Communications for Business)

Normalno smo uključeni u ljudsku komunikaciju - uglavnom dvosmjernu komunikaciju (komunikator i prijemnik). Postoji mnogo primjera u našem radu i svakodnevnom životu gdje je potrebno komunicirati s pojedincima, timovima i drugima koristeći različite načine i rješenja. Ljudi su ili komunikatori ili prijemnici (i često oboje). Interpersonalna komunikacija je razmjena informacija između dvije ili više ljudi, dok je interpersonalna komunikacija unutarnja uporaba

jezika i misli. Interpersonalna komunikacija značajno je područje istraživanja koja nastoje shvatiti kako ljudi koriste verbalne i neverbalne znakove kako bi ostvarili niz osobnih i relacijskih ciljeva. Iako postoje brojne definicije, međuljudska se komunikacija često definira kao komunikacija koja se odvija među ljudima koji su međusobno ovisni i međusobno se poznaju. Interpersonalna komunikacija uključuje ono što se odvija između sina i njegovog oca, poslodavca i zaposlenika itd. Interpersonalna komunikacija može se odvijati u licem u lice, kao i kroz različite medijske platforme, poput društvenih medija.

Tradicionalna teorija smatrala je da je komunikacija linearni proces od komunikatora do prijatelja i da je poruka bila ključni čimbenik koji utječe na to. Moderna teorija ukazuje da je proces složeniji s mnogim komponentama koje međusobno djeluju, npr. poruka, medij, kontekst, šum itd., mijenjajući bilo koji od njih, utjecat će na sve druge.

Prikaz 7: Komunikacijski proces



Izvor: „Teli 2 Priručnik za obuku“ (str. 9)

Komunikacijskom procesu obično je namjena da pošalje poruku pomoću odabranih sredstava ili pristupa. Postoje slučajevi u kojima postoji nehotična inicijacija komunikacijskog procesa u kojemu se priopćavaju informacije koje se inače ne namjeravaju dijeliti. Pošiljalatelj će odrediti poruku koju želi poslati te istaknuti ključne stvari koje želi komunicirati. To se zatim prenosi putem odabranog komunikacijskog kanala. Prijemnik će zatim dekodirati, tj. obraditi poruku. Oko komunikacijskog procesa postoji mogućnost pridružene "buke" koja može uključivati i druge probleme koji utječu na pošiljalatelja ili primatelja, npr. ostali poslovi / osobne obveze; odnos između pošiljalatelja / primatelja itd.

U kontekstu menadžmenta u LEADER programu važno je da je osoblje unutar organizacija svjesno nepovratnosti komunikacijskog procesa. Stoga je iz perspektive upravljanja važno obratiti posebnu pozornost na pripremu komunikacije prije govorenja / slanja poruke. Uvijek je moguće ispričati se, mijenjati ili povući poruku ... ali nikada se zapravo poslana i primljena poruka ne može izbrisati! To je od vitalnog značaja u LEADER-u jer netočne poruke mogu utjecati na pojedinca / grupu te uzrokovati napetosti unutar zajednice.

### **5.1.1. Komunikacijski mediji**

„Kanal vs. medij“: Ovi se termini ponekad mogu izmjenjivati u literaturi i komunikacijskim materijalima. Razlika između kanala i medija nije uvijek jasna. Općenito treba razmotriti da će komunikacijski medij biti jedan od onih navedenih u gornjoj tablici. Kanal je fizička infrastruktura koja omogućuje da se poruka prenosi, tj. kanali uključuju TV, radio, računalne mreže, kurirske usluge, tel / fax itd.

U suvremenom svijetu postoji više načina prenošenja poruke. Vrste medija koje se mogu koristiti uključuju pisane / zvučne / vizualne / elektroničke / masovne medije. Sljedeća tablica pruža pregled prednosti / nedostataka različitih komunikacijskih medija.



Tablica 9: Različiti komunikacijski mediji te njihove primjeri i značajke

Medij	Primjer	Pozitivne značajke	Ali budite svjesni i ovih značajki
Pismeni	Pismeno; pismo, podsjetnik, izvješće, bilten, priopćenje za javnost, letak za oglašavanje itd.	*Dokaz *Dobar za složene informacije *Vrijeme za razmišljanje *Revizija napisanog *Može se ponovno čitati ili koristiti	*Trebaju vremena *Više formalno / neosobno nego govor *Povratne informacije su usporene *Jednom poslanu poruku teško je promijeniti
Glasovna	Usmeno, razgovor, sastanak, prezentacija	*Više izravnih i osobnih povratnih informacija *Poruke se mogu podesiti u svjetlu povratnih informacija *Podržava govor tijela *Kvalitete glasa mogu se iskoristiti *Stajališta se mogu brzo razmjenjivati	*Često nema zapisa *Manje vremena za pripremu *Nemoguće je poništiti kad je izgovoreno *Interakcija je teže kontrolirati
Vizualni	Vizualni; neverbalni, dijagrami, grafikoni, fotografije, modeli i sl.	*Neposredni utjecaj *Podrška / pojačanje verbalnom mediju *Pojednostavljuje informacije *Može potaknuti/generirati interes *Blizina stvarnosti	*Dvosmislene poruke *Pojednostavljanje *Često se traži verbalna napomena *Teže je proizvoditi od teksta
Elektronski	Video, telefon, fax, e-mail, Internet i sl.	*Brza promjena na daljinu *Može nositi verbalne i vizualne informacije *Jednostavno snimanje i pohranjivanje *Jeftin	*Visoki zahtjevi stupnja opremljenosti i tehnologije *Troškovi korištenja *Posebna znanja uporabe *Sigurnosni rizici
Masovni mediji	TV, radio, film	*Za informacije i zabavu *Dosegnite veliku količinu popularnosti *Ogroman utjecaj *Snažan za oglašavanje i formiranje mišljenja	*Visoki troškovi proizvodnje *Utjecaj na društvo često kritiziran *Često je izazov za male organizacije

#### □ Dekodiranje poruke

Postoje mnogi slučajevi u kojima su poruke pogrešno shvaćene. To može biti uzrokovano:

- nepažnjom u ime primatelja,
- nepažljiv primatelj,
- pošiljatelji su koristili specijalizirani jezik,
- teško razumljivo,
- poruka je nejasna,
- primatelj dopušta emocijama da utječu na tumačenje poruke

Obveza obje strane uključene u komunikaciju jest provođenje brige da bi se osigurala uspješna komunikacija. Pošiljatelj mora osigurati da se poruka isporuči na način koji će osigurati da je jasna za drugu stranu, koristeći ispravan medij, a primatelj treba dati dovoljno uputstvo kako bi se osiguralo da je poruka pravilno kodirana.

#### □ **Povratne informacije / Kontekst / Buka**

Povratna informacija važan je dio komunikacijskog procesa pri čemu primatelj odgovara na poruku pošiljatelja. Ovisno o tome kako je poruka dekodirana ili interpretirana, pošiljatelj odgovara različito. Ovisno o primljenom odgovoru, stavovi pošiljatelja na poruke mogu se promijeniti.. Povratne informacije mogu biti pozitivne / negativne i verbalne / neverbalne te će uobičajeno rezultirati pokretanjem daljnjeg kruga komunikacijskih procesa.

Kontekst u kojem se poruka šalje i prima uvijek će utjecati na komunikacijski proces, npr. vrijeme i mjesto mogu utjecati na ishode. Važno je, kao menadžer, da se poruke i komunikacija odvija na pravom mjestu i u pravom trenutku. Treba pažljivo planirati neke komunikacije, a posebno kada se prenosi osjetljiva poruka. Buka u odnosu na komunikaciju može imati mnogo oblika. Pojam „buke“ u komunikaciji uvode Shannon & Weaver -u odnosu na telekomunikacije: sve što je ometalo ili iskrivilo signale telefona uslijed prijelaza je buka. Danas je buka u komunikaciji fizička ili psihička smetnja. Tjelesno blagostanje uključenih u komunikaciju, kao i njihovo emocionalno stanje, utjecat će na proces kodiranja / dekodiranja poruka.

#### **5.1.2. Komunikacijske metode**

Unutar upravljačke uloge vještina pažljivog čitanja s razumijevanjem važna je za razvoj jer posao donosi pregled važnih dokumenata ili sastavljanje relevantnih i jasnih izvješća. U kontekstu LEADER-a ključno je imati mogućnost istraživanja specifičnih područja i razvijanje preporuka temeljenih na pregledanoj dokumentaciji i dostupnim informacijama. Također, od vitalnog značaja je uzeti u obzir najučinkovitiji način referiranja resursa i informacija koje se koriste pri istraživanju. Postoji niz metodologija koje se koriste za takve reference. „Harvardski sustav“ jedan je od takvih metodologija, a primjena ovog sustava opisana je u "Wright it Right: How to reference -Harvard Style".

Pismeni oblik bi trebao biti dominantan kod komunikacije u kontekstu upravljanja. To je zbog činjenice da je potrebno dokumentirati odluke / ishode ili proizvoditi smjernice / izvješća itd. i to u relevantnom kontekstu organizacije u kojoj radite.

Učinkovito pisanje zahtijeva da se pritom razmotri niz ključnih aspekata:

- Izjava o namjeni ili svrsi: Koja je ključna poruka koju treba prenijeti čitatelju?

- Čitatelj: Razmisliti tko ili kakva je osoba koja će primiti poruku?
- Planiranje pisanja: Uobičajena pogreška u pisanom obliku je da se piše bez planiranja i pripreme odnosno bez prethodnog promišljanja o eventualnim specifičnim potrebama teksta ili poruke.
- Struktura i izgled: Proces pisanja je obično interaktivni proces (pisanje, provjera, pisanje, prezentiranje). Potrebno je pažljivo proći reviziju teksta i to često može uključivati pomoć drugih suradnika.

Izvešća će vjerojatno predstavljati najveći udio pisanih obavijesti koje će izrađivati menadžment LAG-a (izvan uobičajenih dnevnih komunikacija, npr. e-pošte). Postoji širok raspon vrsta izvješća koje će LAG menadžeri ili administratori koristiti u svom radu (npr. rutinska -mjesečna izvješća, posebna ili jednokratna izvješća -nedavna inicijativa ili neplanirani sastanak, dugogodišnje izvješće -analiza utjecaja nedavnog programa); Kratkoročno izvješće-Formalno / neformalno izvješće). Cilj izrade izvješća često se razlikuje ovisno o specifičnim okolnostima kada: obavještavamo ili objašnjavamo, istražujemo i prezentiramo nalaz ili rezultat, osiguravamo zapis – čuvanje informacija, procjenjujemo, uvjeravamo.

Menadžeri i voditelji koji rade u LEADER programu moraju na mnoge načine komunicirati s dionicima. Biti u stanju napraviti učinkovitu prezentaciju koja privlači ljude i prenosi poruku važna je vještina za vježbanje i razvoj. Menadžeri bi trebali razvijati ove vještine kroz unutarnje i vanjske prezentacije te stalno tražiti povratne informacije „što mogu učiniti kako bi poboljšali metodu i poruku koju prenose“ kroz nastup.

#### □ **Grupni i timski rad**

Tim se definira kao "mali broj ljudi s komplementarnim vještinama koji se zalažu za zajedničku svrhu, ciljeve izvedbe i pristup za koji se drže uzajamno relevantnima i odgovornima" (Katzenbach & Smith 1993). Glavna razlika između tima i grupe je koncept kolektivne, uzajamne odgovornosti. "Timski rad uključuje ljude koji rade zajedno da proizvode efektivno i kvalitetno udruživanjem svojih resursa i povećanjem potencijala svakog pojedinca. Također zahtijeva integraciju aktivnosti na koordinirani i organizirani način". Timovi u kontekstu LEADER-a kao i grupe bitne za procese u LEADER-u u različitim zajednicama intenzivno surađuju. Timovi su osobito korisni u kontekstu LEADER-a i LAG-ova zbog ove interakcije.

Oni pružaju više pogodnosti jer: • Potiču sinergiju i kreativnost • Mogu biti učinkoviti resurs • Potiču bolju komunikaciju • Ljudi uživaju raditi u timu (Maslow) • Članovi tima ili grupe mogu biti više motivirani • Članovi tima ili grupe mogu poticati i pomagati jedni druge • Prepoznaju se nove prilike u kolektivnom/individualnom potencijalu tima/grupe

Niz istraživanja koje je proveo Lewina (1953.) upućuje na to da ljudi prihvaćaju i rade više na provedbi odluka u čijem kreiranju i sami sudjeluju. U rješavanju problema, grupe obično proizvode bolja rješenja od pojedinaca. U odnosu na individualni pristup problemu, grupe obično posjeduju veću raznolikost resursa, češće prepoznaju i ispravljaju pogreške te bolje povećavaju motivaciju članova. "Radost skladnog rada s malim skupinama ljudi koji su posvećeni nečem većem od sebe i potpuno su lojalni jedni drugima, računajući na moje iskustvo, jedna je od najpoželjnijih stvari u životu." (Adair, J., 1996.)

Opće karakteristike uspješnog tima su: 1. Opredjeljenje, 2. Razumijevanje misije, 3. Specifični ciljevi, 4. Povjerenje i poštovanje., 5. Produktivni sastanci., 6. Odgovarajuće vodstvo, 7. Vlasništvo, 8. Promišljanje i kontinuirano učenje, 9. Zajednička odgovornost, 10. Upravljanje konfliktima, 11.0 Jasne uloge i odgovornosti, 12. Puno sudjelovanje, 13. Komunikacija, 14. Osnajivanje, 15. Rješavanje izazova i donošenje odluka.

Voditelji ili menadžeri u svim organizacijama, uključujući LEADER organizacije, moraju razmotriti što bi moglo utjecati na produktivnost grupe npr. sukob, grupno mišljenje, druženje u društvu, slobodno jahanje, grupna polarizacija, sukladnost i slično. Menadžeri moraju raditi s grupama / timovima gdje je neuspjeh znak za daljnje prilagodbe i traženje prikladnog rješenja. Također, moraju razumjeti što tim radi i kako to radi. Tim mora pokušati usavršiti rezultat zadatka u vremenu koliko god traje proces rada delegiranog tima. "Grupe nisu samo tu da obavljaju zadatke, one vam pružaju niz jedinstvenih prilika za rast kao osobe" (Adair J., 1986.).

Voditelji ili osoblje u LEADER-u kada rade u okviru projekata ruralnog razvitka često će morati razvijati nove timove za rješavanje određenih problema i pitanja. Trebaju biti svjesni Tuckmanovih faza razvoja tima „Forming, Storming, Norming, Performing“ (formiranje, planiranje, delegiranje zadataka, akcija-isporuka) (Forsyth, 1983; Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977). Meredith Belbin kroz svoje opsežno istraživanje razvija definicije uloga unutar timova.

Identificirao je razliku između: • Funkcionalne uloge - na temelju stručnosti, vještine i iskustva  
• Timske uloge - na temelju naše osobnosti, ponašanja i međusobnih odnosa

Kvalitetni menadžeri i osobe uključene u grupni rad trebaju razumjeti da je za efikasne i efektivne timove potrebno: • Svaka bi uloga trebala biti zastupljena, stoga timovi ne bi smjeli biti preveliki  
• Pojedini članovi obično će imati više timskih zaduženja • Formiranje tima naprosto selektiranjem onih najboljih u individualnom učinku može dovesti do neželjenih situacija i rezultata pri timskom radu • Voditi računa o uravnoteženom timu kompetentnih pojedinaca • Nitko nije savršen, ali tim može biti!

## **5.2. Tema II. stručnog usavršavanja: Teorija LEADER pristupa - NEO endogeni razvoj**

Druga tema kvalitativnih rezultata analize potreba za stručnim usavršavanjem LEADER kadrova obrađuje temelje participativnog pristupa zajednice u odlučivanju i upravljanju teritorijem.

### **5.2.1. Koncept neo-endogenog ruralnog razvojnog pristupa i pozicioniranje LEADER programa**

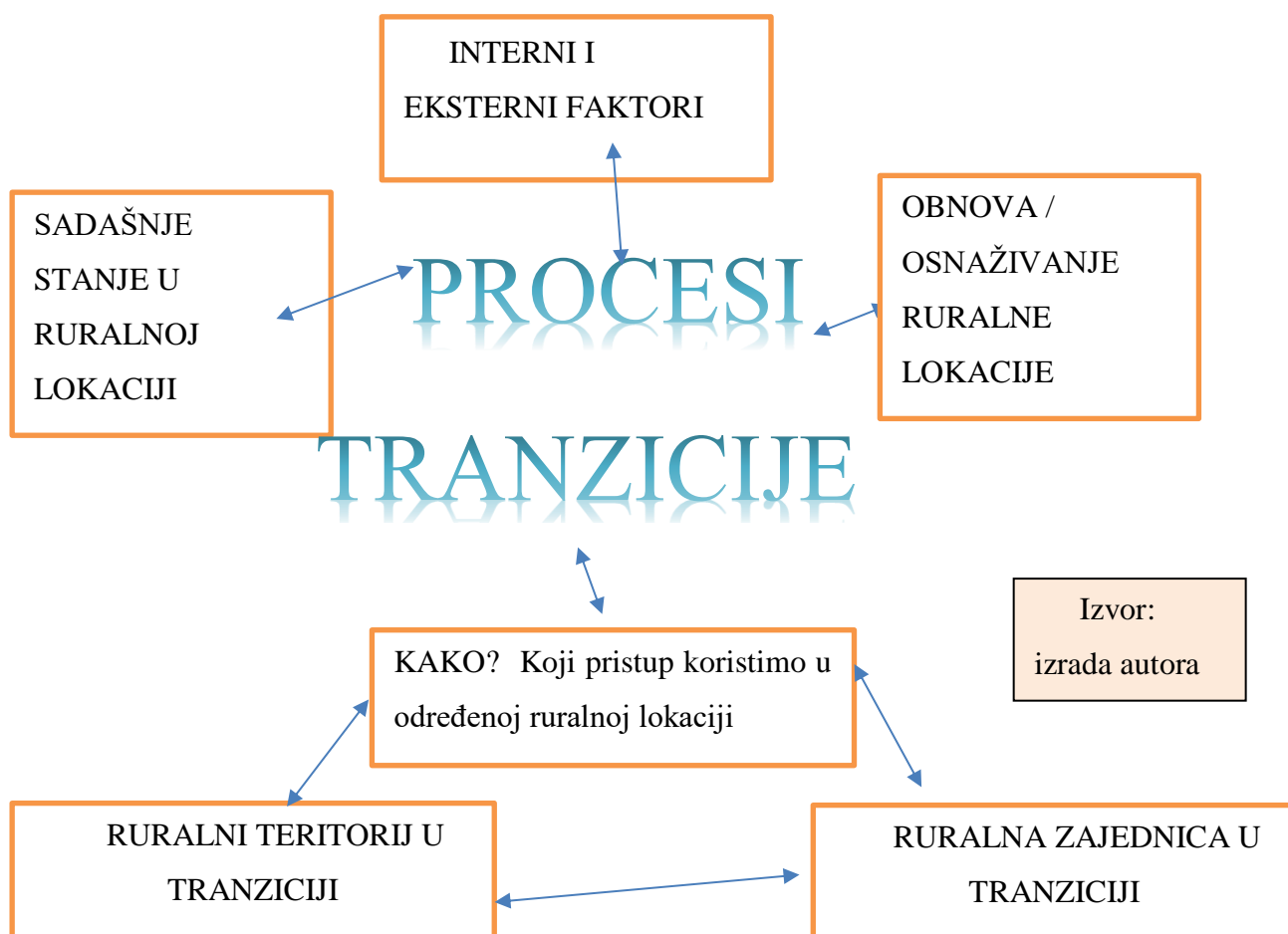
Tijekom devedesetih godina prošlog stoljeća, Europa u ruralnim područjima sve učestalije se okreće lokalnim inicijativama i lokalnim rješenjima uz suočavanje sa izazovom nastavaka restrukturiranja poljoprivredne industrije. Unutar EU-a, naglasak je stavljen na osmišljavanje inovativnih razvojnih strategija za ruralna područja. Deklaracija „Cork“ (rujan 1996) označila je značajan korak na putu od uskih poljoprivrednih i ostalih sektorskih politika prema zajedničkoj ruralnoj politici i programima uvažavajući potrebe i resurse iz lokalnog područja (Moseley, 2003). Znatni naglasak je stavljen na integracije, sudjelovanje i osnaživanje. Integracija podrazumijeva potrebu za međusektorskim usklađivanjem razvojnih ciljeva, kao i povećanje koordinacije između agencija uključenih u razvojni proces. Sudjelovanje podrazumijeva savjetovanje s najizravnije pogođenim akterima, ruralnim stanovništvom, stoga povećava razinu uključenosti građana u proces razvoja. Osnaživanje ukazuje na veći stupanj interakcije, utjecaj se širi dalje od lokalnog stanovništva te se stvara ravnoteža jer se uključuju dodatni vanjski 'stručnjaci', ali i 'amateri'. U praksi, to je rezultiralo nizom inicijativa koje, u većoj ili manjoj mjeri, zastupaju ideju "bottom-up" pristupa planiranja ruralnog razvoja ističući važnost uključivanja lokalnih zajednica (Storey,

1999). Ovaj pristup je viđen kao mehanizam za prikladnije planiranje od tradicionalnih pristupa i 'top-down' strategije.

Jedan od najčešćih rasprava među ruralnim znanstvenicima u ovom stoljeću jest kako poboljšati sadašnje stanje (da li ekonomsko, demografsko, socijalno, ekološko, kulturološko) u ruralnim područjima? Nema magije, jednostavnog i kratkog odgovora na ovo pitanje, budući da se radi o procesima tranzicije koji trebaju biti usmjereni prema obnovi i osnaživanju ruralne sredine. Postavljaju se ključna pitanja:

- *Štto želimo učiniti:* za poboljšanje kvalitete života u ruralnim područjima/ruralnim lokalitetima; - *Kada to želimo:* od sada/s vidljivim rezultatima što prije, ali s dugoročnom strategijom, uzimajući u obzir relevantne unutarnje (npr. lokalni akteri i zainteresirani dionici.) i vanjske faktore (npr. proces globalnog zatopljenja, politika vlade, stanje na tržištu), - *Kako učiniti:* ponovno razmišljajući kakav pristup primijeniti u određenim ruralnim lokalitetima; *sa posebnim naglaskom na dva međusobno povezana elementa područja:* mjesto (lokacija) i ljudi (seoska zajednica) u procesu tranzicije.

Prikaz 7 : Postavljanje okvira za primjenu pristupa ruralnog razvoja



#### □ **Endogeni...neo-endogeni razvoj**

Obrazac i fokus politike za ruralni razvoj značajno se promijenio u posljednjih nekoliko desetljeća. U većini slučajeva, politika ruralnog razvoja više nije snažno usmjerena na privlačenje vanjskih investicija već na povećanje i iskorištavanje lokalnih endogenih resursa - također poznat kao endogeni razvoj (Woods, 2005.; Maier, 2002; Slee, 1994). Postoje dvije međusobno povezane vodilje koji su središnji koncept endogenog razvoja. To su uključivanje: lokalnih resursa (prirodni, gospodarski, ljudski, društveni, kulturni, organizacijski kapital ,Svendsenom i Sørensen 2007) i lokalne kontrole (Van der Ploeg, Marsden, 2008). To je participativni pristup, kojem je cilj tranzicija zajednice prema "bottom-up" pristupu razvoja. Cilj mu je stvoriti mjesto na temelju teritorijalnog identiteta, mobilizirati lokalne aktere i izgraditi kapacitete lokalnih faktora. Kao posljedica, taj bi teritorij trebao biti fleksibilno mjesto s osobinama i kolektivnom sposobnošću reagirati na buduće promjene i izazove, održati i obnavljati zajednicu te razviti nove putanje za buduće zajednice (Van der Ploeg, Marsden, 2008). Međutim, u praksi ovaj će scenarij biti teško postići.

Također, endogeni razvoj nije rješenje za sve ruralne izazove. Nisu svi ruralni lokaliteti uspješni u razvoju kroz endogene resurse te nisu ni svi jednako opremljeni i konkurentni da se natječaju za vanjsko financiranje i podršku.(Woods, 2005.; Woods, 2011; Storey, 1999; Herbert-Cheshire, 2000). U suštini, ruralna područja razlikuju se značajno od lokacije do lokacije i ne mogu se smatrati homogenima.

Tako je zapravo Ray C. (2006.) skovao pojam neo-endogenog ruralnog razvoja. To je povratan pristup koji je lokalno iniciran i vođen, ali odobren i često financiran od aktera iz vanjskog okruženja. Endogeno baziran razvoj prepoznaje posebne potencijale područja i ostale faktore koji se mogu specificirati kao esencijalni te se koriste kao potencijali za razvoj područja. (Ray, 2006).

#### □ **Karakteristike neo-endogenog ruralnog razvoja.**

Neo-endogeni pristup baziran je na ideji da se socio-ekonomsko blagostanje može postići razdjeljivanjem lokalne intervencije, inicijative od prioriteta centralne vlade ili centralnih institucija. To je alternativa praksi centralnih vlasti koje primjenjuju određene socio- ekonomske mjere („top-down“ pristup) prema pretpostavki da se jednim planom ili strategijom mogu riješiti svi izazovi ruralne sredine bez obzira na lokaciju ili neku drugu specifičnost tog područja. Kod neo-endogenog ruralnog razvoja vitalno je da lokalno područje mora imati ili biti sposobno izgraditi kapacitete za preuzimanje odgovornosti za provođenje lokalnog razvoja vođenog zajednicom po principu „bottom up“.

U pogledu ruralnog razvitka, neo-endogeni pristup ima dvije osnovne karakteristike:

- razvoj gospodarske i druge djelatnosti je usmjeren u maksimiziranje iskoristivosti potencijala unutar lokalnog teritorija valorizirajući i iskorištavajući maksimalno lokalne resurse
- razvoj se oblikuje fokusirajući se na potrebe, kapacitete i perspektive lokalnih ljudi

Ovaj pristup pruža mogućnost lokalnom području da preuzme veći utjecaj na svoju budućnost bazirajući razvoj i rast na lokalnim resursima te postavljajući strukture za buduću samoodrživost nakon početne intervencije trećih faktora (npr. centralna vlada ili neki fond). ( Ray C., 2006)



<b>NEO-ENDOGENI RAZVOJ</b>	Novi pristup ka održivom ruralnom razvoju u 21 stoljeću.
<b>Sinonimi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odozdo prema gore pristup, također lokalni ili „domaći“ pristup</li> <li>- participativni pristup</li> <li>- osnovni pristup</li> <li>- miješani egzogeni-endogeni razvoj</li> <li>- integrirani ruralni razvoj</li> <li>- teritorijalni pristup</li> </ul>
<b>Vremenski okvir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prvi počeci krajem 1970-ih i početkom 1980-ih</li> <li>- ograničenog obujma 1980-ih i 1990-ih (cilj 5b, LEADER/CLLD)</li> <li>- početna točka EU razvojne politike</li> </ul>
<b>Osnovne vrijednosti / imperativi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- heterogenost</li> <li>- održivi razvoj</li> <li>- regionalna solidarnost</li> </ul>
<b>Ciljevi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- revitalizacija lokalne ekonomije</li> <li>- osnaživanje lokalne ekonomije</li> <li>- aktivacija, re-evaluacija i održiva uporaba lokalnih endogenih potencijala ruralnih područja</li> <li>- nova mogućnost ruralnog upravljanja/decentralizacija upravljanja</li> <li>- smanjenje regionalno neujednačenog razvoja</li> </ul>
<b>Uvjeti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- intenzivne interakcije među akterima, lokalnim stanovništvom i vlastima</li> <li>- protok informacija</li> <li>- ravnoteža između unutarnjih i vanjskih elemenata endogenog razvoja</li> <li>- motivirani lokalni akteri i razvijeni participativni sustavni pristup</li> <li>- aktivna mreža</li> </ul>
<b>Efekti (očekivani)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- materijalni (manje), nematerijalni više (posebno na socio-kulturnom području)</li> <li>- nova saznanja, vještine te bolja upotreba različitih lokalnih resursa (materijalnih i ljudskih)</li> <li>- osnaživanje lokalnih kapaciteta, lokalni identitet</li> <li>- jačanje lokalnih inicijativa</li> <li>- restrukturiranje javnih intervencija</li> <li>- razvoj infrastrukture</li> <li>- jačanje gospodarske raznolikosti, diversifikacija</li> <li>- odgovornost za odluke i upravljanje razvojem je među lokalnim stanovništvom</li> <li>- formiranje i razvoj javno-privatnog partnerstva</li> </ul>
<b>Posebne značajke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- adaptacija dinamičnog i orijentiranog razvojnog procesa prema potrebama zajednice uključujući kulturne značajke područja i poštujući lokalne i tradicionalne vrijednosti <ul style="list-style-type: none"> <li>- dodaje se korisnost i značaj lokalnom okruženju</li> </ul> </li> <li>- poštuje koncept heterogenosti</li> </ul>
<b>Kritike</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>opasnost od povećanja razlika u razvoju između različitih krajeva zbog nejednakih kapaciteta u zajednici</li> <li>- velika odgovornost za lokalne zajednice</li> <li>- neoklasične ekonomske politike (javne intervencija kao protekcionizam)</li> </ul>
<b>Primjeri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Švicarske Alpe, Austrija, Tuscany, Emilia Rumunjska, Gornja Franačka, Bavarska, itd.</li> <li>- LEADER (različite primjeri iz zemalja članica EU).</li> </ul>

Izvor: Potočnik Slavič, 2010. (str 75.)

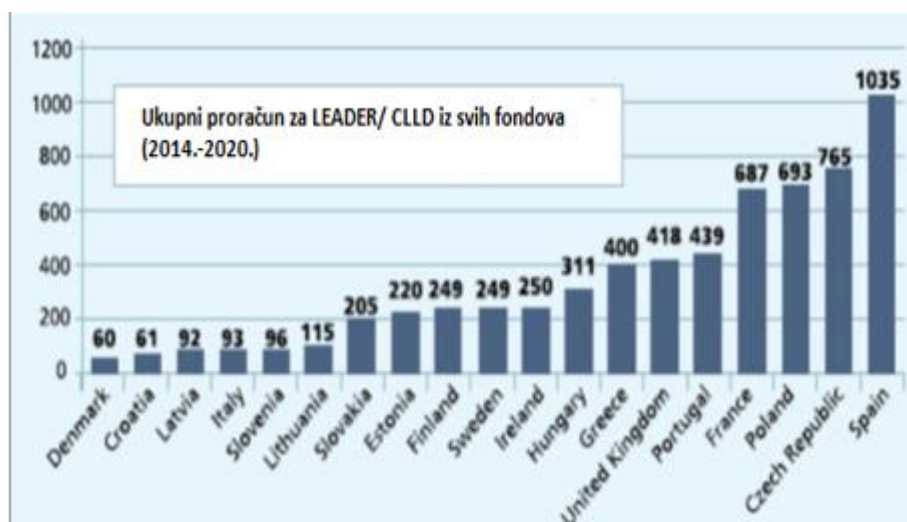
## □ LEADER/CLLD program

LEADER je izvrstan primjer neo-endogenog ruralnog razvojnog pristupa. On je razvio vlastite metode (temelji se na sedam načela); usmjerene na inovativne ruralne ekonomije; uspostavljene LEADER strukture i LEADER teritorije, LEADER pravila (na primjer EU LEADER Uredba 1303/2013). Moramo imati na umu da je LEADER program samo jedan mogući način primjene neo-endogenog ruralnog razvojnog pristupa. Otkad je LEADER postao relevantan u svim članicama EU kroz period 2007-2013., bili smo u mogućnosti promatrati da stavlja naglasak na mnoge, ali ne i sve aspekte neo-endogenog ruralnog razvojnog pristupa. Zaključujemo da neo-endogeni ruralni razvojni pristup ima ogromne potencijale i u budućnosti vjerojatno će omogućiti nastanak još više hibridnih i sličnih fluidnih-prilagodljivih programa lokalnog razvoja.

#### □ Šira društvena percepcija LEADER-a

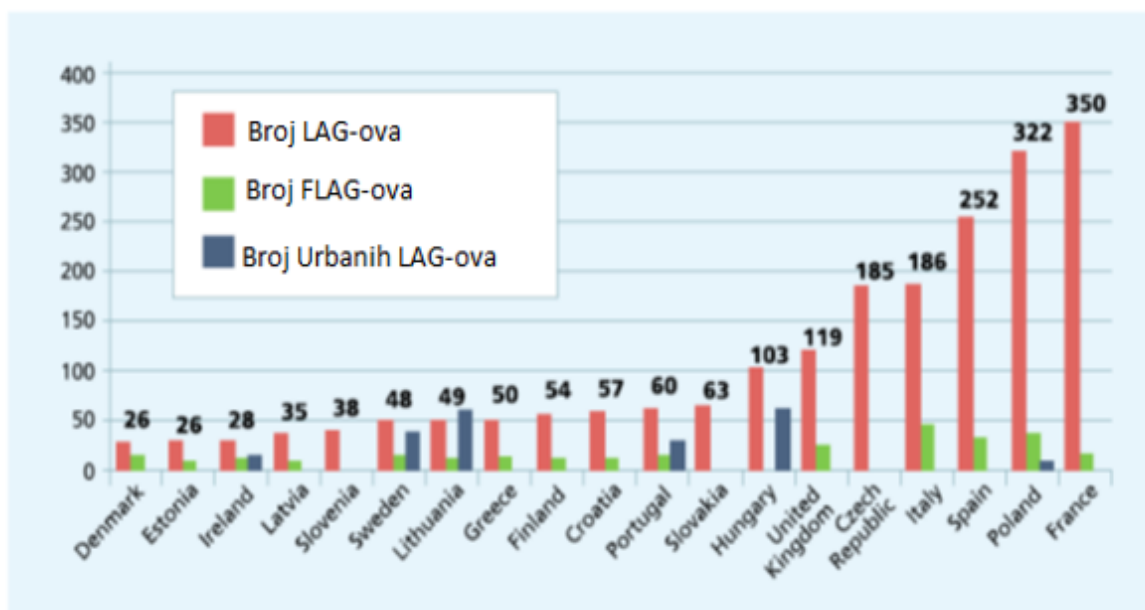
Početni LEADER program bio je napredna inicijativa za promicanje inovativnih partnerstva između javnih vlasti i civilnog društva. To je bio novi oblik upravljanja, gdje su različiti akteri istog teritorija dobili legitimitet za pristup financijskim sredstvima i poticanje gospodarskog razvoja na lokalnoj razini. Tijekom razdoblja od 1991. do 2014. godine broj LAG-ova, pokriveno područje i financijska dodjela LEADER-u kontinuirano se povećava između svakog programskog razdoblja (vidi grafikon 3. i grafikon 4.). Trenutno postoji oko 2.600 LAG-ova koji obuhvaćaju 54% ruralnog stanovništva u EU (ELARD izvješće, 2016).

Grafikon 3: Ukupni proračun za LEADER / CLLD iz svih fondova (2014.-2020.)



Izvor: Analiza članova ELARD-a kroz anketni upitnik 2016.

Grafikon 4: Broj LAG-ova, FLAG-ova i Urbanih LAG-ova (2014.-2020.)



Izvor: Analiza članova ELARD-a iz anketnog upitnika, 2016.

### 5.3. Tema III. stručnog usavršavanja : LEADER isporuka i upravljanje programom

#### 5.3.1. Lokalna razvojna strategija

LEADER program podržava lokalne razvojne inicijative u ruralnim područjima diljem Europe usvajanjem pristupa „lokalni razvoj pod vodstvom zajednice“ (CLLD). Aktivno sudjelovanje ruralnih zajednica nužno je u odabiru lokalnih prioriteta s obzirom na rješavanje ili ublažavanje specifičnih društvenih, gospodarskih i ekoloških izazova. LAG čije članstvo proizlazi iz društvenih, gospodarskih, kulturnih i ekoloških sektora, odgovoran je za utvrđivanje lokalnih prioriteta, a to se postiže izradom Lokalne razvojne strategije (LRS). Prema OECD-u (2001.), strategija je "bitan dio lokalne razvojne politike, pružajući logiku za poduzete aktivnosti i okvir za prikupljanje sredstava iz različitih lokalnih, regionalnih, nacionalnih i međunarodnih izvora". U osnovi, LRS je plan koji vodi zajednica i koji "razvijaju i upravljaju ruralne zajednice", a sve odluke o financiranju koje donosi LAG moraju biti podržane i potkrijepljene dokazima, preporukama i prioritetima navedenim u LRS-u.

### 5.3.2. Od kojih bitnih elemenata se sastoji LRS

Dizajn i sastavljanje djelotvornih LRS-a bitni su za provedbu LEADER programa i to zahtijeva strateško planiranje, aktivnost koja se redovito provodi u poslovanju i javnom sektoru. Ključno je uključivanje lokalnih građana, organizacija civilnog društva i predstavnika poduzeća u konzultativnoj fazi kreiranja LRS-a, pri čemu svim zainteresiranim stranama se omogućuje: • Procjena lokalne imovine; • Utvrđivanje lokalne potrebe i izazova; • Angažiranje lokalnog stanovništva da postanu aktivni dio svoje zajednice; • Jačanje kapaciteta zajednice i volonterskih tijela; • Otkrivanje mogućnosti i razvojnog potencijala; • Doticanje latentnih i nedovoljno korištenih resursa; • Poticanje novih ideja i kreativnosti; • Poticanje sudjelovanja u lokalnom odlučivanju; • Identificiranje i promicanje novih vještina i talenata među stanovništvom; • Stvaranje raznih udruženja; • Poticanje novih veza među lokalnim udruženjima; • Financiranje i vanjska potpora

Prioriteti navedeni u LRS-u značajno variraju od jednog LAG-a do drugog zbog posljedica sve veće heterogenosti u ruralnom prostoru. Ruralna područja znatno se razlikuju zbog prisutnosti ili odsutnosti rekreativnih i / ili kulturnih sadržaja; osnovne infrastrukture; strukture stanovništva; blizine urbanih središta itd. Takve društveno-ekonomske i zemljopisne razlike unutar ruralnih područja dovode do razvoja jezgri i perifernih područja. Unatoč različitim prioritetima, akcijama i preporukama, još uvijek postoji potreba za uključivanjem određenih sekcija tema.

Istaknuti primjeri uključuju:

- Profil lokalne akcijske grupe: Struktura upravljanja LAG-a mora biti izričito navedena, s posebnim osvrtom na pravni status / opis subjekta; sastav upravnog odbora / voditelja; članstvo i izbor članova LAG-a te uloge i odgovornosti LAG-a. Osim toga, nužno je odrediti strukture i procedure donošenja odluka u odnosu na financijsko upravljanje; ljudski resursi; Odabir LEADER projekta. Nadalje, važno je istaknuti iskustvo članova odbora, a to uključuje i pojedince koji imaju položaj po službenoj dužnosti.

- Profil područja: sveobuhvatni socioekonomski i demografski profil područja obuhvaćen područjem LAG-a. Također treba razmotriti fizičku geografiju i topografiju područja LAG-a jer može snažno utjecati na socio-ekonomske i kulturne nosioce razvoja/ karakteristike lokacije. Socioekonomski profil treba koristiti niz izvora podataka i pokazatelja kako bi se opisale ključne karakteristike s obzirom na demografske trendove; obrazovanje i vještine; radnu snagu i

zapošljavanje; poljoprivredu te korištenje zemljišta; lokalna/ društvena infrastruktura; prometna dostupnost; karakteristike industrije / poduzeća.

- Metodologija za planiranje sudjelovanja: Svi socioekonomski dionici / akteri i organizacije civilnoga društva na području LAG-a moraju se konzultirati kako bi se osigurala dovoljna baza podataka za prikupljanje akcija i preporuka unutar LRS-a. Postoji potreba za savjetovanjem s nedovoljno zastupljenim i ugroženim skupinama unutar LAG-a. Istaknuti primjeri uključuju: etničke manjine; migrante; nezaposlene osobe; i osobe s invaliditetom. Ovaj suradnički i konzultativni proces pridržava se načela LEADER i CLLD pristupa. Podaci se mogu prikupljati putem različitih instrumenata za prikupljanje podataka. To uključuje: ankete, strukturirane intervjue, fokus grupe. Treba analizirati podatke koji proizlaze iz konzultativnog procesa i to se može postići SWOT ili PEST analizom. Ova analiza podataka omogućit će izradu popisa prioriteta i aktivnosti koje će se provesti kao dio LEADER programa kroz lokalnu razvojnu strategiju (LRS). Međutim, važno je zapamtiti da LAG može financirati samo one projekte koji ispunjavaju kriterije LEADER programa.

- Akcijski plan: Ovaj odjeljak opisuje izjavu o viziji; cilj, lokalne ciljeve i strateške akcije LEADER programa na području LAG-a. Aktivnosti moraju biti relevantne odgovarajući na potrebe identificirane od strane lokalnih dionika. Nadalje, aktivnosti moraju biti potkrijepljene LEADER načelima i njihova provedba mora biti inkluzivna, inovativna te mora olakšavati pristup više dionika.

Na primjer, Dolina Raby ima za cilj: "poboljšati uvjete zapošljavanja kroz gospodarski razvoj". To će se postići kroz nekoliko ciljeva s "razvojem tradicionalnih prehrambenih i distribucijskih kanala za ove proizvode, uključujući i kratke lance opskrbe hranom" (Cilj 2.1).

Sljedeća tablica prikazuje strateški akcijski plan o tome kako će se taj cilj postići:

Tablica 11: Primjer strateškog akcijskog plana za cilj 2.1 (Dolina Raby)

Tip operacije	Koraci za provedbu akcije	Tip	Total [zł]
2.1.1	Pokretanje poslovanja	Natječaj	165 000,00
2.1.2	Razvoj poslovanja	Natječaj	600 000,00
2.1.3	Uspostava lokalnog inkubatora za obradu	Natječaj	200 000,00
2.1.4	Stvaranje mreže suradnje i podizanje znanja o inovativnim rješenjima u području proizvodnje hrane – prehrambeni klaster -	Interni projekt	40 000,00
2.1.5	Promocija lokalnih brendiranih proizvoda	Glavni projekt	300 000,00
2.1.6	Povećanje znanja za potencijalne poduzetnike u pokretanju neovisnog poslovanja (ne samo u industriji hrane i pića)	Interni projekt	30 000,00
<p>Ova akcija djeluje zajedno s drugim inicijativama i nije ograničena samo na "razvoj tradicionalnih prehrambenih i distribucijskih kanala za ove proizvode, uključujući i kratke lance hrane". Cilj projekta je pripremiti ljude i subjekte da započnu poslovnu djelatnost kroz provođenje 2.1.1., 2.1.2. i 2.1.3. Aktivnosti će biti prvenstveno radionice s rezultatima učenja u smislu ne samo podizanja razine znanja sudionika već i uz obuku u pogledu vođenja poduzeća ( npr. vještine izrade poslovnih planova). Osobe iz skupina u nepovoljnom položaju bit će prioritetne za obuku. Planirano je tri treninga za 30 ljudi.</p>			
2.1.7	Povećanje znanja za osobe s intelektualnim teškoćama	Interni projekt	40 000,00
<p>Cilj projekta je pripremiti ljude s intelektualnim teškoćama kako bi bili uključeni na tržištu rada. Projekt je rezultat individualnog savjetovanja s organizacijom s velikim iskustvom u zapošljavanju osoba s intelektualnim teškoćama (ugostiteljstvo) i sa mrežom pružatelja socijalnih usluga. Poviat centar za socijalnu skrb u Bochniji ponudio je pomoć u pružanju pomoći 10 ljudi za ovaj projekt. Ovaj projekt ima i za cilj zapošljavanje nekolicine ljudi u socijalnoj zadruzi "Rabacka dolina", čija je glavna djelatnost proizvodnja hrane i pića..</p>			

Izvor: Strategija lokalnog razvoja Dolina Raby 2014. - 2020. (Dolina Raby).

Sljedeća tablica također daje primjer iz prioritetne akcije i provedbenog plana LRS-a koji se odnosi na razvoj mrežne i marketinške strategije za turizam, prehrambeni i zanatski sektor u južnom Corku (Irski):

Tablica 12: Primjer prioritetnog djelovanja i provedbenog plana (SECAD)

<b>Prioritetna akcija: Razvoj mreže i kolektivnog marketinga za sektor turizma, prehrane i obrta</b>	
<b>Obrazloženje</b>	<p>Ova akcija govori o važnosti umrežavanja i kolektivnog marketinga za sektor turizma, prehrambenog obrtništva i povezanih usluga. Mnogi turistički pružatelji usluga i gospodarske obitelji na tom području uživale su u korist sudjelovanja u poslovnoj mreži posljednjih nekoliko godina. Zajednička tržišna i poslovna mreža za područje koje obuhvaća više od osamdesetak poduzeća, uključujući turizam, prehrambeno-obrtnička poduzeća, podržana je za obavljanje njihovih aktivnosti. Mi ćemo proširiti i unaprijediti ovu mrežu kako bismo uključili više prehrambenih i obrtničkih poduzeća, kao i poticanje i njegovanje novih poduzetnika. Umrežavanje i mreže su jedan od najvažnijih poslovnih resursa za svako poduzeće i daljnji razvoj ovog poslovnog alata kako bi se osiguralo da se poduzetnici savjetuju u smislu održivosti i veće profitabilnosti. Postoji sve veći interes potrošača za kupnju lokalnih dobara i usluga od lokalnih proizvođača. Umrežavanje stvara priliku svim poduzećima da se zajednički bave ovim pitanjem. To je osobito važno za poljoprivrednike, proizvođače specijalne hrane koji koriste lokalne sastojke i pružatelje turizma te će stvoriti veću svijest o dostupnosti i kvaliteti lokalnih proizvoda.</p>
<b>Opis</b>	<p>Postojeća mreža će se proširiti i poboljšati kako bi se uključilo više turističke djelatnosti, prehrambenih i obrtničkih poduzeća, kao i širenje mreže za uključivanje poduzeća koja djeluju u tom području. Postoji niz postojećih i novih turističkih ponuđača, proizvođača specijalnih prehrambenih proizvoda i kvalitetnih obrtničkih radnika koji djeluju na području koje će imati koristi od zajedničkog rada i razvoja.</p> <p>Kroz podršku za poslovnu mrežu vrijednost će se dodati lokalnom proizvodu putem kolektivnog marketinga, lokalnog brandinga, skraćivanjem lanca distribucije i poboljšanjem standarda kvalitete.</p> <p><b>Kolektivni marketing:</b> Mreža će sudjelovati u kolektivnim marketinškim aktivnostima poput lokalnog, nacionalnog i internacionalnog marketinga i promocije kroz događaje, online marketing i web promociju. To će stvoriti nove i jačati postojeće poslovne mogućnosti radom u partnerstvu s privatnim sektorom i javnim tijelima. To će dodati vrijednost lokalnim proizvodima te posebice olakšati pristup tržištu malih ruralnih subjekata.</p> <p>Promicati će se tržišno područje i turistički proizvod putem internetskog marketinga, turističkih informacijskih usluga, plakata i drugih promotivnih aktivnosti.</p> <p><b>Brandiranje:</b> Inicijativa za markiranje za područje će biti dizajnirana za daljnji razvoj identiteta i promicanje kvalitete turizma, prehrane i obrta, kao i promicanje jedinstvene osobine područja u smislu okoliša, kulture, baštine i usluga.</p> <p><b>Kratki lanci raspodjele:</b> Inicijative za podršku proizvođačima i lokalnim pružateljima usluga za poticanje veće proizvodnje (npr. e vodič za ugostitelje sa izvornim lokalnim sastojcima)</p>
<b>Ishodi</b>	<p>Osnivanje zajedničkih mreža između proizvođača / davatelja usluga / proizvođača u marketinške svrhe</p> <p>Izrada kvalitetnih naljepnica, Suradnja između dionika, Odnos potrošača prema području i proizvodima te skraćivanje distribucijskog lanca, Proširenje postojeće mreže od 80 do 170 poduzeća, Stvaranje novih marki i brendova područja</p>
<b>Istraživanja</b>	<p>Istraživanje je poduzeto kao dio Inter-reg projekta. Potrebe i mogućnosti istaknute kroz proces savjetovanja i izravan kontakt s poduzećima.</p>

Izvor: Strategija lokalnog razvoja South-Cork 2007. - 2013. (SECAD,).

- Suradnja i umrežavanje: LAG mora kroz strategiju pokazati sposobnost da bude u stanju razviti i unaprijediti jaku mrežu relevantnih dionika na području LAG-a. Lokalni akteri odnosno poduzeća; građanstvo; i organizacije civilnog društva ključni su putevi u razvoju strateških akcija; i isporuke / provedbe LEADER projekata. Osim toga, LAG mora imati učinkovite radne odnose s ključnim nacionalnim i regionalnim tijelima odlučivanja (regionalna / nacionalna vlada i predstavnici / tijela upravljanja). Time se osigurava neo-endogeni pristup koji se odnosi na implementaciju LEADER programa. Osim toga, LRS treba odrediti specifične teme u kojima LAG želi nastaviti među-teritorijalne i transnacionalne projekte suradnje pod okriljem LEADER programa.

- Praćenje i evaluacija: Ovo poglavlje strateškog dokumenta navodi postupke koje je usvojio LAG za praćenje i ocjenjivanje projekata u različitim fazama ciklusa LEADER programa. Svaka faza programskog ciklusa LEADER obuhvaća sustav provjera i ravnoteže kako bi se osigurala usklađenost s nacionalnim programskim pravilima LEADER programa. Postupci su potrebni za: informiranje, savjetovanje i pomaganje zajednice i dobrovoljnih skupina da se koriste sredstvima LEADER-a kako bi uspostavili ili proširili svoje poslovanje; procjenu iskaza interesa za financiranje programa i utvrđivanje prihvatljivosti u skladu s Pravilnikom o programu; procjenu zahtjeva za financiranje i pripremu pisanih izvješća o istom; pripremu ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava, pismo ponude i druga relevantna ugovorna dokumentacija te je bitno osiguravanje da su svi projektni dokumenti u potpunosti u skladu s Pravilima o programu LEADER i drugim relevantnim dokumentima (Zakon).

- Financijski plan: sveobuhvatan pregled troškova povezanih s provedbom LEADER programa na području LAG-a.

Strategija lokalnog razvoja kritički je važan politički dokument jer pruža sveobuhvatan profil društveno-gospodarskih i kulturnih obilježja unaprijed određenog teritorija, dok "osiguravanje usklađenosti s LRS-om u zajednici pri odabiru operacija, određivanjem prioriteta tih operacija prema njenim potrebama doprinosi ostvarenju ciljeva strategije (Odsjek za umjetnost, baštinu, regionalnu i ruralnu geografiju, Gaeltacht Affairs, 2016). Pri izradi strateških akcija i prioriteta s obzirom na utvrđivanje lokalnih potreba, LAG treba uzeti u obzir da se omogući aktivacija što većeg broja lokalnih dionika iz a zajednice, dobrovoljnih i poslovnih sektora koji djeluju unutar LAG-a- Potrebno je zagovarati i podržavati neo-endogeni razvoj (bottom-up) načela tijekom izrade i isporuke lokalne razvojne strategije (LRS).



## 6. Zaključak

Tema ovog diplomskog rada glasi „Važnost i uloga stručnog usavršavanja u LEADER programu“, a cilj mu je bio prikazati nedostatke u profesionalnom znanju LEADER-a kod stručnih kadrova zaposlenih u tom području. To se odnosilo na istraživanje uspješnost pojedinih zemalja u odnosu na iskustvo u radu LEADER programom, utvrđivanje prednosti i nedostatka provedbe LEADER- sa smjernicama za rješavanje najvećih izazova, te utvrđivanje specifičnih područja za poboljšanje stručnih znanja kod zaposlenika u programu. Dodatno, rad se bavi istraživanjem kako se izgrađuje i identificira LAG- LEADER teritoriji te ostalim važnim pojmovima vezanim uz uspješnu implementaciju tog programa.

U današnjem doba potrebno je prije svega dobro planirati, brinuti o samoodrživosti i povratku investicija kako bi ekonomija bila fluidna i snažna, slabije utjecajna gospodarskim neprilikama. U tom smislu usvajanje novih znanja, učenje od iskusnijih treba biti konstanta politika pojedine zemlje, organizacije, institucije, privatne tvrtke. Primjerice u LEADER programu znanje, učenje, prijenos dobrih iskustava i „know-how“ su najuspješniji plodovi uz samu financijsku podršku i velik investicijski potencijal koji LEADER projekti mogu ostvariti. Pravilnim korištenjem znanja u smjeru oplemenjivanja lokalnih inicijativa i potencijala (resursa) kroz LEADER program može se postići dodana vrijednost na lokalnom području, a osim financijskih učinaka tu je vrijednost učenja te umrežavanja tzv. „networking“. Usmjeravanje fokusa na lokalnu cirkularnu samoodrživost, izravniji utjecaj na kvalitetu života, jačanje identiteta teritorija biti će najvažnije polazne točke daljnjeg razvoja LEADER-a u budućnosti.

Uvođenje LEADER programa u „nove zemlje“ kao što je Hrvatska je svakako izazov. One još nemaju iskustva u „bottom- up“ politici razvoja. LEADER utječe na lokalne vlasti i njihovo raspoloženje, na lokalne aktere kao što su uspješni poduzetnici, udruge, škole ili instituti i to ne na sve pozitivno. Mnogi su skeptični i to s pravom. Program postavlja stroga nova pravila, okuplja ljude, utječe na njih, ima izdašnu financijsku pozadinu i to samo za one usklađene sa njegovim prioritetima. U razvijenim zemljama taj program rješava gospodarska, socijalna, tehnološko – inovativna, kulturno – turistička, endogena pitanja te zbog širine umiješanosti LEADER-a potrebna su poznavanja stručnosti koje mogu omogućiti bolje rezultate u provedbi.

Različite zemlje imaju različita iskustva s LEADER programom. Neke zemlje ga provode jedno programsko razdoblje, što je sedam godina, dok druge već nekoliko ciklusa, to jest dosad su sudjelovale u svakom programskom razdoblju od samih začetaka LEADER-a. Već pri ovom opažanju naznačuje se vjerojatnost stručno kadrovskih razlika između zemalja, a činjenica je da znanje o LEADER programu te komplementarne vještine sa poznavanjem lokalnog područja uvelike utječu na kvalitetu njegove provedbe. Nakon sistematiziranja podataka uzorci odgovora ukazivali su na mnoge nedostatke i potrebe za usvajanjem dodatnih znanja kod profesionalaca koji su zaposleni u LEADER programu; da li kroz LAG, Ministarstvo, nacionalnu Agenciju, razvojnu agenciju, ured jedinice ili regionalne samouprave.

Istraživanjem, koje se temeljilo na *on-line* anketi i fokus grupama provedenim među zaposlenicima u LAG-u/LDC-u/Agenciji/Ministarstvu promatranih zemalja; Hrvatska, Slovenija, Poljska, Rumunjska, Irska, i Portugalu, autor ovog rada dolazi se zaključka kako je osnovni problem koji se nameće u provedbi LEADER-a neujednačeno iskustvo zemalja EU vezano uz proces uvođenja programa te neujednačeni stručni kapaciteti odnosno prilike u pogledu ljudskog kapaciteta za provedbu programa.

Prema tome autor je mišljenja kako je potrebno poduzeti sljedeće korake:

- a) izraditi sveobuhvatno izvješće o stanju i rezultatima LEADER programa kroz promatrano razdoblje
- b) analizirati specifične potrebe zemlje za poboljšanjem provođenja programa
- c) izraditi ili nadopuniti kvalifikacijski okvir za provođenje LEADER-a u pojedinim zemljama
- d) kontinuirano provoditi programe izobrazbe i pratiti aktualnih teme te ažuriranja regulatornog okvira provedbe LEADER-a
- e) redovito provoditi kampanju jačanja svijesti javnosti o važnosti uključivanja u proces donošenja odluka, posebice na lokalnoj razini
- f) održavati panele na veleučilištima i sveučilištima diljem EU s temama o mogućnostima koje nude lokalno vođene razvojne politike
- g) uvoditi obrazovne programe/kolegije na visoka učilišta/sveučilišta vezana uz tematska područja „lokalne ekonomije“, „ruralnog razvitka“, „regionalnog razvoja“, „samoodrživosti i cirkularne ekonomije“ (samodostatnosti zajednice) i „razvoja pod vodstvom zajednice“.

Kroz ovaj rad prepoznaje se važnost kontinuiranog učenja, usavršavanja, pa tako i u LEADER sistemu razvoja lokalne ekonomije. Naime detektirani su nedostaci profesionalnih vještina i

znanja zaposlenika u LEADER-u. Također, rad je nakon istraživanja i rezultata sistematiziran kao vodič

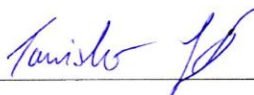
u smjeru otkrivenih potrebnih nadogradnja stručnih znanja i vještina osoblja koje radi s LEADER programom, a referira se na stručnu literaturu, članke i saznanja iz istraživanja koje je provedeno kroz 6 EU zemalja.

Vrijedno je istaknuti kako ovaj rad prepoznaje i ističe neke koncepte koji su manje nego više korišteni u ekonomskoj literaturi RH. Endogen i neo-endogen koncept razvoja lokalne ekonomije jest pojam bitan kao temelj LEADER-, te je strateški atraktivan alat sa mogućnošću primjene ili preslikavanja kao model upravljanja. Korištenjem načela endogenog- neo endogenog razvoja mogu se, ako se pažljivo priprema projekt, zaobići LEADER pravila i zahtjevi, a staviti u funkciju potencijali koji su dotada možda bili zanemareni ili zapušteni. Rezultati provedbe takvih politika razvoja nisu realno mjerljivi standardnim mikro/makroekonomskim pokazateljima .

Na kraju, ovaj rad može poslužiti za određivanje fokusa kod onih koji žele pronaći odgovor u kojim područjima unaprijediti svoja znanja i vještine LEADER implementacije. Isto tako kroz njega smo ustanovili da promatrane zemlje EU (Hrvatska, Slovenija, Poljska, Portugal, Irska) variraju u iskustvu provedbe LEADER-a ovisno o datumu ulaska zemlje u EU i implementaciji istog programa, a s time i potrebe za profesionalnim usavršavanjem kadrova u tom sektoru. Teme koje smo istraživanjem detektirali kao presudne za razvoj uspješnih LEADER menadžera podijeljene su u tri kategorije, mogu se proučavati individualno, a intenzitet proučavanja trebao bi biti subjektivan nakon što se preciznije utvrde područja koje je potrebno unaprijediti kod znanja pojedine osobe.

*Ma kakvim znanjem ovladao tvoj um, ne zastaj nikad u učenju - ni trenu, jer znaj - prekidanja u učenju nema.  
- Firdusi-*

U Varaždinu, 30. svibnja 2019.,



---

Tomislav Lež

## 7. Literatura i ostali izvori

- [1] Leader mreža Hrvatske; (2019) Katalog LAG-ova RH,
- [2] Program ruralnog razvoja RH, Mjera 19 LEADER/CLLD
- [3] Gill i Macmillan; Komunikacija za biznis
- [4] Irma Potočnik Slavič; Endogeni razvojni potencijali slovenskega podeželja
- [5] McIntosh, P; Davis, J.H.; Luecke, R; (2008) Interpersonalne komunikacijske vještine na radnom mjestu. Američko menadžersko udruženje
- [6] Barke, M., Newton, M., (1997) The EU
- [7] LEADER inicijative i edogena ruralna mreža. Aplikacija programa u dva ruralna područja Andaluzije, južna Španjolska. Dnevnik ruralnih aktivnosti, izdanje 13.
- [8] CABI Publishing, Wallingford
- [9] Papadopoulou, E., Hasanagas, N., Harvey, Analysis of rural development policy networks in Greece: Is LEADER really different? Dnevnik ruralnih studija, izdanje 28.
- [10] Rabiee, F. (2004) Focus-Group Interview and Data Analysis. Proceedings of the Nutrition Society
- [11] Ray, C., (2000) Endogeni socio-ekonomski razvoj u EU – izazovi evaluacije, Dnevnik ruralnih studija, izdanje 16.
- [12] Scott, M., (2004) Stvaranje institucionalnih kapaciteta u ruralnoj Sjevernoj Irskoj, Dnevnik ruralnih studija, izdanje 20.
- [13] Storey, D., (1999) Izazovi integracije, sudjelovanja i osnaživanja u ruralnom razvoju: Slučaj LEADER-a u R. Irskoj, Dnevnik ruralnih studija, izdanje 3.
- [14] Teilmann, K., (2012) Mjerenje akumulacije socijalnog kapitala u ruralnim područjima, Dnevnik ruralnih studija, izdanje 28.
- [15] Woods, M., (2011) Rural Routledge, Abingdon,
- [16] Internet: <https://eur-lex.europa.eu/oj/direct-access.html> (pristupljeno 11.1.2019.)
- Video klipovi za kritičku obradu poglavlja 5.1:
- [17] Kako se odvija loša komunikacija: <https://www.youtube.com/watch?v=gCfzeONu3Mo> (pristupljeno 17.1.2019.)
- [18] Emocija / percepcija = neprijateljstvo; negativna povratna informacija: <https://www.youtube.com/watch?v=b--LSrWfzS8> (pristupljeno 17.1.2019.)
- [19] Loše komunikacijske navike: <https://www.youtube.com/watch?v=EA3p50aSr3s> (pristupljeno 18.1.2019.)

- [20]Vijeće Europe (Council of Europe) (2008): Dobrobit za sve. Koncepti i alati socijalne kohezije. Trendovi socijalne kohezije br 20. , Europska komisija (2001): Europsko upravljanje
- [21]McGillivray M., Clark M., (2006): Razumijevanje ljudske dobrobiti, Sveučilište UN-a, ISBN 92-808-1130-4
- [22]Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj; OECD (2006): Nova ruralna paradigma: politike i upravljanje. OECD-ovi pregledi ruralne politike- Pariz
- [23]Stiglitz J., Sen A.,Fitoussi J-P., (2008): Izvješće Komisije o mjerenju ekonomskih učinaka i društvenog napretka
- [24]Program Ujedinjenih naroda za razvoj, UNDP (2004): Upravljanje za održivi ljudski razvoj. Dokument politike UNDP-a.
- [25]Van der Ploeg, J.D.,Long, A., (1994): Rođen iznutra: praksa i perspektive endogenog ruralnog razvoja.
- [26]Potočnik Slavič I., Antlej R., Livadariu C., Livadariu G., Costa N., Rodrigues F., Kwatera K., Hoyne S., O' Sullivan S., Nogić R., Štimec M., Lež T.,; TELI 2 izvješće o istraživanju (2017), Priručnik za obuku u LEADER implementaciji (2018.)
- [27]Intervju:
- Ray Howard, South East Cork Development Company (SECAD), Midleton, Irska (listopad 2017.)
- Dr. Irma Potočnik Slavič, Univerza Ljubljana,Ljubljana, Slovenija ( ožujak (2018.)
- Dr. Shane O' Sullivan Limerick Insitute of Tehcnology, Thurles, Irska ( travanj 2018.)
- Fatima Rodrigues – LAG MONTE, Arouca, Portugal ( rujanj 2018.)
- Kwatera Kryzstof – LAG Dolina Raby, Krakow, Poljska ( studeni 2018.)

## Popis grafičkih prikaza (tablice, grafikoni, ilustracije)

### TABLICE I GRAFIKONI

- [1] Tablica: Evolucija LEADER programa, [stranica 13](#).
- [2] Tablica: Investicije kroz provođenje LEADER programa u Portugalu, [stranica 26](#).
- [3] Tablica: izrada autora: Primarni fokus projekata u LEADER programima u promatranim zemljama; [stranica 42](#).
- [4] Tablica: izrada autora: Broj LEADER projekata u promatranim zemljama, [stranica 43](#).
- [5] Tablica: izrada autora: Analiza sudionika na sastancima Fokus grupa u promatranim zemljama, [stranica 45](#).
- [6] Tablica: izrada autora: Prednosti LEADER programa, [stranica 46](#).
- [7] Tablica: izrada autora: Izazovi s kojima se susreću LAG-ovi i LEADER osoblje u provođenju LEADER programa, [stranica 48](#).
- [8] Tablica: izrada autora: Potrebne karakteristike učinkovitog programa za unapređenje vještina kod LEADER menadžera i kadrova, [stranica 50](#).
- [9] Tablica: Različiti komunikacijski mediji te njihove primjeri i značajke, [stranica 54](#).
- [10] Tablica: Značajke pristupa neo-endogenog razvoja, [stranica 62](#).
- [11] Tablica: Primjer strateškog akcijskog plana za cilj 2.1 (Dolina Raby), [stranica 66](#).
- [12] Tablica: Primjer prioritnog djelovanja i provedbenog plana (SECAD), [stranica 67](#).
- [13] Grafikon 1 : izrada autora: Godina osnivanja LAG-ova u promatranim zemljama, [stranica 40](#).
- [14] Grafikon 2: izrada autora: Prosječna broj stanovnika na LAG području u promatranim zemljama, [stranica 41](#).
- [15] Grafikon 3 : Ukupni proračun za LEADER / CLLD iz svih fondova (2014.-2020.), [stranica 63](#).
- [16] Grafikon 4 : Broj LAG-ova, FLAG-ova i Urbanih LAG-ova (2014.-2020.), [stranica 64](#).

### PRIKAZI / ILUSTRACIJE

- [1] Prikaz 1: „World cloud“: Prednosti LEADER programa. (Internetski servis izrade), [stranica 11](#).
- [2] Prikaz 2: Promjena granica teritorija LAG-ova u Sloveniji, [stranica 17](#).
- [3] Prikaz 3: Dimenzije kvalitete života u ruralnim područjima, [stranica 19](#).
- [4] Prikaz 4: Veza između značajki LEADER-a i kategorija kvalitete života, [stranica 22](#).

- [5] Prikaz 5: Politike EU za razvoj prioriteta i programa ruralnog razvoja u okviru zajedničke poljoprivredne politike, stranica 23.
- [6] Prikaz tema i podtema za LEADER program u Irskoj (2014. - 2020.), stranica 25.
- [7] Prikaz komunikacijskog procesa, prijevod grafičkog prikaza s Eng., stranica 53.
- [8] Postavljanje okvira za primjenu pristupa ruralnog razvoja, stranica 60.

## **Prilozi**

Prilog 1 - Ispis anketnog upitnika, uzorak LAG-a u Hrvatskoj, popis anketiranih u RH

Prilog 2 – Smjernice za održavanje tematskih fokus grupa koje je izradio autor

Prilog 3 – Ispunjeni obrazac sa zaključcima fokus grupe održane u Hrvatskoj



# Prilog 1.

## TELI 2 PROJEKT - Croatian

#25



COMPLETE

Collector: Email Invitation 1 (Email)  
Started: Wednesday, December 14, 2016 10:32:52 AM  
Last Modified: Wednesday, December 21, 2016 11:11:28 PM  
Time Spent: Over a day  
Email: lag.zelenibregi@gmail.com  
IP Address: 5.39.138.174

### PAGE 2: Organizacijski profil

Q1: Lokacija LAG-a	Hrvatska
Q2: Broj stanovnika na području LAG-a	108.492
Q3: Površina LAG-a	1.005,13
Q4: Kada je LAG uspostavljen?	2012
Q5: Pravni oblik LAG-a	Ostalo ( navedite ) Udruga
Q6: Navedite broj projekata financiranih iz navedenih LEADER programa u svom LAG-u. Ako vaša organizacija nije financirana prije tekućeg LEADER programa, navedite N/A (nije primjenjivo).	
LEADER 2007 - 2013	1 (mjera 19.1.)

### PAGE 3

Q7: Navedite ukupan iznos bespovratnih potpora (€) koje je vaš LAG dobio za navedene LEADER programe. Ako vaša organizacija nije financirana prije tekućeg LEADER programa, upišite 0.	
LEADER 2007 - 2013	100000
LEADER 2014 - 2020	1526000
Q8: Navedite tipove projekata (primarni fokus) financiranih iz navedenih LEADER programa. Ako vaša organizacija nije financirana prije tekućeg LEADER programa, navedite N/A ( nije primjenjivo).	
LEADER 2007 - 2013	Tehnička pomoć izrada LRS i tekući troškovi
LEADER 2014 - 2020	Projekti ruralnog razvoja
Q9: Koji su bili ključni prioriteti/mjere financirani iz LEADER programa 2007. – 2013?	Izrada LRS
Q10: Koji su prioriteti/mjere financirani iz tekućeg LEADER programa 2014-2020?	implementacija konkretnih projekata
Q11: Zastupljenost članova u upravnim tijelima LAG-a, prema dolje navedenom popisu.	
Lokalna vlast	4
Gospodarska komora / Udruženja	7
Ostalo (navedite)	civilni sektor 6
Ukupno	17

TELI 2 PROJEKT - Croatian

<b>Q12: Da li vaša organizacija pruža edukaciju novoimenovanim članovima upravnih tijela?</b>	Ne
<b>Q13: Da li je vaša organizacija omogućila kontinuirani profesionalni razvoj članovima upravnih tijela u protekloj godini?</b>	Ne
<b>Q14: Navedite broj zaposlenih u svakoj od sljedećih uloga / pozicija unutar vaše organizacije?</b>	
Osoblje zaduženo za razvoj projekata	4
Projekt menadžeri / koordinatori	1 Voditelj LAG-a koji nije stalno zaposlen
<b>Q15: Navedite broj zaposlenih u vašoj organizaciji?</b>	
Puno radno vrijeme	4
Ostalo (navedite)	1 Voditelj LAG-a koji nije stalno zaposlen

PAGE 4

**Q16: Navedite i opišite tri glavna problema s kojima se najčešće suočava vaš LAG tijekom provedbe LEADER programa?**

1	Manjak sredstava
2	nedovoljno aktivno korisnici
3	nedovoljno iskustva u LEADER-u

**Q17: Navedite i opišite tri pozitivne osobine povezane s provedbom LEADER programa?**

1	vrijedno iskustvo
2	razvoj lokalnih zajednica
3	mogućnost suradnje i apolitičnost

**Q18: Da li je vašim zaposlenicima bila potrebna dodatna edukacija kako bi poboljšali svoja znanja i uspješnost? Ako da, navedite koja.**

Projekt menadžment,  
 HR menadžment ( npr. obrada upita /zahtjeva zaposlenika, projekt promotora)  
 ,  
 Samosvijest (podizanje svijesti o vlastitom karakteru, osjećajima, motivima i željama)  
 ,  
 Prioritizacija ( opterećenja na poslu, zadaci) ,  
 Komunikacija i slušanje Financijski menadžment  
 Mentorstvo  
 ,  
 Pregovaranje, Izgradnja partnerstva,  
 Informacijsko – telekomunikacijske tehnologije (ICT)  
 Stručno pisanje (izvještaji, projektna dokumentacija)

**Q19: Prema vašem mišljenju, koje su karakteristike učinkovitog programa obuke?**

Naučena znanja i primjena u praksi

TELI 2 PROJEKT - Croatian

Q20: Da li vaš LAG surađuje s LAG-om izvan vaše države?

Da,

Ako da, molimo objasnite (navedite broj LAG-ova; države; tipove suradnje)  
Program ERASMUS +. projekt TELI 2

Q21: Prema vašem mišljenju koje bi teme ili područja trebala biti uključena u internacionalni edukacijski LEADER program?

1

Ruralni razvoj

2

projektni menadžment

3

financijski menadžment

4

međunarodna suradnja

PAGE 5: Profil ispitanika

● Q22: Uloga u LAG-u

Voditelj

Q23: Spol

Muško

Q24: Dob

30 - 39 godina

Q25: Ukoliko želite primiti povratnu informaciju o rezultatima upitnika i daljnje informacije o tijeku projekta TELI2, navedite kontakt podatke.

Ime i prezime

Kristijan Ležaić

Organizacija

LAG ZELENI BREGI

Kontakt E-mail

klezaic@gmail.com

## SUDIONICI U ANKETNOM UPITNIKU - HRVATSKA

Nu mber	Contact person	Organization	E mail	Country
1.	Dragica Roščić	LAG ADRION	dragica.rosic@lag-adrion.hr	Croatia
2.	Ivan Vrbinić	LAG KARAŠICA	ivan@lag-karasica.com	Croatia
3.	Elizabeta Škvorčec	LAG ZELENIBREGI	lag.zelenibregi@gmail.com	Croatia
4.	Anica Lenart	LAG MOSLAVINA	anica.lenart@lag-moslavina.hr	Croatia
5.	Siniša Bukal	LAG ZRINSKA GORA - TUROPOLJE	robertnagic@lag-zrinskagora-turopolje.hr	Croatia
6.	Vedrana Radmanić	LAG MEĐIMURSKI DOLI I BREGI	lag.mdib@gmail.com	Croatia
7.	Branko Gaček	LAG PRIGORJE	<a href="mailto:info@lag-prigorje.hr">info@lag-prigorje.hr</a>	Croatia
8.	Maja Čičko	LAG SAVA	info@lagsava.hr	Croatia
9.	Josip Budanović	LAG LAURA	lag.laura2009@gmail.com	Croatia
10.	Petra Ančić	LAG LIKA	lag-lika@lag-lika.hr	Croatia
11.	Ivana Šariri	LAG VUKA-DUNAV	info@lagvuka-dunav.hr	Croatia
12.	Milan Medić	LAG VALLIS COLAPIS	lag@vallis-colapis.hr	Croatia
13.	Anđela Cvjetković	LAG TERRA LIBURNIA	<a href="mailto:tajnik.terra.liburna@gmail.com">tajnik.terra.liburna@gmail.com</a> , <a href="mailto:lag.terraliburna@gmail.com">lag.terraliburna@gmail.com</a>	Croatia
14.	Mario Željezić	LAG SJEVEROZAPAD	voditelj@lagsz.hr	Croatia
15.	Svjetlana Kasunić	LAG GORSKI KOTAR	lag.gorskikotar@gmail.com	Croatia
16.	Mirela Faraguna	LAG ISTOČNA ISTRA	info@lag-istocnaistra.hr	Croatia
17.	Sanja Nadaković	LAG VIROVITIČKI PRSTEN	sanja.nadakovic@virovitica.hr	Croatia
18.	Marija Roglić	LAG "5"	info@lag5.hr	Croatia
19.	Marijana Vidić Poletto	LAG ZAPADNA SLAVONIJA	info@lagzs.com	Croatia
20.	Mirka Latas	LAG SRIJEM	mirka.balic@srijem.info	Croatia
21.	Lidija Dabić	LAG BARANJA	lag.baranja@gmail.com	Croatia
22.	Vladimir Kubelka	LAG FRANKOPAN	lag.frankopan@gmail.com	Croatia
23.	Moira Drandić	LAG JUŽNA ISTRA	lag.juzna.istra@gmail.com	Croatia
24.	Iva Jekić	LAG SREDIŠNJA ISTRA	ured@lag-sredisnjaistra.hr	Croatia
25.	Tatjana Broz	LAG ZAGORJE - SUTLA	ured@zagorje-sutla.eu	Croatia
26.	Marijana Botić Rogošić	LAG ZAGORA	lag.zagora@gmail.com	Croatia
27.	Adela Golub	LAG SKOJI	adela@lag-skoji.hr	Croatia
28.	Vanja Purić	LAG BRAČ	voditelj.lagbrac@gmail.com	Croatia
29.	Goran Jelinić	LAG	lag.posavina.ured@gmail.com	Croatia

		POSAVINA	com	
30.	Maja Kirinčić	LAG KVARNERSKI OTOCI	maja.kirincic@kvarnerski -otoci.hr	Croatia
31.	Tomislava Bule- Radaljac	LAG NERETVA	info@lagneretva.com	Croatia
32.	Mihael Ružić	LAG MURA DRAVA	lag.mura.drava@gmail.co m	Croatia
33.	Marijan Kopjar	LAG PRIGORJE ZAGORJE	lag.prizag@gmail.com	Croatia
34.	Igor Matek	LAG ZELENI TROKUT	lag.zeleni.trokut@gmail.c om	Croatia
35.	Silvana Manestar	LAG VINODOL	lag.vinodol@gmail.com	Croatia
36.	Renata Butka	LAG MARINIANIS	lag.marinianis@gmail.co m	Croatia
37.	Vladimir Dedić	LAG BURA	lag.bura@gmail.com	Croatia
38.	Mihaela Lončar	LAG PODRAVINA	lag.podravina@gmail.com	Croatia
39.	Ana Žužić	LAG SJEVERNA ISTRA	ana.zuzic@lag- sjevernaistra.hr	Croatia
40.	Marija Kureljčić	LAG MARETA	info@lagmareta.hr	Croatia
41.	Milena Trkulja Matenić	LAG UNA	<a href="mailto:una.lag.hr@gmail.com">una.lag.hr@gmail.com</a>	Croatia
42.	Ivona Malenica	LAG KRKA	lagkrka@gmail.com	Croatia
43.	Tomislav Klarić Kukuz	LAG CETINSKA KRAJINA	info@lag-ck.hr	Croatia
44.	Danijela Ljubas	LAG STROSSMAYER	voditelj@lag- strossmayer.hr	Croatia
45.	Ljubica Šolić	LAG PETROVA GORA	ljubicasolic@gmail.com	Croatia
46.	Dijana Turniški	LAG BILOGORA PAPUK	lag.bilogora.papuk@gmai l.com	Croatia
47.	Meri Krnić	LAG MORE 249	lagmore249@gmail.com	Croatia
48.	Svjetlana Kasunić	HRVATSKA MREŽA ZA RURALNI RAZVOJ (NRN)	predsjenik@hmrr.hr	Croatia
49.	Matija Zamljačanec	LAG IZVOR	lag.izvor@gmail.com	Croatia
50.	Romana Diebalo Šimić	LAG SJEVERNA BILOGORA	lag.sjeverna.bilogora@gm ail.com	Croatia
51.	Saša Ristev	LAG PAPUK	lag.papuk@gmail.com	Croatia
52.	Antonio Datković	LAG MENTORIDES	fondovi1@novalja.hr	Croatia
53.	Josipa Rosandić	LAG BOSUTSKI NIZ	lag.bosutski.niz@gmail.co m	Croatia
54.	Josip Glavačević	LAG SLAVONSKA RAVNICA	lag.bosutski.niz@gmail.co m	Croatia
55.	Verica Mušić	LAG ŠUMANOVCI	verica.music1@gmail.co m	Croatia

## Prilog 2.

---

### *Focus group simple guideline's in general*

---

The focus group technique is a form of qualitative research to help a team reach its goals and come to its decisions. In addition to asking what, where and when for making a group decision, it also seeks to establish the why and how of it. Within the focus group technique, the project manager heads a group decision. The individuals with the group then work towards solving problems and making decisions that will ultimately lead to the achievement of the goals of the group. In the case of project management, it would lead to a completed project.

During the focus group technique, the project manager will sometimes question all members of the working team what their opinions are on the matter at hand. It can be a sort of round-robin discussion after the opinions are drafted. From the opinions expressed, a common ground usually emerges.

*The purpose of conducting focus groups is to collect information from a small group (for instance, five to 12 participants) in a systematic and structured format. An effective focus group is designed around a clear and specific goal.*

Participants interact with a facilitator who presents the participants with questions designed to yield insight into current and/or desired results in relation to a specific topic or issue.

Also:

\*\*\* Focus groups should be approx. 1 - 2 hours.

\*\*\*The focus group should be audio-taped and this make the analysis easier afterwards.

\*\*\*The focus group does NOT need to be transcribed

\*\*\* It will be necessary to compile a report after focus group session. Focus group template can also be used for this purpose.

\*\*\* Eligible expenses like refreshment or lunch for focus group members in TELI 2 budget can only be funded through project management fees ("u can only pay from those 250 € a month")

Tomislav Lež  
LAG „Zeleni bregi“  
TELI 2 Croatia

## Prilog 3.

---

*Fokus grupa Hrvatska - izvješće sa temama sastanka*

---

**MJESTO: Oroslavje, A. Gredičaka 12a, 1.kat**

**DATUM I VRIJEME: 20. veljače (ponedjeljak) 2017., 13 SATI**

**BROJ SUDIONIKA: 10**

**SUDJELUJU: Marina Koprivnjak ( Hrvatska mreža za ruralni razvoj), Siniša Bukal (Mreža za održivi razvoj Hrvatske), Tatjana Broz (LAG „Zagorje – Sutla“), Kruno Đurec i Jasmina Bočkaj (LAG PRI-ZAG), Robert Nogić (LAG „Zrinska gora – Turopolje), Elizabeta Škvorčec i Tomislav Lež (LAG „Zeleni bregi“), Ivan Tuđa (Grad Oroslavje), Bojana Markotić (LEADER mreža Hrvatske)**

**VRIJEME TRAJANJA SASTANKA: 120 min**

### **DISKUSIJA: TEME I PITANJA**

#### **1. Pozitivni aspekti i utjecaj LEADER programa?**

Nakon rasprave sudionici su zaključili da su pozitivni aspekti i utjecaj LEADER-a:

Razvoj socijalnog društva, povezivanje javnog, privatnog I civilnog sektora, , dostupnost sredstava za financiranje projekata, programa, strategija, nadopunjavanje na manjkavosti ostalih politika razvoja, dobro identificiranje lokalnih izazova i potreba, bolje upoznavanje – komunikacija -povezivanje lokalnih dionika, lokalno odlučivanje i definiranje potreba, mogućnost prijenosa znanja I dobrih praksi iz sličnih područja – Know how, suradnja među područjima, promocija mikro lokacija, zapošljavanje u LEADER sistemu; institucijama, prilike za nova zapošljavanja, novi regionalni ustroj – pomiču se uobičajene granice teritorija i definiraju nove gdje postoje LAG-ovi.

## **2. Prepoznatljivost i svijenost lokalne zajednice -stanovništva o LEADER programu i načelima te njegovoj primjenjivosti...kako poboljšati prepoznatljivost i razumijevanje LEADER-a među dionicima, u lokalnoj zajednici?**

Nakon rasprave o toj temi fokus grupa je zaključila da je prepoznatljivost LEADER-a u Hrvatskoj veoma loša, a da se može poboljšati; kroz međunarodnu suradnju na LEADER projektima, posebnim naglaskom na aktivnosti i troškove edukacije i diseminacije LEADER-a, rad na prijavi na javne pozive djelatnika koji su u LEADER sistemu, kroz veću korisnost, efikasnost u provedbi za dionike, kroz edukaciju javnih, privatnih i civilnih sektora, kroz PR i marketing LEADER-a, kroz zajedničke projekte i projekte suradnje, kroz promociju primjera dobre prakse, promociju LAG ova kao nositelja uloge provedbe LEADER-a orijentiranog na traženje rješenja za izazove i prilike svog područja.

Uzroci takovog lošeg stanja su: generalno nepovjerenje prema participativnim procesima, loša komunikacija i priprema nadležnih institucija – loš start. LEADER je i vrlo stručno područje te njegovo shvaćanje, prepoznatljivost i potencijali mogu biti subjektivni, ovisni o teritoriju i skupni koja ga promatra, LEADER – LAG platforma je tek u rastu u RH.

## **3. Trenutno opterećenje poslom i zadaćama zaposlenika koji „rade s LEADER-om“?**

Nakon rasprave grupa je zaključila da u našoj zemlji trenutno LEADER je u neučinkovitoj situaciji s obzirom na opterećenje poslom i zadaćama zaposlenika koji rade u tom području. Naime kako je LEADER alat politike za postizanje određenih ciljeva i učinaka, zaposlenici se previše bave administrativnim opterećenjima i obvezama (vođenje računa, kopiranje papira- umnožavanje primjeraka, predaja brojnih izvještaja na više od jedne adrese, tehnički poslovi, nedosljedna nadležna institucija usporava i otežava funkcioniranje LAG-ova). Takvoj situaciji pridonosi nesređena i neprilagođena zakonska regulativa za udruge posebice LAG-ove, loša regulacija provedbe Programa ruralnog razvoja. Skup također smatra da je nedovoljna razina osposobljenosti za provedbu i izvršenje programa usklađenih sa EU, te da se nadležno tijelo stavilo u ulogu nadzornika umjesto u ulogu potpore i podrške. Sve to kumulira povećanim opterećenjem poslom i zadaćama koje direktno ne doprinose razvoju i implementaciji LEADER-a, što je zadaća djelatnika u tom sektoru.



#### 4. Edukacijske potrebe onih koji već „rade s LEADER-om“?

Nakon kraće rasprave grupa je zaključila da su edukacijske potrebe onih koji već “rade s LEADER-om”:

- Stalno usavršavanje kroz radionice I seminare kako bi bili u “tijeku s aktualnostima” iz područja LEADER-a
- Razvoj poslovno -komunikacijskih vještina s naglaskom na animaciju lokalnih dionika,
- Unapređenje u poznavanju poslovne etike
- Bolje znanje iz vođenja neprofitnih organizacija
- Bolje poznavanje projektnog menadžmenta

#### 5. Stvaranje nastavnog/obrazovnog programa na temelju LEADER-a: koji set znanja, kompetencija, vještina bi trebale biti dobivene kroz obrazovanje tj. edukaciju o LEADER-u?

Nakon rasprave grupa je zaključila da je dobivanje znanja iz sljedećih područja potrebno uključiti u nastavni/obrazovni program o LEADER-u:

- Vođenje EU projekta,
- Poslovna komunikacija, komunikacija s korisnicima, animacija (rad I razumijevanje s lokalnim dionicama)
- Poslovni engleski i/ili njemački
- Osnovna znanja iz ekonomije; osnove računovodstva, knjigovodstva, statistike, mikroekonomije
- Znanje kako prenositi druga znanja i kako ih prilagođavati novim situacijama (know how)
- Povijest LEADER-a
- Razvoj lokalnih sredina
- Poslovna etika

## 6. Posebnosti zemlje (Hrvatska) u implementaciji LEADER-a? koje biste situacije , specifičnosti, izazove izdvojili?

- Nema mogućnosti partnerskih projekata već se u LEADER-u RH samo kopiraju mjere iz Programa ruralnog razvoja
- LAG je udruga
- Ne postoji selo kao administrativna jedinica
- Kod nas je uvijek još utisak da se politika u ovom području vodi “top-down” umjesto “bottom -up”
- Najmanja alokacija sredstava za LEADER
- Nedovoljno poznavanje osnovnih načela i principa rada s LEADER-om, minimalno iskustvo
- Skepticizam i nepovjerenje prema njemu
- Dva operativna programa provode se metodološki potpuno drugačije – ribarstvo i ruralni razvoj kroz isto nadležno tijelo

## 7. Razvoj i evaluacija LEADER pristupa...Što mislite gdje tj. u kojim područjima, zašto i kako bi se LEADER pristup mogao poboljšati?

Nakon kraće rasprave skup je zaključio da se razvoj i evaluacija LEADER pristupa može poboljšati kroz sljedeće korake:

- Jačanje temeljnog pristupa odozdo prema gore; bolja animacija dionika za sudjelovanje u odlučivanju o razvoju svojih područja
- Jačati uključivanje dionika iz gospodarsko – civilne interesne skupine
- Smanjiti birokratska i administrativna opterećenja na vođenje organizacije – LAG-ova i na provedbu Lokalnih razvojnih strategija
- Organizirati nadležno tijelo kao potporu i partnera u implementaciji LEADER-a, a ne samo kao nadzor i kontrolu

## **8. Postoje li dovoljni institucionalni kapaciteti i resursi za adaptaciju i implementaciju novih politika razvoja?**

Nakon kraće rasprave grupa je zaključila da ne postoje dovoljni institucionalni kapaciteti za adaptaciju ili implementaciju novih politika razvoja jer su nedostatna sredstva za tekuće troškove. Također ne rješavaju se potrebe i problemi tj. tekuća pitanja te dolazi do situacija gdje se teško implementiraju novine zbog zatrpanosti i otvorenosti mnogih neriješenih izazova.

HRON  
ALISBRANU

# Sveučilište Sjever

VZKIC



MMI

SVEUČILIŠTE  
SJEVER

## IZJAVA O AUTORSTVU I SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, TONISLAV LEZ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom IZJAVA O JAVNOJ OBJAVI ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

TONISLAV LEZ  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, TONISLAV LEZ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom IZJAVA O JAVNOJ OBJAVI ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

TONISLAV LEZ  
(vlastoručni potpis)