

# LEADER PRISTUP



**CRS**

CENTRE FOR TOURISM RESEARCH AND STUDIES  
CENTAR ZA ISTRAŽIVANJA I STUDIJE TURIZMA

**ecodev**  
CENTAR ZA ISTRAŽIVAČKE I RAZVOJNE PROJEKTE

 Bios fond

**SENSE Program podrške organizacijama civilnog društva u oblasti zaštite životne sredine**

# IMPRESSUM



**IZDAVAČI:**



CENTRE FOR TOURISM RESEARCH AND STUDIES  
CENTAR ZA ISTRAŽIVANJA I STUDIJE TURIZMA



**AUTORI:** Ivana Stefanović Ristin  
Igor Ilić  
Goran Milenković

**DIZAJN:** Adam Šljivo

**ŠTAMPA:** "Impress Solutions" doo, Novi Sad

**TIRAŽ:** 500 PRIMERAKA



REGIONAL ENVIRONMENTAL CENTER



OVAJ PRIRUČNIK NASTAO JE U OKVIRU PROJEKTA: "Izgradnja održive budućnosti za zaštićena područja Srbije", realizovan uz podršku SENSE Programa podrške organizacijama civilnog društva iz oblasti zaštite životne sredine u Srbiji, koji sprovodi Regionalni centar za životnu sredinu (REC). Program finansira Švedska agencija za međunarodni razvoj i saradnju (SIDA).

# SADRŽAJ

---



Uvod .....	1
LEADER .....	3
Upravljanje i LEADER pristup.....	6
Regulativa za LEADER.....	7
Zainteresovane strane.....	10
Okvir za razvoj partnerstva .....	14
LAG teritorija .....	18
LAG upravljanje.....	22
Rodna ravnopravnost u okviru LAG-a.....	33
Strategija lokalnog razvoja.....	35
Plan implementacije strategije lokalnog razvoja .....	37
Aktivnosti LAG-a .....	39
Budućnost razvoja LEADER-a .....	40
Primeri.....	45
Bibliografija .....	59





Zaštićena područja Srbije razlikuju se međusobno po svojim prirodnogeografskim, istorijskim i kulturnim obeležjima, temeljnim fenomenima, bilnjom i životinjskom svetu, tradiciji, navikama i ekonomskom razvoju. Njihov razvoj prvenstveno treba zasnovati na resursima i sposobnostima kojima raspolažu. Stoga, nema univerzalnog pristupa ili obrasca njihovom održivom razvoju. Postoje propisani uslovi i kriterijumi kojima treba udovoljiti i opšteprihvaćena usmerenja, kao što su načela održivog razvoja, koje treba sprovoditi u skladu s lokalnim uslovima.

Praktični pristup i uputstva koja se daju ovim priručnikom, u najvećoj meri zasnavaju se na projektu: "Izgradnja održive budućnosti za zaštićena područja Srbije", u okviru kojeg su planirane aktivnosti uspostavljanja lokalnih razvojnih partnerstava – LAG zaštićenih područja u Srbiji: Fruška gora i Đerdap.

LEADER pristup se, kroz dvadesetogodišnji razvoj od inicijative do politike, svojom širokom praktičnom primenom i dobrom rezultatima u zemljama Evropske unije, dokazao kao važan i koristan alat ruralnog razvoja. Afirmašao se kao odgovor na razvojne probleme ruralnih prostora koje karakteriše nepovoljna demografska struktura, nizak nivo obrazovanja, migracija u urbane centre i visok stepen nezaposlenosti.

U našim uslovima, uspešna primena LEADER-a traži i odgovore na šira pitanja, kao što je potreba za jačanjem lokalne uprave ruralnim područjima, osnaživanje civilnog sektora, izgradnja poverenja i saradnja među sektorima, između lokalnih zajednica, a posebno povećanje interesa lokalnog stanovništva za učešće u kreiranju politike održivog razvoja područja gde žive i privređuju.

Važnu ulogu u tom procesu, imaju organizacije i mreže organizacija civilnog društva, tim pre što je pravni status organizacije civilnog društva ocenjen kao najprihvatljiviji pravni oblik osnivanja lokalnih akcionih grupa, LAG-ova. Pojava LAG-ova kao novih organizacija civilnog društva, predstavlja značajan korak u razvoju civilnog sektora na lokalnom nivou u ruralnim područjima, u kojima su organizacije civilnog društva manje razvijene, a njihov uticaj na razvoj manjeg značaja.

Osnovni cilj Priručnika jeste da prikaže proces i procedure stvaranja i



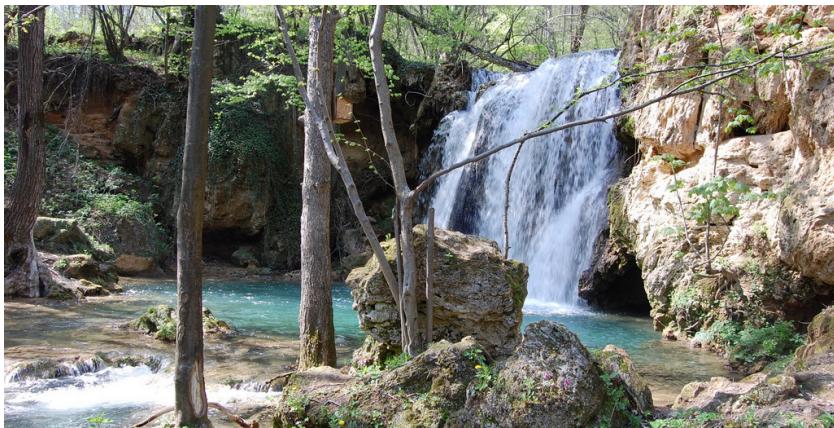
# UVOD

---

jačanja partnerstava, lokalnih akcionalih grupa – LAG-ova, koji se odvijaju u zaštićenim područjima: Fruška gora i Đerdap, s praktičnim uputstvima namenjenim zainteresovanim stranama za njihov održivi razvoj kroz uvođenje LEADER pristupa. Ciljnu grupu kojoj je ova brošura namenjena, čine dve osnovne grupe korisnika: opšta ruralna javnost, tj. svi oni koji žele da znaju na koji način mogu da poboljšaju i bitno utiču na situaciju u svojim oblastima, uključujući i potencijalne korisnike, i oni koji žele da daju svoj doprinos procesu i implementaciji sistema koji će omogućiti uspešno sprovođenje LEADER pristupa na teritoriji u kojoj žive i privređuju.

Nadamo se da će vas sadržaj ovog Priručnika dovoljno informisati i istovremeno podstaći na uspostavljanje partnerstva za budući održivi razvoj.

Vesna Vandić,  
BIOS Fond





LEADER<sup>1</sup> je skraćenica koja označava „vezu među aktivnostima razvoja ruralne ekonomije.“ To je metod pokretanja i iskorišćenja potencijala ruralnih zajednica u razvoju svog područja, značajno efikasniji nego uobičajene mere dosadašnjeg razvoja. Iskustvo je pokazalo da LEADER može doneti značajne promene u životu ljudi u ruralnim područjima, posebno u zaštićenim područjima.

LEADER je prvi put uveden 1991. godine kao **Inicijativa zajednice (Community Initiative)** za inovativne pilot-projekte koji podstiču ruralni razvoj i koji se finansiraju iz Strukturnih fondova (Structural Funds).

Inicijativa zajednice trajala je tri programska perioda i za rezultat imala tri generacije: LEADER I (1991–93), LEADER II (1994–99) i LEADER+ (2000–06). U ovom obliku, LEADER je bio implementiran kao takozvani „stand-alone“ ili „nezavisni program“, koji je podsticao efekte nacionalnih poljoprivrednih i ruralnih razvojnih programa. Tokom ovih godina, uspostavile su se inicijative i lokalne akcije u mnogim ruralnim oblastima Evrope.

Uspeh LEADER-a tokom njegovog prvog programskega perioda, doveo je do proširenja geografske pokrivenosti, povećanja broja lokalnih akcionalnih grupa, LAG-ova, koje su dobile podršku, kao i budžetska sredstva Evropske unije alociranih LEADER-u.

Od ukupno 217 LAG-ova koji su dobili podršku u visini od 450 miliona evra iz budžeta Evropske unije, LEADER je do te mere pokazao progres da je uključivao 893 LAG-a u Evropskoj uniji – EU-15 (+250 LAG-ova u državama novim članicama EU između 2004–2006. godine) i s ukupnim budžetom u visini 2,1 milijarde evra u svojoj LEADER+ fazi. Već tokom 2007. godine, LEADER je postao osnovni deo politike ruralnog razvoja u Evropskoj uniji, s ukupnim budžetom od 5,5 milijardi evra, što je predstavljalo 6% ukupnih sredstava Evropskog fonda za ruralni razvoj (EAFRD).

LEADER je zatim postao sastavni deo ruralnih razvojnih programa (RDP) u svim zemljama članicama EU.

<sup>1</sup> Skraćenica izvedena iz francuskog izraza „Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale“



## LEADER principi

Suštinski elementi LEADER-a, poznati kao ključni principi, sadržani su u regulativi Evropske unije (član 61, Regulativa EC 1698/2005). Primjenjivanje ovih principa od ključnog je značaja za ostvarivanje punog potencijala LEADER pristupa.

LEADER govori o tome kako, a ne šta treba raditi. Sastoji se od sedam osnovnih elemenata odnosno načela koja treba slediti u celosti, a ne pojedinačno:

**1. Strategija lokalnog razvoja zasnovana na oblasti** (LSRR) – za subregionalne ruralne oblasti. LSRR je fokusiran na obraćanje pažnje na potrebe ljudi na specifičnoj teritoriji, na boljem iskorišćavanju lokalnih resursa, na horizontalnoj integraciji lokalnih aktivnosti, na zajedničke identitete i na zajedničku viziju za datu oblast.

**2. Lokalna javno-privatna partnerstva** – Lokalne akcione grupe (LAG-ovi), a čine ih zainteresovane strane sa LAG teritorije iz javnog, privatnog i civilnog sektora, koje sarađuju između sebe po međusobno dogovorenim uslovima, u cilju ostvarivanja dogovorenih ciljeva zasnovanih na odluci o osnivanju/statutu.

### 3. Pristup „odozdo-nagore“

– Ovaj pristup uključuje izradu i implementaciju strategija lokalnog razvoja i moć odlučivanja lokalnih akcionih grupa. To znači da strategija predstavlja odraz lokalnih razvojnih potreba i resursa onako kako su to odlučili ljudi koji žive i rade u dатој ruralnoj zajednici.

### 4. Multisektorski pristup

– Učešće različitih ekonomskih, socijalnih, kulturnih i ekoloških aktera i sektora u dizajniranju i implementaciji integrisanog paketa akcija i projekata, kreiraće rešenja koja oni ne mogu ostvariti sami ili samo svojim radom. Multisektorski pristup povećava lokalni potencijal za inovaciju i ostvarivanje zajedničkih interesa.

# LEADER



**5. Inovacija** – Inovacija podrazumeva davanje novih odgovora na postojeće probleme i izazove ruralnih oblasti, dodavanje vrednosti i poboljšanje konkurentnosti ruralne oblasti. Inovacija, pored toga, zahteva realno učešće, otvorenost za sticanje novih znanja, integriranje novih iskustava i znanja stečenih u postupku implementacije lokalne strategije, saradnju i umrežavanje.



**6. Saradnja** – između lokalnih akcionih grupa na specifičnim projektima, doprinosi lokalnom razvoju kroz razmenu iskustava i povezivanje resursa. Projekat saradnje može da uključi jednu ili veći broj lokalnih akcionih grupa iz iste države članice (takozvana: interterritorialna saradnja) ili iz najmanje dve države članice, ili može takođe da uključi saradnju lokalne akcione grupe iz EU sa sličnim grupama u trećim zemljama koje koriste pristup sličan LEADER pristupu (transnacionalna saradnja).



**7. Umrežavanje** – uključuje razmenu dostignuća, iskustava, znanja i veština između LEADER grupa, ruralnih aktera, administracija i organizacija uključenih u ruralni razvoj na lokalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou, bilo da je reč o LEADER korisnicima ili ne.

Najvažnije je da se svih sedam LEADER principa primeni istovremeno, kao LEADER pristup, kako bi se u potpunosti iskoristila dodata vrednost. Izostavljanje ili parcijalno pozivanje na bilo koji od datih elemenata, može umanjiti njegovu efektivnost i dovesti do nezadovoljavajućih rezultata u održivom razvoju.

# Upravljanje i LEADER pristup



Upravljanje i LEADER pristup odnosi se, pre svega, na planiranje i sprovođenje planiranih aktivnosti, kao i na lica ili entitete uključene u planiranje i sprovođenje tih aktivnosti. Jedan jednostavan primer koji se tiče našeg svakodnevnog života, jeste način na koji se jedna porodica organizuje. Planiranje dnevnih porodičnih aktivnosti, učešće u obrazovanju, bavljenje sopstvenim zdravljem, održavanje domaćinstva, korišćenje usluga, plaćanje računa, planiranje odmora i druge aktivnosti, tj. organizovanje svih važnih i neophodnih aktivnosti, predstavlja jednu formu upravljanja, jer sve to zahteva planiranje, učešće svih članova i odgovornosti, formu planiranja o promenama, što podrazumeva i posledice u pozitivnom ili negativnom rezultatu.



LEADER pristup ruralnom razvoju zahteva efikasan sistem upravljanja, jer se to ne dešava samo od sebe. Svi smo svesni činjenice da se „regularne“ inicijative za javnu politiku i podrške javnoj politici, tj. ne-LEADER podrška, uglavnom koncipiraju na centralnom ili regionalnom nivou. Javna tela, po pravilu, vrše nadzor nad njihovom implementacijom. LEADER se razlikuje po tome što se proces implementacije i odgovornosti u vezi s njom, dele kroz delegiranje odgovornosti formalnim lokalnim partnerstvima – LAG-ovima, koja uključuju lokalna tela koja rade sa zajednicom, dobrovoljcima i predstavnicima privatnog sektora. To znači da moraju biti usaglašeni s pravilima procedure i moraju razumeti i sprovoditi aktivnosti u vezi s odgovornostima koje su im date. Kada se sve dobro sagleda, planira i implementira, ova tzv. subsidijarnost upravljanja pomaže da se društveni (socijalni) kapital<sup>2</sup> razvije i unapredi.

<sup>2</sup>Društveni (socijalni) kapital je moderna fraza, a kada se primjenjuje u odnosu na LEADER, u osnovi znači sposobnost i meru u kojoj ruralno stanovništvo planira i upravlja svojim sopstvenim razvojem kao napredniji i sposobniji građani. Pozitivni ishodi socijalnog kapitala na osnovu LEADER pristupa, uključuju poboljšano učešće u razvoju, horizontalnoj i vertikalnoj integraciji razvojnih procesa (tj. povezivanje lokalnog kapaciteta s opštinskim, regionalnim, nacionalnim i EU nivoom), transparentnost i legitimitet upravljanja, poboljšanu komunikaciju, umrežavanje i upravljanje sukobima-konfliktima i poboljšane mehanizme učenja.

# Regulativa za LEADER



Kao i u slučaju svih inicijativa za određene politike, postoje pravila za implementaciju LEADER-a i suštinski je bitno usaglasiti se s tim pravilima, ukoliko želimo da naš pristup bude uspešan.

Zbog toga se u daljem tekstu daje pregled glavnih tačaka regulativa koje se primenjuju na države članice EU i zemlje u procesu pristupanja EU.

## Regulative koje se primenjuju na države članice EU

Za države članice Evropske unije, postoje dve glavne regulative relevantne za LEADER:

**EAFRD okvirna regulativa:** Regulativa Saveta EC br. 1698/2005 o podršci ruralnom razvoju Evropskog fonda za ruralni razvoj, koja definiše uloge i ključne odgovornosti Upravljačkog tela i drugih institucionalnih struktura u sferi ruralnog razvoja, uključujući i implementaciju LEADER pristupa. Pored toga, pruža definicije elemenata – principa LEADER-a, lokalnih akcionsih grupa – LAG-ova i saradnje.

**EAFRD implementaciona regulativa:** Regulativa Komisije EC br. 1974/2006 definiše detaljna pravila za primenu okvirne regulative prethodno pomenute regulative br. 1698/2005, navodeći kriterijume u vezi s veličinom, tekućim troškovima i drugim aspektima LAG-a.

## Regulative koje se primenjuju na zemlje kandidate

Zemlje kandidati za sticanje statusa članica Evropske unije, mogu pristupiti fondovima EU kroz instrument podrške, posredstvom regulativa koje odražavaju aspekte regulativa za države članice Evropske unije.

**IPA regulativa:** Uredba (EU) br. 231/2014 Evropskog parlamenta i Saveta od 11. marta 2014. o uspostavljanju instrumenta prepristupne pomoći (IPA II).



**IPA implementaciona regulativa:** Uredba Komisije (EU) br. 447/2014 od 2. maja 2014. o posebnim pravilima primene Uredbe (EU) br. 231/2014 Evropskog parlamenta i Saveta o uspostavljanju instrumenta pretpričupne pomoći (IPA II).

**Podaci o LEADER-u u državama članicama Evropske unije u periodu 2007–2013:** Najmanje 5% EAFRD – ukupnog doprinosa, rezervisano je za LEADER osovinu (taj procenat niži je za države nove članice (2,5%)). U proseku, LEADER predstavlja 6% EAFRD doprinosa i za nacionalne Programe ruralnog razvoja, udeo LEADER-a kreće se u rasponu od 2,3% (Rumunija) do 11,3% (Španija). Na nivou Evropske unije, „Implementacija strategija lokalnog razvoja“ spada u red 10 najvažnijih mera u pogledu budžetske alokacije ukupnog EAFRD doprinosa (4%). Do 2009. godine, ruralna teritorija koju su pokrivali LAG-ovi, premašivala je 60% ukupne ruralne teritorije u najvećem broju država članica. Prosječna veličina LAG teritorije u Evropi iznosi 1.233 km<sup>2</sup>. Prosječno najveće LAG teritorije nalaze se u Finskoj (5.385 km<sup>2</sup>), dok su prosječno najmanje teritorije na Malti (89 km<sup>2</sup>). Prosječna LAG populacija na nivou Evropske unije, broji 50.420 stanovnika, dok se prosječan broj stanovnika kreće u rasponu od 18.922 (Estonija) do 113.294 (Holandija).



# Regulativa za LEADER



## Aktuelni pravni okvir relevantan za LEADER u Srbiji

Dalji razvoj LEADER pristupa i Mere za podršku LAG-ovima u Srbiji, u vezi je sa sledećim regulatornim okvirim:

**Zakon o podsticajima u poljoprivredi i ruralnom razvoju**, objavljen u Službenom glasniku br 10/13: član 34. definiše vrste podsticaja za mere ruralnog razvoja, a stav 1 alineja 4, predviđa podršku programima koji se odnose na pripremu i sprovođenje lokalnih strategija ruralnog razvoja.

*„Podsticaji za podršku programima koji se odnose na pripremu i sprovođenje lokalnih strategija ruralnog razvoja, jesu vrsta podsticaja koji se sprovode u cilju omogućavanja lokalnim učesnicima ruralnog razvoja da dugoročno poboljšaju potencijale svojih lokalnih sredina kroz izradu i podršku u sprovođenju lokalnih strategija ruralnog razvoja.“<sup>3</sup>*

**Zakon o poljoprivredi i ruralnom razvoju („Sl. glasnik RS“, br. 41/2009 i 10/2013 – dr. zakon)** takođe je značajan regulatorni dokument za ovu oblast.

U skladu s navedenim Zakonom, dana 29. 1. 2014. godine, objavljena je **Uredba o raspodeli podsticaja u poljoprivredi i ruralnom razvoju u 2014. godini**, koja članom 8 predviđa „podsticaje za pripremu i sprovođenje lokalnih strategija ruralnog razvoja u ukupnom iznosu od 15.000.000 dinara.“<sup>4</sup>

Od ključnog značaja za LEADER u Srbiji, jeste usvajanje i dobro i efektno sprovođenje **IPARD Program 2014–2020**. U IPARD program 2014–2020, uključena je Mera LEADER, kojom će biti omogućena akreditacija LAG-ova, tj. usvajanje strategija lokalnog razvoja po EU metodologiji LEADER. Ministarstvo poljoprivrede i zaštite životne sredine, i još preciznije, Odeljenje za ruralni razvoj u funkciji Upravljačkog tela (Managing Authority), predvide lo je sprovođenje LEADER Mere iz IPARD-a od 2017. godine.

Trenutno je u fazi finalizacije i pripreme za usvajanje **Nacionalni program ruralnog razvoja od 2015 do 2020.**

<sup>3</sup>Zakon o podsticajima u poljoprivredi i ruralnom razvoju, Službeni glasnik RS br. 10/13.

<sup>4</sup>Uredba o raspodeli podsticaja u poljoprivredi i ruralnom razvoju u 2014. godini, Službeni glasnik RS br 8/14, 29. 1. 2014.



Tri karakteristične zainteresovane strane imaju odgovornost za praktičnu stranu implementacije LEADER-a: Ministarstvo odgovorno za ruralni razvoj koje se naziva „Upravljačko telo“, Agencija za plaćanja i Lokalne akcione grupe.

## Upravljačko telo (Ministarstvo)

Države članice Evropske unije moraju imenovati Upravljačko telo za upravljanje programom, tj. programima ruralnog razvoja, koje deluje na nacionalnom ili regionalnom nivou, u zavisnosti od specifičnog programa ruralnog razvoja. Kada je reč o zemljama kandidatima kao što je Republika Srbija, u okviru IPARD-a, specifične uloge Ministarstva odgovornog za ruralni razvoj, Agencije za plaćanja i drugih implementacionih tela, definisane su u Sektorskom sporazumu (Sectoral Agreement) između Upravljačkog tela i Evropske komisije (Generalni direktorat za poljoprivrednu i ruralni razvoj – Directorate General Agriculture and Rural Development – DG AGRI). Odgovornosti Upravljačkog tela uključuju sledeće:

- Obezbeđivanje odabira operacija i podrške za finansiranje u skladu s kriterijumima definisanim u programu ruralnog razvoja;
- Razvijanje i održavanje sistema statističkih informacija za potrebe praćenja i evaluacije;
- Obezbeđivanje informacija korisnicima u vezi s njihovim operativnim obavezama, uključujući računovodstvo i obezbeđivanje podataka;
- Evaluacije programa u skladu sa zajedničkim okvirom za monitoring i evaluaciju (CMEF);
- Vođenje Komisije za monitoring i obezbeđivanje informacija i dokumenta neophodnih za monitoring implementacije programa;
- Obezbeđivanje ispunjenja obaveza publiciteta;
- Izrada godišnjeg izveštaja o ostvarenom progresu za dobijanje odobrenja Komisije za monitoring koji se, potom, podnosi Komisiji;
- Pružanje informacija Agenciji za plaćanja o procedurama i kontrolama.

Za zemlje kandidate, slične odgovornosti su u rukama za to određenog Upravljačkog tela.



Upravljačko telo i njegova upravljačka uloga u okviru LEADER-a  
Selekcija individualnih LAG-ova za implementaciju lokalnog ruralnog razvoja predstavlja vrlo važnu nadležnost i odgovornost Upravljačkog tela u postupku implementacije LEADER-a.

Selektovani LAG-ovi trebalo bi da imaju sledeće kompetencije (Reg. EC 1698/2005, član 62):

- Da predlažu integrисану strategiju lokalног развоја засновану на LEADER елементима;
- Da zastupaju партнере на датој територији из три социоекономска сектора: пословног, јавног и цивилног;
- Da покажу да су способне да дефинишу и имплементирају стратегију локалног руралног развоја за дату област.

## Agencija za plaćanja

Agencija za plaćanja je сastavni deo upravljačke структуре (Reg. EC 1290/2005, i Reg. kom. EU br. 65/2011). Najčešći model je da plaćanje prema korisnicima средставља овај орган, на основу пројектне селекције коју изврши LAG. Agencija za plaćanja може имати и ширу улогу, у зависности од тога колико јој задатака делегира Управљачко тело, као и од улоге LAG-а.

Agencija za plaćanja има кључне задатке: a) проверу да ли су прихватљивост захтева и процедуре за доделу финансијске подршке усаглашени с правилима Европске уније пре одобрења plaćanja; b) администрирају и računovodstvo stvarnih plaćanja; c) спровођење контроле, провера, у складу с правилима Европске уније и d) obezbeđivanje одговарајућег и blagovremenog izveštavanja, као и validnosti i dostupnosti relevantnih dokumenata.



## Lokalna akcionala grupa (LAG)

Lokalna akcionala grupa – LAG jeste grupa sastavljena od predstavnika tri sektora, javnog, privatnog i civilnog, i to u takvom odnosu da javni sektor ne prevazilazi 50% ukupnih članova.

Zastupljenost javnog sektora u LAG-u, ne sme biti veća od 50% na nivou donošenja odluka LAG-a. U okviru asocijacije (organizacije civilnog društva ili nevladine organizacije – NVO), taj se procenat meri brojem članova u Upravnom odboru.

Broj stanovnika na LAG teritoriji, može se kretati između 5.000 i 150.000. LAG formira jednu celinu (geografski nepodeljenu) i ne sme da postoji preklapanje teritorija LAG-ova.

Lokalna akcionala grupa – LAG (član 62, Reg. EC 1698/2005) ima zadatak da identifikuje i implementira strategiju lokalnog ruralnog razvoja (LSRR), donosi odluke o alokaciji finansijskih resursa i upravlja istim unutar LSRR-a. Stoga bi LAG trebalo da bude sposoban: a) da doneše predlog integrisane strategije lokalnog razvoja zasnovane na LEADER elementima i da bude odgovoran za njenu implementaciju; b) da zastupa socioekonomiske partnerne na teritoriji i u telu koje donosi odluke (po pravilu, to je Upravni odbor); i c) da pokaže da je sposoban da implementira strategiju lokalnog ruralnog razvoja za datu oblast, uključujući selekciju projekata za dobijanje LEADER podrške.

Zbog demokratskog legitimiteta, ljudskih, institucionalnih i finansijskih resursa, **čvrsto partnerstvo između lokalnih opštinskih vlasti i LAG-ova**, od vitalnog je značaja za uspostavljanje sistema participativnog upravljanja u ruralnim oblastima.

Države članice utvrđuju kriterijume za odabir strategija lokalnog razvoja pod vođstvom zajednice.

Izrađene strategije lokalnog razvoja verifikuje Skupština LAG-a većinom od 60% članstva, i predlaže Agenciji za plaćanja za odobrenje i finansiranje.



LAG-ovi oblikuju i sprovode strategije lokalnog razvoja pod vođstvom zajednice. Države članice utvrđuju zasebne uloge lokalne akcione grupe i tela nadležnih za sprovođenje relevantnih programa, za sve zadatke koji se odnose na strategiju lokalnog razvoja. Odgovorno Upravljačko telo osigurava da LAG-ovi odaberu jednog partnera iz grupe kao glavnog partnera u administrativnim i finansijskim pitanjima ili da se udruže u zajedničku strukturu s pravnim statusom.

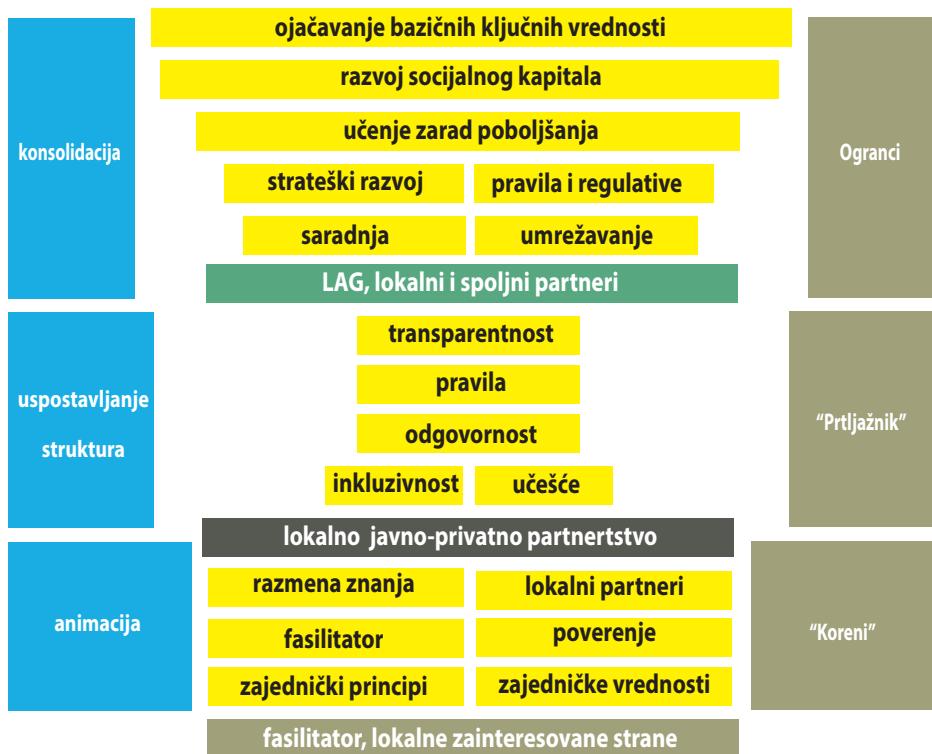
## **Zadaci LAG-ova uključuju:**

- a)** jačanje kapaciteta lokalnih učesnika za izradu strategije i sprovođenje u njoj definisanih prioriteta i ciljeva, uključujući podsticanje njihovih sposobnosti upravljanja projektima;
- b)** sastavljanje nediskriminišućeg i transparentnog izbornog postupka i objektivnih kriterijuma za odabir prioriteta, ciljeva i projekata, u kojem se izbegavaju sukobi interesa, garantuje da u odlukama o izboru najmanje 50% glasova pripada partnerima koji ne pripadaju organima javne vlasti i obezbeđuje odabir pisanim postupkom;
- c)** osiguravanje usklađenosti sa strategijom lokalnog razvoja prilikom izbora aktivnosti, dajući im prednost u skladu s njihovim doprinosom u ostvarenju ciljeva strategije;
- d)** pripremu i objavljivanje poziva za dostavljanje predloga ili aktuelnog postupka za podnošenje projekata, uključujući utvrđivanje kriterijuma za odabir;
- e)** primanje i ocenjivanje zahteva za podršku;
- f)** odabir projekata/aktivnosti, utvrđivanje iznosa podrške i, u zavisnosti od utvrđene procedure u datoj državi, podnošenje predloga Agenciji za plaćanja radi završne provere prihvatljivosti pre odobrenja;
- g)** praćenje sprovođenja strategije lokalnog razvoja pod vođstvom zajednice i aktivnosti/projekata koji su dobili podršku, i evaluacija.

# Okvir za razvoj partnerstva



Izgradnja partnerstva uključuje različite faze razvoja. U nastavku je predstavljeno „stablo razvoja partnerstva i dobrog upravljanja“, kako bi se sagledale sve faze ovog procesa. Različiti su aspekti i izazovi koji se odnose na dobro upravljanje u svakoj fazi razvoja partnerstva, koje se suksesivno sprovode.





**Sprovođenje LEADER-a na lokalnom nivou**, podrazumeva proces koji se sastoji od sledećih faza:

**a) Izgradnja kapaciteta:** Ovo je prvi korak u sprovođenju LEADER pristupa na lokalnom nivou. Da bi ovaj inovativni pristup imao uspeha, lokalni učesnici treba da imaju ili da steknu neophodne sposobnosti u pogledu projektnih ideja i tehničkog znanja. Ljudski resursi treba da budu posvećeni određenim aktivnostima i, naravno, da steknu veštine za finansijsko upravljanje ovim aktivnostima. U prošlosti, ovaj proces je često bio vežban po principu „učenje kroz rad“. Korišćenje mreža i drugih komunikacijskih instrumenata, velika je pomoć u stvaranju ovakvih kapaciteta, jer ne obezbeđuje samo informacije o LEADER-u, već takođe služi da se poveća interesovanje lokalnih aktera u pripremi lokalnih ruralnih razvojnih strategija i projekata u vezi s njima.

Izgradnja kapaciteta nije individualna, već kolektivna aktivnost u kojoj različiti ruralni akteri postaju svesni pristupa i načina njihovog sprovođenja, pa ih, prema tome, ona osposobljava za širenje, učestvovanje u njemu i sticanje koristi od tog pristupa.

**b) Animacija:** Okupljanje lokalnih učesnika – Drugi korak često je organizovanje sastanaka ili seminara unutar lokalnog područja, kako bi se okupili ključni subjekti i pomoglo u generisanju ideja i omogućavanju lokalnim učesnicima da razgovaraju o potrebama njihovog područja. Ima mnogo načina za okupljanje lokalnih učesnika: seminari, radionice, javni sastanci, mediji i telekomunikacije, kao i sajmovi i izložbe, i to su najčešći načini za okupljanje lokalnih učesnika, kako bi diskutovali o potrebama od zajedničkog interesa i postali svesni različitih mišljenja i projekata za konkretno područje. U fazi animacije, primarni cilj je okupljanje interesnih grupa i postizanje opšteg zajedničkog razumevanja principa i vrednosti zajedničkog rada u budućnosti. Ključni akteri u tome jesu fasilitator i lokalni partneri, a ključni izazov je izgradnja poverenja u cilju razvijanja partnerskih odnosa.

# Okvir za razvoj partnerstva



**c) Analiza teritorije:** Detaljna analiza lokalne ruralne oblasti, od najvećeg je mogućeg značaja. Ovo se obično odnosi na identifikaciju „teritorijalnog kapitala“ – resursa područja: ljudstvo, aktivnosti, predeli, nasleđe, tehničko znanje, ali ne u obliku inventara, već u pogledu jedinstvenih osobina koje mogu biti dalje razvijane. Analiziranje ovih karakteristika i identifikovanje ključnih tačaka tokom ove analize koja se odnosi na područje, moralo bi dovesti do identifikacije mogućih lokalnih razvojnih strategija koje se odnose na specifičnu ruralnu oblast koja je u pitanju. Pravljenje situacione analize područja, takođe, podstiče sve lokalne igrače na stvaranje srednje i dugoročne vizije za predmetnu oblast, područje. Iako je znanje stručnjaka od značaja u ovim analizama, važno je da različite „vizije“ budućnosti i najbolje strategije za oblast, imaju šansu da se o njima javno razgovara i da se dostigne visok stepen konsenzusa.

Pet je važnih aspekata u ovom delu procesa:

„Osnovna grupa“: Na osnovu postojećeg znanja o datoj oblasti, postojećih ugovora i prethodnih razvojnih aktivnosti, preporučuje se da se prvo pođe od „osnovne grupe“ lokalnih partnera od suštinskog značaja za LAG poslovanje u relevantnoj oblasti.

„Veza“: Serija diskusija i radionica trebalo bi da identificuje „vezu“, zajedničku temu, teme na osnovu kojih se u partnerstvo mogu uključiti novi partneri.

„Procedura“: „Osnovni“ tim trebalo bi da se složi u pogledu procedura koje treba slediti, kako bi se ostvarila planirana LAG granica i spektar javnih i privatnih partnera, i dalje poštujući regulative Evropske unije i nacionalne regulative.

„Granica“: Koristeći zajedničke identifikovane teme, partneri bi trebalo da se usaglase u pogledu planiranih granica LAG-a. Ove granice, idealno gledano, prate granice zajedničkih tema (lakše je ako je reč o prirodnoj granici, npr. park prirode, predeo ili specifična oblast, a teže ako je reč o kulturnoj ili ekonomskoj temi), takođe razmatrajući bitne aspekte koherencije i kritične mase.

„Sadržaj“: Osnovna grupa trebalo bi da definiše standardne komunikacione alatke i pakete koji će se koristiti prilikom prezentovanja LEADER koncepta lokalnim zainteresovanim stranama.



**d) Identifikovanje postojećih aktivnosti i inicijativa:** Ovo je presudan korak u LEADER procesu, koji je u vezi s teritorijalnom analizom. Utvrđivanje postojećih inicijativa, tj. već formiranih LAG-ova ili LAG-ova u procesu formiranja, od fundamentalnog je značaja pri odlučivanju da li ih treba nastaviti ili ih zameniti. Time se, takođe, smanjuje rizik od moguće pojave dupliranja LAG-ova.

**e) Stvaranje partnerstva:** Tokom faze analize, pristup „odozdo-nagore“ iziskuje podizanje stepena svesti i angažovanje kako bi se analizirale i jake i slabe strane ruralnih područja, kako bi se identifikovale potrebe i očekivanja (korišćenjem metoda participativne analize). U ovom koraku, cilja se cela zajednica, plus aktivne grupe koje vode proces. Tokom faze planiranja, pristup „odozdo-nagore“ iziskuje učestvovanje različitih interesnih grupa.

Okupljanje lokalnih aktera i teritorijalna analiza omogućavaju identifikaciju onog što treba uključiti u partnerstvo, kao i upravljanje sprovođenjem. Konačno, ovo će dovesti do stvaranja lokalne akcione grupe. LAG je partnerstvo koje efikasno sprovodi u praksi lokalni razvojni pristup koji je usaglašen unutar zajednice.

**f) Pripremanje lokalne razvojne strategije:** dokument lokalne razvojne strategije podrazumeva utvrđivanje prioriteta, ciljeva i rangiranje akcija koje treba preduzeti. Ova lokalna razvojna strategija biće osnova za prijavu LAG-a za podršku na otvorenom pozivu za predloge, koje će organizovati država članica.

Države članice odabrat će najuspešnije LAG-ove i dodeliti im sredstva za sprovođenje ili za pripremu njihovih lokalnih strategija.





Područje LAG-a predstavlja ruralno područje od najmanje 10.000 do najviše 150.000 stanovnika . LAG obuhvata jasno definisano i geografski kontinuirano područje. LAG formira jednu celinu (geografski nepodeljenu) i ne sme da postoji preklapanje teritorija LAG-ova. Jedna opština/grad može dati podršku i za više LAG-ova, uz jasno preciziranje naselja koja pripadaju LAG-ovima (jedno naselje ne može biti u dva LAG-a). Područje LAG-a predstavlja ruralno područje od najmanje 10.000 do najviše 150.000 stanovnika . LAG obuhvata jasno definisano i geografski kontinuirano područje. LAG formira jednu celinu (geografski nepodeljenu) i ne sme da postoji preklapanje teritorija LAG-ova. Jedna opština/grad može dati podršku i za više LAG-ova, uz jasno preciziranje naselja koja pripadaju LAG-ovima (jedno naselje ne može biti u dva LAG-a).





Definicija ruralnih oblasti koju daje OECD, jeste kriterijum koji ima najširu primenu – ruralna oblast je oblast čija gustina populacije iznosi manje od 150 stanovnika po kvadratnom kilometru. Međutim, ovaj kriterijum u ruralnim oblastima može dovesti do isključenja nekih naselja koja bi trebalo da budu obuhvaćena LEADER teritorijom i možda bi bilo efektivnije koristiti alternativne kriterijume kod definisanja urbanih oblasti koje ne bi trebalo da budu uključene. Pragmatičan pristup može biti da se isključe administrativni centri urbanih oblasti građova, definisanih u Zakonu o teritorijalnoj organizaciji Republike Srbije<sup>5</sup>.

Područje LAG-a predstavlja ruralno područje od najmanje 10.000 do najviše 150.000 stanovnika<sup>6</sup>. LAG obuhvata jasno definisano i geografski kontinuirano područje. LAG formira jednu celinu (geografski nepodeljenu) i ne sme da postoji preklapanje teritorija LAG-ova. Jedna opština/grad može dati podršku i za više LAG-ova, uz jasno preciziranje naselja koja pripadaju LAG-ovima (jedno naselje ne može biti u dva LAG-a).



<sup>5</sup>Republika Srbija je uređena Zakonom o teritorijalnoj organizaciji ("Sl. glasnik RS", br. 129/2007), usvojenim u Narodnoj Skupštini 29. decembra 2007. godine. Prema ovom Zakonu, teritorijalnu organizaciju Republike Srbije kao teritorijalne jedinice čine: opštine (150), gradovi (23) i Grad Beograd i autonomne pokrajine – kao oblici teritorijalne autonomije. Teritoriju lokalnih samouprava čine naseljena mesta odnosno područja katastarskih opština koja ulaze u sastav ovih jedinica lokalne samouprave. Granice jedinica lokalne samouprave utvrđene su granicama odgovarajućih katastarskih opština s njene teritorije. Opština je osnovna teritorijalna jedinica u kojoj se ostvaruje lokalna samouprava, koja je sposobna da preko svojih organa samostalno vrši sva prava i dužnosti iz svoje nadležnosti. Grad je teritorijalna jedinica utvrđena ovim zakonom, koja predstavlja ekonomski, administrativni, geografski i kulturni centar šireg područja i ima više od 100.000 stanovnika, a izuzetno i manje. Teritorija grada može biti podjeljena na gradske opštine. Grad Beograd ima status posebne teritorijalne jedinice u Srbiji, koja ima svoju upravu: Skupštinu Grada Beograda, gradonačelnika Grada Beograda, Gradsko veće Grada Beograda i Gradsku upravu Grada Beograda.

Regulativa EU No 1303/2013 i 1305/2013.



Oblast pokrivena LAG-om mora biti koherentna i obezbediti dovoljnu kritičnu masu u smislu ljudskih, finansijskih i ekonomskih resursa, kako bi podržali održivu razvojnu strategiju. Prilikom definisanja LAG teritorije – oblasti koju pokrivaju LAG članovi i lokalna razvojna strategija koju oni osmisle i implementiraju – potreban je dobar odnos između kritične mase koherentnosti, tj. usklađenosti. Koherentnost se odnosi, pre svega, na jedinstvo interesa koje dele članovi partnerstva, baziranih na zajedničkim socioekonomskim ili prirodnim nasleđima ili potencijalima. Ovo treba da stvori vezu koja je dovoljno jaka da motiviše i podrži njihovu saradnju da preduzmu konkretne poteze u razvoju oblasti prema zajedničkoj viziji. Sekundarno značenje koherentnosti znači da LAG oblast ne sme biti ispresecana ili podeljena na nekoliko delova od strane drugih LAG naselja ili prirodnih granica. Granice teritorije ne treba da se pružaju dalje nego što ovo značenje koherentnosti podrazumeva, ali istovremeno, oblast mora biti dovoljno velika da podrži LEADER inicijativu.

Iskustvo pokazuje da se veština i znanje, potrebni u upravljanju LEADER inicijativom, mogu obezbediti na održivi način samo u zajednicama s dovoljnim brojem stanovnika i održivom demografskom strukturom. Takođe, legitimitet i održivost LEADER pristupa zahtevaju integriranost sa sistemom lokalne uprave i lokalnim sistemom javnih službi. Ovo zahteva određen odnos između veličine oblasti kojom upravlja lokalna samouprava i veličine LAG teritorije. Na kraju, logično je da održivi ekonomski i socijalni razvoj zahteva različitost dostupnih i ekonomskih aktivnosti i dovoljno veliko tržište u odnosu na veličinu.





## Definisanje ruralnih oblasti u Srbiji

Ruralne oblasti u Srbiji definišu se kao naseljene oblasti, isključujući 24 centra sa statusom grada u decembru 2007. godine, u skladu sa Zakonom o teritorijalnoj organizaciji Republike Srbije. Pragmatički pristup definisanju ruralnih oblasti u Srbiji, mogao bi se odnositi na isključenje administrativnih centara urbanih oblasti koje imaju status gradova. Gradovi u Srbiji uživaju specijalni, povlašćeni status autonomije i samouprave: isti imaju svoje sopstvene građanske parlemente i izvršne ogranke i gradonačelnike izabrane glasom naroda. U pitanju su sledeći gradovi: Beograd, Valjevo, Vranje, Zaječar, Zrenjanin, Jagodina, Kragujevac, Kraljevo, Kruševac, Leskovac, Loznica, Niš, Novi Pazar, Novi Sad, Pančevo, Požarevac, Priština, Smederevo, Sombor, Sremska Mitrovica, Subotica, Užice, Čačak, Šabac.

Uzimajući u obzir činjenicu da u Beogradu i Nišu postoje opštine sa značajnom poljoprivrednom proizvodnjom, OECD ruralna klasifikacija primenjena je i u slučaju tih gradova. Prema ovoj klasifikaciji, opštine Barajevo, Sopot i Surčin u Beogradu, kao i Opština Niška Banja u Nišu, spadaju u ruralne oblasti.

**LAG granice najčešće se ne poklapaju s lokalnim administrativnim granicama.** Zbog svoje demokratske legitimnosti i svojih ljudskih, institucionalnih i finansijskih resursa, čvrsto partnerstvo između opštinskih vlasti i LAG-ova, od vitalnog je značaja za uspostavljanje sistema participatornog upravljanja u ruralnim oblastima. Ipak, granice koherentnih LAG teritorija, gde ekonomske, kulturne i prirodne odlike stvaraju stvarnu „vezu“ između ljudi, ne moraju uvek da prate opštinske granice.



# LAG upravljanje

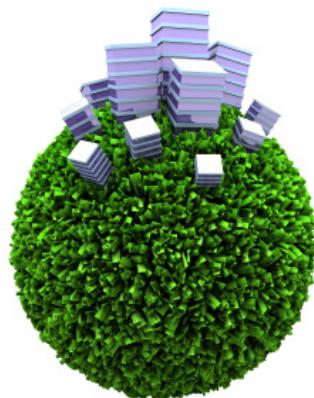
---



Rad LAG-a nadgleda Upravni odbor, u čijem sastavu mora biti reflektovano partnerstvo između interesa EU, države i privatnog sektora odnosno mora biti sastavljen od predstavnika lokalnih i poslovnih zajednica, lokalnih vlasti, društvenih partnera, državnih agencija, itd.

Kako bi se u potpunosti poštovali demokratski principi odlučivanja i upravljanja, potrebno je da većinu članova čine nezavisni predstavnici društva. Direktori LAG-a odgovorni su za upravljanje programom na lokalnom nivou, kao i za dodelu bespovratnih sredstava. Date nadležnosti treba da se sprovode prema Pravilima programske podrške i Lokalnom strateškom planu.

Svakodnevne aktivnosti u vezi sa sprovođenjem samog Programa, u nadležnosti su osoblja LAG-a. LAG-ovi su u različitim zemljama poprimili različite organizacione forme – društva sa ograničenom odgovornošću u Irskoj, neprofitni konzorcijumi u Italiji, međuopštinska udruženja i nacionalni parkovi u Francuskoj, ili zadruge, udruženja i akcionarska društva u drugim delovima Evrope.



# LAG upravljanje



**Tabela: Zadaci Ministarstva poljoprivrede, Agencije za plaćanja i LAG-ova u sprovođenju LEADER-a prema modelu decentralizovanog upravljanja i regulativama EU**

Ministarstvo poljoprivrede	Agencija za plaćanja	Lokalna akciona grupa LAG
Propisuje zakonski okvir	Raspisuje javni poziv/ konkurs za odabir LAG-ova	Izrada LSRR
Propisuje kriterijume za odabir LAG-ova	Administrira i obrađuje prijave LAG-ova	Vodenje LAG-a i ostalih aktivnosti u vezi s poslovanjem LAG-a
Propisuje minimalni sadržaj za LSRR	Vrši odabir LAG-ova	Vrši odabir projekta sa područja LAG-a
Sprovodi edukacije o LEADER pristupu	Kontroliše LAG-ove i projekte na terenu	Izrađuje transparentne, ne diskriminatorene selekcijske procedure i objektivnih kriterijuma za odabir operacija (projekata) kojima se izbegava sukob interesa
Ustpostavlja Ocenjivački odbor za LSRR	Vrši isplatu sredstava odabranim LAG-ovima	Sprovodi izgradnju kapaciteta lokalnih aktera u svrhu izrade i implementacije operacija, i podsticanje njihove sposobnosti upravljanja projektima
Vrši monitoring i evaluaciju sprovođenja LEADER pristupa		Monitoring i evaluaciju LSRR na nivou LAG-a
Promoviše i informiše lokalno stanovništvo i lokalne aktere o LEADER pristupu		

# LAG upravljanje



Iskustvo država članica EU pokazuje da LAG-ovi koji funkcionišu kao pravna lica, obezbeđuju transparentniji i odgovorniji proces partnerstva i bolje garantuju sposobnost upravljanja javnim fondovima. LAG-ovi su odgovorni za implementaciju lokalnih razvojnih strategija, implementaciju projekata saradnje i upravljanje grupom. Upravljanje podrazumeva aktivnosti ispitivanja LAG oblasti, obezbeđivanje informacija o LAG oblasti i lokalnoj razvojnoj strategiji, obuku osoblja uključenog u pripremu lokalne razvojne strategije, promotivne aktivnosti i obuku LEADER-a. Zadaci LAG-ova mogu obuhvatiti informativne aktivnosti i forume za lokalne zainteresovane strane kao deo aktivnosti animacije i privlačenja partnera, ili monitoring nad implementacijom projekata. Na osnovu EAFRD regulative, LAG-ovi su takođe odgovorni i za odabir projekata koji će biti finansirani u okviru lokalne razvojne strategije (uloga u selektovanju projekata).

Postoje tri glavna modela za implementaciju LEADER-a koji se koriste u državama članicama:

Model A	Model B	Model C
<b>LAG-ovi su sposobni samo za odabir projekata</b>	<b>LAG-ovi su sposobni za odabir projekata i plaćanje korisnicima</b>	<b>LAG-ovi su sposobni za odabir i odobravanje projekata</b>

# LAG upravljanje

---



Prvi model je osnovni, u smislu da ispunjava minimum zahteva EU u odnosu na prenos ovlašćenja za donošenje odluka na lokalni nivo. U prva dva modela, proveru opravdanosti pre odobravanja projekta, sprovodi Agencija za plaćanja. Forma pravnog lica odabrana kao odgovarajuća za funkcionisanje LAG-a, zavisi od nacionalnog zakonodavstva, kao i zahteva u regulativi EU. Kako bi se osiguralo dobro lokalno upravljanje, transparentnost i odgovornost, kao i jasna podela zadatka i saglasnost s regulativom EU, preporučljivo je da se struktura LAG-a ustroji, kao i njena pravila rada, s ključnim minimumom LAG funkcija:

- 1. Otvoreno članstvo:** Predlaganje i realizacija integrisane lokalne razvojne strategije bazirane na lokalnim potrebama i osiguravanje predstavljanja lokalnih zainteresovanih strana, zahteva zajedničku strukturu koja sprovodi politiku „otvorenog članstva“, ali i koja članovima garantuje dovoljnu kontrolu i monitoring nad operacijama.
- 2. Priprema i realizacija lokalne razvojne strategije:** animacija teritorije, upravljanje projektima saradnje, priprema odluka o selekciji projekata, organizacija događanja, periodično izveštavanje, arhiviranje dokumentacije i upravljanje javnim fondovima koji se odnose na LAG operacije, zahteva snažnu administrativnu i tehničku podršku i odgovarajuću službu (LAG kancelarija, LAG osoblje, LAG menadžer).
- 3. Selekcija projekata:** Odabir projekata opisan u regulativi EU, zahteva odgovarajuće procenjivanje i donošenje odluka na transparentan način, kako bi se stekao legitimitet za članove javno-privatnih partnerstava Komitet za evaluaciju i Komitet za odlučivanje).





Na osnovu gore opisanih ključnih zahteva i funkcija, LAG treba da sa-drži najmanje sledeće strukturne komponente:

- Skupštinu članova,
- Upravni odbor,
- LAG menadžera i LAG osoblje odgovorne za administrativnu i tehničku podršku,
- Evaluacioni komitet.

Pravila funkcionisanja LAG-a, prava i obaveze njenih članova, funkcije i pravila koja određuju njene strukturne elemente, opisana su u osnivačkom aktu (statutu/memorandumu) LAG-a<sup>7</sup>.



---

<sup>7</sup>U ranim fazama potvrđivanje partnerstva može biti regulisano Memorandumom o razumevanju. Memorandum o razumevanju je osnovni referentni dokument za partnerstvo koje se ne registruje kao pravno lice. Članovi partnerstva trebalo bi da budu upoznati s ovim memorandumom, da ga razumeju i da prihvate njegovu sadržinu. Memorandum je takođe preteča statuta LAG-a koji je neophodan za formalnu registraciju LAG-a kao pravnog lica.



Članovi LAG-a upoznati su i prihvataju statut i pravila koja on propisuje, prilikom pristupanja LAG-u. S obzirom na činjenicu da se format statuta može razlikovati u zavisnosti od oblika organizovanja odnosno izabranog pravnog statusa, ključne su sledeće oblasti kojima se mora posvetiti pažnja u statutu:

1. Ime lokalne akcione grupe (LAG);
  2. Zvanična adresa LAG-a;
  3. Pravni status LAG-a;
- 
- a. Odredbe o pravu da se sklapaju ugovori, zapošljavaju radnici, obavljaju transakcije i upravlja fondovima/sredstvima tokom obavljanja funkcija LAG-a;
  - b. Odredbe o pravnom i sudskom zastupniku LAG-a;
  - c. Odredba o neprofitnom karakteru LAG-a;
- 
- 4. Ciljevi koji se odnose na razvoj lokalne zajednice, formiranje javno-privatnog partnerstva, objašnjenje oblasne lokalne razvojne strategije, primena pristupa „odozdo-nagore“, međuteritorijalna i transnacionalna saradnja i umrežavanje;**
  - 5. Funkcije i ovlašćenja, uključujući reference na nacionalno zakonodavstvo (srpska regulativa) na osnovu kojih će LAG funkcionisati, uz poštovanje EU regulative, u sprovođenju svojih ovlašćenja u odnosu na učešće u projektima ili preduzimanju radnji u cilju sprovođenja projekata, korišćenje EU ili nacionalnih fondova i sredstava, uspostavljanje neophodnih operativnih tela ili komiteta i finansijska administracija;**
  - 6. Statut i sastav: proces i zahtevi za dobijanje članstva u LAG-u, strukturni elementi LAG-a (uključujući Skupštinu, predsedavajućeg, Upravni odbor i njegovog predsednika, Evaluacioni komitet, Komitet za odlučivanje, operativne ili tematske grupe), kao i lista članova, lista osnivača iz javnog sektora i lista osnivača iz privatnog sektora;**

# LAG upravljanje

---



- 7.** Upravni odbor/Komitet za odlučivanje: njegova ključna uloga, minimalni broj članova i „pravilo 50%“ (najviše 50% predstavnika javnog sektora), način izbora i smene članova komiteta, uloga predsedavajućeg, zamenik predsedavajućeg i bilo koja druga uloga za kojom postoji potreba ili je obavezna u skladu s pravnim statusom LAG-a (npr. blagajnik, generalni direktor itd.) i njihove nadležnosti, pravo na formiranje tematskih radnih grupa (po potrebi, odražavajući sastav zainteresovanih strana u LAG-u i prioritete lokalne razvojne strategije), podela obaveza, procedure, odgovornosti i pravo da donosi sopstvene procedure rada, pravila glasanja i donošenja odluka („pravilo 50%“ i ovde mora biti primenjeno), pitanja po kojima je UO ovlašćen da donosi odluke, vođenje zapisnika, konflikt interesa;
- 8.** Evaluacioni komitet: njegova ključna uloga, minimalni broj članova i pravila zastupljenosti, način izbora i smene članova komiteta, prava i obaveze članova, podela odgovornosti, izveštavanje, procedure, definicija zadataka u toku izvođenja projekata, vođenje zapisnika, konflikt interesa;
- 9.** Skupština članova: prava odlučivanja i pitanja po kojima ona može donositi odluke, npr. usvajanje izveštaja komiteta, izbor predstavnika komiteta, pravo da pokrene formiranje operativnih ili tematskih grupa, prihvatanje ili odbijanje prijava za članstvo, pravila glasanja itd;
- 10.** LAG menadžer: uloga i odgovornosti, obaveza izveštavanja, obaveze u odnosu na upravljanje fondovima i parnterstvom itd;
- 11.** Operativne i tematske grupe: opšta pravila u odnosu na njihovo formiranje, funkcionisanje i prestanak rada;
- 12.** Izmene statuta: odredbe o potrebnoj većini glasova i da li ih sprovodi Komitet za odlučivanje ili Skupština;
- 13.** Odredba o nacionalnom zakonodavstvu koja se odnosi na operacije LAG-a;
- 14.** Potpisnici;
- 15.** Datum.

# LAG upravljanje



**Članstvo i Skupština:** Potencijalno, sve zainteresovane strane u ruralnoj oblasti pokrivenoj LAG-om, imaju pravo da postanu njeni članovi. Ipak, uprkos zahtevu za otvorenu i transparentnu organizaciju LAG-a koja promoviše i stimuliše ruralni razvoj u okviru svojih granica, u najboljem interesu zainteresovanih strana, veličina LAG-a (u smislu broja članova) mora biti držana u okviru razumnih granica, tj. broja kojim se može upravljati.

Druga činjenica o kojoj se mora voditi računa, jeste ta da članovi LAG-a treba da iskažu dovoljan nivo interesovanja i aktivnosti. Statut navodi odredbe o načinima stupanja u članstvo LAG-a. Skupština je forum otvoren za sve članove LAG-a. Održava se u redovnim intervalima. U zavisnosti od vrste pravnog statusa i statuta LAG-a, Skupština može imati prava da bira predstavnike LAG-a, članove tela koji donose odluke, članove Evaluacionog komiteta i može delovati kao vrhovno telo za donošenje određenih odluka LAG-a. Skupština, takođe, može imati ovlašćenja da opozove izabrane članove komiteta. Pravila glasanja i pitanja koja zahtevaju delovanje Skupštine, moraju biti precizirana u statutu u skladu s relevantnom nacionalnom regulativom u odnosu na pravni status LAG-a.

**Upravni odbor:** Telo za odlučivanje izabrali su članovi LAG-a. Ovaj organ je ključan za pripremu lokalne razvojne strategije, upravljanje operacijama LAG-a i izbor projekata, jer on treba da odlučuje o većini aktivnosti LAG-a. Sve odluke donete na sastancima tela za odlučivanje, moraju se uneti u zvanični zapisnik. Sve odluke moraju biti u skladu sa Uputstvom komisije, EU regulativom i nacionalnim zakonodavstvom koje se odnosi na odabranu vrstu organizacije LAG-a, tj. pravni status.

Uloga tela za odlučivanje uključuje procenu svih preporuka Evaluacionog komiteta, bodovanje svih projekata koji zadovoljavaju uslove i, konačno, pravljenje rang-liste i odabir projekata uz dodeljivanje odgovarajućih sredstava. Preliminarna rang-lista projekata mora se podneti na odborenje pre objavljivanja rezultata izbora i početka procesa ugovaranja. U slučajevima kada odluka tela za odlučivanje odudara od preporuka Evaluacionog komiteta, razlozi za takvu odluku moraju biti obrazloženi u predlogu, kao deo dosjeda koji se podnosi na odborenje. Sve druge odredbe koje

# LAG upravljanje

---



se odnose na Upravni odbor, moraju biti navedene u statutu. Predsedavajući Upravnog odbora bira se iz redova članova LAG-a ili ga bira Skupština. Predsedavajući ima više dužnosti u pogledu rukovođenja Odborom, uključujući i zakazivanje sednica, vođenje diskusija, koordiniranje aktivnosti Odbora van sednica, nadzor nad izborom menadžera LAG-a i evaluaciju njegovog rada i predstavljanje LAG-a u javnosti.

Predsedavajući bi trebalo da bude u stanju da vodi diskusije i da se stara o tome da se na sednicama poštuju procedure i dnevni red. Svakako je od koristi da predsedavajući uživa podršku, poverenje i poštovanje lokalnih zainteresovanih strana.

**Evaluacioni komitet:** Članovi Evaluacionog komiteta biraju se od članova LAG-a. Komitet sačinjavaju predsedavajući, sekretar i članovi čija se stručnost odnosi na prioritetne oblasti razvoja navedene u lokalnoj razvojnoj strategiji, i njemu se podnose prijave za odobrenje projekata. LAG može odlučiti da u rad Komiteta uključi i tehničke eksperte, u zavisnosti od toga kakva se znanja i stručnost zahtevaju. Predsedavajući i sekretar Evaluacionog komiteta moraju biti LAG menadžer i LAG sekretar i oni nemaju pravo glasa.

Odgovornost za rad komiteta i ispravno tumačenje i sprovođenje procedura u procesu evaluacije predloga, leži isključivo na predsedavajućem. Uloga Evaluacionog komiteta jeste da donese preporuke Upravnom odboru o tehničkim aspektima predloga i ispunjenju uslova. Ovaj komitet treba da pripremi dva izveštaja koje će razmatrati Komitet za odlučivanje: administrativni izveštaj o proceni ispunjenosti uslova svakog pojedinačnog predloga projekata i tehnički izveštaj koji mora da sadrži Listu procene projekta. U slučaju neslaglosti tokom rada Komiteta u odnosu na određene aspekte pripreme izveštaja o predlozima projekata, Evaluacioni komitet će težiti konsenzusu članova. Ako nije moguće donesti preporuku na osnovu konsenzusa, razlozi za neslaganje i suprotstavljenja mišljenja moraju biti uneta u izveštaj koji se podnosi Komitetu za odlučivanje. Kroz procenu predloga projekata, Evaluacioni komitet treba da osigura da:



- Projekat ispunjava sve kriterijume postavljene u odgovarajućim uputstvima;
- Projekat je u saglasnosti s ciljevima postavljenim u lokalnoj razvojnoj strategiji i
- Projekat doprinosi lokalnom razvoju iz ekonomskog, socijalnog i ekološkog aspekta.

**Administrativno telo (LAG menadžer, LAG osoblje):** LAG menadžer je odgovoran za upravljanje i implementaciju lokalne razvojne strategije, prema procedurama koje je uspostavilo Upravno telo u Uputstvu za rad/operacije. Obim dužnosti LAG menadžera mora biti jasno opisan u opisu zadaća/radnog mesta, prilikom procesa odabira kandidata i jednoglasno potvrđen od strane Komiteta za odlučivanje i samog LAG menadžera, pre angažovanja. LAG menadžer će pripremiti i predstaviti redovne izveštaje Komitetu za odlučivanje, između ostalog, o implementaciji akcija predviđenih lokalnom razvojnom strategijom, administraciji i drugim opštim pitanjima menadžmenta. LAG menadžer je odgovoran i za odgovarajuće ispunjavanje zadataka LAG administrativnog i tehničkog osoblja. On/ona će takođe imati funkciju predsedavajućeg Evaluacionog komiteta, bez prava glasa. Administrativno i tehničko pomoćno osoblje može biti angažovano po potrebi, kako bi se osiguralo funkcionisanje LAG-a. Dužnosti osoblja mogu podrazumevati funkciju službenika, sproveđenje ugovora i kontakte s lokalnim partnerima, prikupljanje informacija, obezbeđivanje uputstava za primenu projekata, prikupljanje i analizu informacija koje se odnose na ruralni i teritorijalni razvoj, finansijski menadžment i računovodstvo, asistenciju menadžeru LAG-a u pripremi redovnih izveštaja.

**Korisnici LEADER-a:** Svako javno ili privatno telo koje podleže pravilima podobnosti utvrđenim u relevantnom EU i nacionalnom zakonodavstvu, i koje ispunjava kriterijume navedene u lokalnoj strategiji ruralnog razvoja, može biti korisnik LEADER podrške. Korisnici LEADER-a mogu biti farmeri, nepoljoprivrednici i mikropreduzeća, lokalno stanovništvo i njihove organizacije, ekološka udruženja, pružaoci kulturnih i javnih usluga,

# LAG upravljanje

---



udruženja žena, organizacije aktivne na očuvanju kulturnog nasleđa itd. **Ključni kriterijum podobnosti/ispunjavanja uslova, jeste da korisnik ima sedište unutar LAG oblasti. Da li će neko biti potencijalni korisnik LEADER-a, ne zavisi, niti bi na bilo koji način trebalo da bude povezano samo s članstvom u LAG-u.**

Pitanje sukoba interesa može se pojaviti u odnosu podnosioca predloga projekta (potencijalni korisnik) i bilo kog predstavnika LAG-a s pravima odlučivanja. Klauzula o sukobu interesa primenjuje se na svakog predstavnika koga su izabrali članovi LAG-a, koji u obavljanju svoje uloge može učestvovati u donošenju odluka ili pripremanju preporuka za korisnike, koje potencijalno mogu biti u njegovom ličnom interesu. Sukob interesa može se javiti u pogledu svakog člana Komiteta za odlučivanje, predsedavajućeg, Evaluacionog komiteta, LAG menadžera ili članova bilo koje tematske/operativne grupe, koji imaju pravo odlučivanja ili preporučivanja.

Statut LAG-a mora predvideti odredbe za okolnosti u kojima bilo koji predstavnik može imati lični interes u određenim pitanjima koja se odnose na obavljanje njegove/njene uloge. Odredbe moraju osigurati da ovi predstavnici prijave postojanje takvih interesa i da spisak interesa bude čuvan u registrovanoj kancelariji LAG-a. Pored toga, potrebne su i odredbe koje će sankcionisati situaciju kada predstavnik ne prijavi postojanje takvog interesa.





Rodna ravnopravnost se uobičajeno shvata kao ravnopravna zastupljenost, moć i učešće oba pola u svim sferama javnog i privatnog života odnosno kao obezbeđivanje jednakih šansi i mogućnosti i promovisanje punog učešća žena i muškaraca u društvu, što je važno i za primenu LEADER pristupa, tj. primenu u procesima formiranja lokalnih akcionalih grupa, LAG-ova i strateškog planiranja i odlučivanja.

Rodna politika strateškog planiranja i održivog razvoja neophodna je i u LEADER pristupu, kako bi se procenili uticaji i definisali pravci delovanja. U tom pristupu, trebalo bi svakako uočiti različite potrebe muškaraca i žena, uočiti i razumeti odnose između njih, specifičnosti u njihovim pristupima resursima, analizirati vrste njihovih aktivnosti i ograničenja s kojima se suočavaju.

LEADER pristupom neophodno je predvideti sve uloge, potrebe i aktivnosti žena i muškaraca u okviru strateških ciljeva, pojedinačnih programa i projekata, a potom napraviti i procenu učinka budućih planova i politika na njihove specifične interese i položaj.

Sprovoditi gender mainstreaming odnosno urodnjavanje politika, strategija i intervencija na polju prioriteta održivog razvoja područja, predstavlja složen zadatak koji podrazumeva promene u ukupnom pristupu sagledavanja potreba lokalne zajednice, primenom principa „odozdo-nagore“, putem participativnog učešća i muškaraca i žena u planiranju, harmonizacijom njihovih potreba.

Saglasno tome, primenom LEADER pristupa u formiranju lokalnih akcionalih grupa, neophodno je: primeniti rodnu analizu; izgrađivati kapacitete rodne zastupljenosti pomoću efikasnih mera i mehanizama; razvijati rodno osjetljive planove i programe, a naročito u procesu izrade strategije lokalnog razvoja, s rodno usaglašenim prioritetima razvoja.

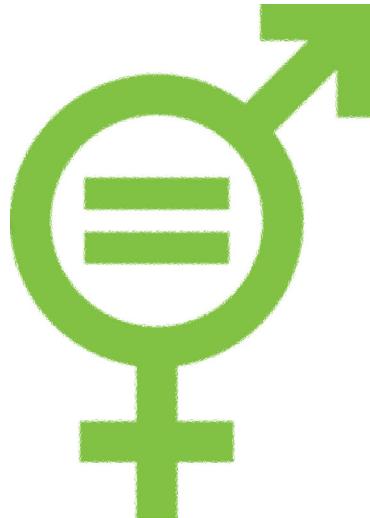
Rodna ravnopravnost u LEADER pristupu, podrazumeva jednaku zastupljenost polova, pa stoga ravnopravno učešće žena u procesima planiranja, donošenja odluka (formalnih i neformalnih) o vrednostima, resursima, pravcima razvoja i njegovim prioritetima. Ovo se postiže uključenjem i učešćem žena u procesima planiranja i odlučivanja, što omogućuje kako



ženama tako i muškarcima da neposredno utiču na kreiranje politike razvoja i zajedničko određivanje prioriteta u zajedničkim potrebama.

Važno je naglasiti da rodni aspekt bitno utiče i ukazuje na potrebu promene određenih ciljeva, strategija i akcija, čime se obezbeđuje da i žene i muškarci mogu uticati, učestvovati i imati koristi od procesa planiranja razvoja i njegovog sprovođenja.

Rodna ravnopravnost znači, pre svega, jednaku prisutnost, jačanje i učešće oba pola u svim sferama javnog i privatnog života. Rodna ravnopravnost je u suprotnosti s rodnom nejednakosti, a ne s rodnim razlikama, a cilj je ravnopravno učešće žena i muškaraca u svim segmentima društva.



# Strategija lokalnog razvoja



Prioriteti za lokalni razvoj pod vođstvom zajednice odnosno LEADER-a, definisani su u Regulativi (EU) No 1303/2013. Prema odredbama ove regulative, strategije lokalnog razvoja pod vođstvom zajednice odnosno lokalne strategije ruralnog razvoja (LSRR), moraju imati sledeće elemente:

- a)** definiciju područja i stanovništva na koje se strategija odnosi;
- b)** analizu razvojnih potreba i potencijala područja, uključujući i SWOT analizu;
- c)** opis strategije i njenih ciljeva, opis integrisanih i inovativnih obeležja strategije i hijerarhije ciljeva, uključujući merljive (SMART) ciljeve ili rezultate. S obzirom na rezultate, ciljevi se mogu izraziti u smislu količine ili kvaliteta. Strategija treba da je usklađena s relevantnim programima ESI fondova;
- d)** opis procesa uključivanja zajednice u razvoj strategije;
- e)** akcioni plan koji pokazuje kako se ciljevi prevode u mere;
- f)** opis mehanizama za upravljanje strategijom i njeno praćenje, kojima se pokazuje kapacitet lokalne akcione grupe da sproveđe strategiju i opis mehanizama evaluacije;
- g)** finansijski plan strategije.

Države članice utvrđuju kriterijume za odabir strategija lokalnog razvoja pod vođstvom zajednice. Ove strategije bira odbor koji u tu svrhu osniva Ministarstvo poljoprivrede odnosno odgovorno Upravljačko telo (Managing Authority).

Prvi krug izbora strategija završava najkasnije u roku od dve godine od odobrenja sporazuma o partnerstvu sa državom članicom EU ili zemljom korisnicom IPA II. Odlukom koja odobrava LSRR, utvrđuju se sredstva za dodeljivanje za svaki od ESI fondova<sup>8</sup>.

# Strategija lokalnog razvoja



Države članice utvrđuju zasebne uloge lokalne akcione grupe i tela nadležnih za sprovođenje relevantnih programa, za sve zadatke koji se odnose na strategiju lokalnog razvoja pod vođstvom zajednice. Odgovorno upravljačko telo osigurava da lokalne akcione grupe odabiru jednog partnera iz grupe, kao glavnog partnera po administrativnim i finansijskim pitanjima ili da se udruže u zajedničku strukturu s pravnim statusom. Lokalna akciona grupa (LAG) je glavni nosilac aktivnosti izrade LSRR-a. Kako bi se u najvećoj meri iskoristila prednosti „od lokalnog nivoa nagore“ (bottom up) pristupa, potrebno je omogućiti LAG-ovima izgradnju odgovarajućih ljudskih resursa kroz treninge, podizanje svesti stanovnika područja, izradu studija, i slične aktivnosti. Od izuzetne je važnosti da LAG-ovi imaju podršku za operaciju „pripremna pomoć za izradu i sprovođenje lokalne razvojne strategije“, u svrhu izrade što kvalitetnijeg LSRR-a. Za partnere u ruralnom području, koji još ne koriste pristup LEADER, premljen je „LEADER paket za pokretanje“ koji omogućava pripreme oko oblikovanja lokalne razvojne strategije i realizacije pilot-inicijativa. Nepovratna finansijska pomoć dodeljuje se za prihvatljive troškove za sprovođenje pripreme LSRR-a. Prihvatljivi troškovi:

- izgradnja kapaciteta za zaposlene, volontere i članove LAG-a u svrhu izrade i sprovođenja LSRR-a;
- umrežavanje u svrhu izrade i sprovođenja LSRR-a;
- treninzi za lokalne interesne grupe u svrhu izrade i sprovođenja LSRR-a;
- izrada studija za područje LAG-a (uključujući i studije izvodljivosti za neke od projekata koji će biti ili su opisani u LSRR-u);
- izdaci u vezi s izradom LSRR-a (troškovi konsultanata i rashodi za aktivnosti konsultovanja aktera u svrhu bolje pripreme LSRR);
- administrativni troškovi (rad kancelarije i troškovi zaposlenih).

## **Plan implementacije strategije lokalnog razvoja**



Priprema i implementacija LSRR-a može poboljšati upravljanje na lokalnom nivou, a istovremeno povoljno utiče na konkurentnost, pogoduje njenom razvoju i doprinosi očuvanju prirodnog i kulturnog nasleđa i diverzifikaciji lokalne privrede. Poštujući princip održivosti, projekti zasnovani na merama i ciljevima LSRR-a, treba da doprinesu dugoročnom očuvanju i razvoju društvenih i prirodnih resursa koji čine osnovu lokalne privrede. Predušlov održivosti jeste zauzimanje izbalansiranog stava u odnosu na razvoj lokalnih zajednica i raspoloživih prirodnih i privrednih resursa. S tim u vezi, partnerstvo za teritorijalni ruralni razvoj treba da ispunи sledeće preduslove:

1. Pravni oblik partnerstva jeste udruženje registrovano u skladu sa Zakonom o udruženjima, sa svojstvom pravnog lica;
2. Partnerstvo obuhvata koherentnu, jasno definisani, u geografskom smislu kontinuiranu teritoriju, sa stanovništvom jednog ili više naselja, u okviru teritorije dve ili više jedinica lokalne samouprave (naselja, tj. jedinice lokalne samouprave moraju biti međusobno direktno povezana bilo kopnom bilo vodom);
3. Partnerstvo predstavlja ruralno područje s više od 5.000, a manje od 150.000 stanovnika;
4. Jedno naselje može se nalaziti isključivo u okviru teritorije jednog partnerstva;
5. Sedište partnerstva nalazi se u okviru područja koje partnerstvo obuhvata;
6. U upravljačkoj strukturi partnerstva učestvuju:
  - predstavnici javnog sektora: lokalne samouprave i predstavnici ostalih javnih institucija kojoj pripadaju naselja iz partnerstva s najmanje 20%;
  - predstavnici privatnog sektora: privatna preduzeća (firme, deoničarska društva, zadruge, preduzetnici) i civilni sektor (građani, udruženja, fondacije) s najmanje 51%;
  - predstavnice formalnih ili neformalnih grupa žena s teritorije partnerstva (najmanje 1 osoba);
  - predstavnici mlađih iz civilnog sektora (najmanje 1 osoba).



## Plan implementacije strategije lokalnog razvoja

7. Članovi Upravnog odbora partnerstva moraju imati prebivalište i/ili biti registrovani i/ili imati registrovanu delatnost na teritoriji partnerstva;
8. Menadžer partnerstva ne mora imati prebivalište na teritoriji partnerstva i ne mora biti njegov član;
9. Partnerstvo ima LSRR koji je u skladu s LEADER pristupom i postojećim razvojnim dokumentima.

Mera treba da doprinese promociji ruralnog razvoja kroz lokalne inicijative i partnerstva, da ojača kapacitete ruralnog stanovništva i pripadnike osnovanih partnerstava da kroz obuku i obrazovanje razviju, organizuju i vode partnerstvo, da pripreme i sproveđu LSRR kroz lokalne projekte, kao i da aktiviraju ruralna područja za prekograničnu saradnju.



# Aktivnosti LAG-a



- a. jačanje kapaciteta lokalnih učesnika za izradu i sprovođenje operacija, uključujući podsticanje njihovih sposobnosti upravljanja projektima;
- b. sastavljanje nediskriminirajućeg i transparentnog izbornog postupka i objektivnih kriterijuma za odabir operacija/akcija/projekata, u kojima se izbegavaju sukobi interesa, garantuje da u odlukama o izboru najmanje 50% glasova pripada partnerima koji ne pripadaju organima javne vlasti i dopuštaju odabir pisanim postupkom;
- c. osiguravanje usklađenosti sa strategijom lokalnog razvoja pod vođstvom zajednice prilikom odabira tih operacija, dajući im prednost u skladu s njihovim doprinosom u ostvarenju ciljeva te strategije;
- d. pripremu i objavu poziva za dostavljanje predloga ili aktuelnog postupka za podnošenje projekata, uključujući utvrđivanje kriterijuma za odabir;
- e. primanje i ocenjivanje zahteva za podršku;
- f. odabir operacija i utvrđivanje iznosa podrške i prema potrebi, podnošenje predloga nadležnom telu (Platna agencija) radi završne provere prihvatljivosti pre odobrenja;
- g. praćenje sprovođenja strategije lokalnog razvoja pod vođstvom zajednice i operacija koje su do bile podršku, te izvođenje specijalnih evaluacija koje su u vezi sa strategijom lokalnog razvoja kojom upravlja lokalna zajednica.





U proteklom periodu, u Srbiji su postojale pilot-inicijative na lokalnom nivou, kao što su partnerstva tipa lokalnih akcionih grupa (LAG) i partnerstva kojima se obezbeđuje efektivna implementacija mera ruralnog razvoja. Partnerstva LAG tipa ustanovljena su u Srbiji počev od 2007. godine, kroz različite projektne inicijative, kroz koje je davana podrška jačanju socijalnog ruralnog kapitala, definisanju prioriteta lokalnih partnerstava, dizanju kapaciteta kroz obuke za izradu projektnih predloga, finansijsko planiranje i upravljanje projektnim ciklusom. Mobilizacija socijalnog kapitala na lokalnom i regionalnom nivou i jačanje razvojnih kapaciteta ruralnih područja, imala je za cilj da izgradi kapacitete lokalnog stanovništva da samostalno razvije projektne ideje i pripremi projektne predloge u vezi s različitim temama, a pojedine aktivnosti ovih projekata obuhvatile su nacionalni nivo.

Značajna inicijativa u vezi s razvojem teritorijalnih partnerstava, bila je "LEADER inicijativa u Srbiji" (LIS), u okviru EU projekta "Izgradnja kapaciteta za uspostavljanje i implementaciju LEADER inicijative u Republici Srbiji" (Capacity building for the establishment and implementation of a LEADER initiative in the Republic of Serbia). Ona je imala za cilj da poveća kapacitet i svest u okviru lokalnih zajednica, u pogledu učešća u LEADER pristupu, da jača ljudske, stručne, organizacione i finansijske kapacitete i resurse i procedure za sveukupnu podršku LEADER pristupu u okviru Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede i da identificuje i podrži proces formiranja najmanje deset potencijalnih LAG-ova. U dvogodišnjem periodu, 605 ruralnih aktera verifikovalo je 24 Memoranduma o razumevanju, kojim su se definisali kao partnerstva za teritorijalni ruralni razvoj. Tokom procesa kreiranja i jačanja rada partnerstava, podržana je izrada 24 lokalne strategije ruralnog razvoja. Od tog broja, simulacijom IPARD evaluacionog procesa, procenjeno je da 21 LSRR ispunjava kriterijume LEADER programa, čime je obuhvaćeno 8% populacije i oko 15% teritorije Republike Srbije. Dostizanje ovih rezultata postigнуto je postepenim, „korak po korak“ pristupom, kroz smernice,



obuke, mentorstvo, studije slučaja, studijska putovanja i ostalu potrebnu podršku, baziranim na najboljim primerima iz prakse u EU, gde je to moguće i primenljivo, prilagođenih specifičnostima Srbije.

Istovremeno, projekat je uspostavio principe i koordinaciju na nacionalnom nivou za buduću primenu LEADER-a u Srbiji. Na nacionalnom nivou, radilo se na uspostavljanju kapaciteta Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede za izradu i primenu potrebnih pravilnika, priručnika i procedura za implementaciju LEADER programa, u skladu s pravilima i procedurama EU. Projekat je završen u očekivanju da će buduće telo zaduženo za upravljanje IPARD-a u Srbiji, publikovati poziv za dostavljanje prijava za sticanje statusa lokalne akcione grupe. Svrha nacionalne mera ogleda se u omogućavanju održavanja i efektivnog iskorišćavanja napredovanja inicijativa za lokalni ruralni razvoj koji je podržao LIS projekat. Mera bi pružila priliku Upravljačkom telu da praktično proveri ključne funkcije i sledi procedure koje će takođe biti potrebne za implementaciju LEADER-a, pod EU-pristupnom asistencijom u periodu 2014–2020.

Druga potencijalna korist mere finansirane iz sredstava nacionalnih izvora, bila bi doprinos procesa razvoja strategija lokalnog razvoja po principu „odozdo-nagore“ i jačanje socijalnog kapitala na podržanim područjima, a kroz aktivnosti animacije i obučavanje potencijalnih novih partnerstava u ruralnom razvoju Republike Srbije.

Prethodnih godina, Pokrajinski sekretarijat za poljoprivredu, šumarstvo i vodoprivredu AP Vojvodine podržavao je razvoj lokalnih akcionih grupa i izradu lokalnih razvojnih strategija. Ovo je omogućilo da se nastavi s razvojem mehanizama i procedura za sprovođenje mera LEADER pristupa u Srbiji. Konkretno, procedure za podršku pristupu LEADER kreirane na nacionalnom nivou uz asistenciju LIS projekta, omogućile su njihovu primenu i testiranje u Vojvodini. Priprema i implementacija lokalnih strategija ruralnog razvoja preko osnovanih partnerstava za teritorijalni ruralni razvoj, uvodi LEADER pristup u politiku ruralnog razvoja Republike Srbije. Ova mera omogućuje korišćenje podsticajnih sredstava za proces izrade lokalnih strategija ruralnog razvoja (LSRR) i formiranje partnerstva za teri-



torijalni ruralni razvoj, kao i za implementaciju pojedinih prioritetnih projekata LSRR-a. Ovom merom definisane su prihvatljive aktivnosti, uslovi i način korišćenja podsticajnih sredstava, kao i kriterijumi za odobravanje Lokalnih strategija ruralnog razvoja (LSRR).

Realizacija mere predviđena je preko implementacije sledećih aktivnosti:

## 1. Pripremne aktivnosti koje prethode aplikaciji partnerstva

- Prepoznavanje i animacija lokalnih partnerstava za ruralni razvoj teritorije;
- Priprema analiza koje su potrebne za kreiranje LSRR-a (socioekonomskih, regionalnih, marketing, studija itd);
- Obuka i obrazovanje osoblja LAG-a i članova (Trening za izradu poslovnih planova, izrada projektne aplikacije, računovodstva itd);
- Animacija, organizacija edukativnih i promotivnih događaja za članove LAG-a i stanovnici područja koji imaju bar jednu od tema LEADER pristup (seminari, radionice, sastanci itd);
- Učešće članova LAG-a na seminarima, radionicama, sastancima;
- Ostale aktivnosti. Ostali troškovi u vezi s izradom nacrta lokalnih strategija ruralnog razvoja.

## 2. Razrada i dopuna LSRR partnerstva (u skladu s primedbama i preporukama evaluacione komisije)

- Definisanje predloga prioritetnih projekata;
- Selekcija prioritetnih projekata;
- Aktivnosti menadžmeta: Režijski troškovi (zarade koordinatora i ostali prateći troškovi).



Pokrajinski sekretarijat za poljoprivredu, vodoprivredu i šumarstvo 1. 7. 2013. godine raspisao je „Konkurs za dodelu bespovratnih sredstava za pripremu lokalnih strategija ruralnog razvoja –partnerstva za teritorijalni ruralni razvoj u AP Vojvodini za 2013. godinu (program LEADER)”<sup>9</sup> (u daljem tekstu: konkurs). Predmet konkursa bila je dodata bespovratnih sredstava za pripremu lokalnih strategija ruralnog razvoja. Korisnici sredstava jesu partnerstva za teritorijalni ruralni razvoj – lokalne akcione grupe s teritorije AP Vojvodine. Ova sredstva namenjena su radu lokalnih akcionih grupa s teritorije AP Vojvodine, na pripremi lokalnih strategija ruralnog razvoja. Ukupna raspoloživa sredstva koja se dodeljuju, jesu 10.000.000 dinara, a maksimalan iznos po korisniku, jeste 1.000.000 dinara. Pravo na korišćenje podsticaja imala su registrovana udruženja građana, kao i drugi oblici neprofitnih društava koje imaju svojstvo pravnog lica. Postupak podnošenja prijave i druga značajna pitanja u vezi s konkursom, regulisana su Pravilnikom o uslovima i načinu korišćenja podsticajnih sredstava za izradu lokalnih strategija ruralnog razvoja osnovanih partnerstava za teritorijalni ruralni razvoj u 2013. godini na teritoriji AP Vojvodine. Nakon zatvaranja konkursa 15. 9. 2013. godine, od 11 pristiglih prijava, 9 je zadovoljilo uslove konkursa. U nastavku, prikazani su ključni delovi pomenutog pravilnika, s posebnim osvrtom na kriterijume za ocenjivanje prijava.

Analiza rezultata konkursa ukazala je na određene potrebe za usaglašavanje zahteva s realnim stanjem na terenu specifičnim za Srbiju, kao i za usaglašavanje administrativnih i proceduralnih zahteva u odnosu na dostupni nivo podrške. Uvid u detaljne rezultate analize, moguće je izvršiti na upit u „Leader+ Banatski Karlovac“ arhivi.

Iskustva stečena realizacijom ovog konkursa, veoma su važna za realizaciju „Uredbe o raspodeli podsticaja u poljoprivredi i ruralnom razvoju“ u 2014. godini, gde su predviđeni podsticaji za pripremu i sprovođenje lokalnih strategija ruralnog razvoja u visini od 15 miliona dinara.

<sup>9</sup>Izvor: <http://www.vojvodina.gov.rs/sr/node/31312>

# Budućnost razvoja LEADER-a



U ovom momentu, u toku su tri važna procesa koja su od suštinskog značaja za dalji razvoj LEADER pristupa i LAG-ova u Srbiji:

1. Napor na saradnji civilnog društva s Ministarstvom poljoprivrede i zaštite životne sredine, kako bi Odeljenje za ruralni razvoj raspisalo konkurs za LAG-ove, u skladu sa Strategijom i pomenutom Uredbom od 29. januara 2014. U Nacionalnom programu ruralnog razvoja 2015 – 2020, koji je u momentu publikovanja ovog Priručnika u fazi finalnih usaglašavanja i pripreme za usvajanje, LEADER mera je uvršćena za finansiranje i to za "proces izrade lokalnih strategija ruralnog razvoja i formiranje partnerstava za teritorijalni ruralni razvoj, kao i za implementaciju pojedinih prioritetnih projekata LSRR-a. Podsticaji će služiti za nadoknadu prethodno nastalih troškova partnerstava u toku izrade nacrta LSRR-a. Prihvatljeni troškovi jesu i oni koji se odnose na animaciju i uspostavljanje partnerstava za teritorijalni ruralni razvoj"<sup>10</sup>. Više o stanju i napretku LEADER-a u Srbiji: <http://www.leader.org.rs>
2. Finalizacija i usvajanje IPARD Programa 2014–2020, u kojem je LEADER Mera 202 jedna od predviđenih 6 mera koje će biti sprovedene u navedenom periodu iz sredstava EU.
3. Formalizovanje, razvoj i jačanje Mreže LAG-ova u Srbiji.



<sup>10</sup> Nacrt Nacionalnog programa ruralnog razvoja 2015 – 2020, izvor: konsultacije Ministarstva poljoprivrede i zaštite životne sredine s civilnim društvom preko EU finansiranog projekta „Podrška civilnog društva javnoj administraciji u programiranju i praćenju IPARD sa fokusom na Leader meru 202“, <http://www.leader.org.rs>



## Kerngorms (Cairngorms) strategija lokalnog razvoja 2014–2020.

### Rezime

Ova strategija lokalnog razvoja Nacionalnog parka Kerngorms<sup>11</sup> (engl. Cairngorms), potvrđuje nameru Kerngorms lokalne akcione grupe (LAG) da napravi iskorak ka uspešnijim i održivim ruralnim zajednicama u ovom predelu od velikog značaja za škotsko očuvanje prirodnog nasleđa i turizam. Kerngorms strategija lokalnog razvoja 2014–2020, pripremljena je u skladu sa smernicama škotske vlade i postavlja investiционе prioritete za lokalni razvoj koji predvodi lokalna zajednica u Nacionalnom parku Kerngorms. Kerngorms lokalna akcionala grupa iskoristiće LEADER za ispunjenje strategije.

Ukupna površina koja je obuhvaćena strategijom, jeste 4.528 km<sup>2</sup> (6% Škotske), s procenjenim brojem stanovništva oko 18.900 (0,35% ukupne populacije Škotske). Gustina naseljenosti iznosi 4,2 osobe po km<sup>2</sup>.

Teritorijalna analiza označava Nacionalni park Kerngorms kao oblast značajnog prirodnog i kulturnog nasleđa, s porastom broja stanovnika i privredom koja jača. Ljudi koji žive i rade u Parku, imaju dobar kvalitet života i često se odlučuju za život u Parku zbog izvanrednih karakteristika životne sredine. Prirodno i kulturno nasleđe, zajedno s jakim osećajem divljine, privlači preko 1,4 miliona posetilaca godišnje, zbog čega je ovo jedna od turistički najaktivnijih oblasti Škotske. Međutim, ljudi koji rade u Parku, često su prekvalifikovani za posao koji obavljaju, a uzrok tome jesu niske

<sup>11</sup> Cairngorms Local Development Strategy 2014–2020, Internet 21/11/2014, <http://www.cairngorms-leader.org/userfiles/file/draft%20lds%20and%20business%20plan/140930%20Cairngorms%20LDS%20Final.pdf>

# PRIMERI

---



plate u turizmu i sektori koji se zasnivaju na poljoprivredi, a koji dominiraju tržištem rada. Prilike za ekonomski i lični razvoj ograničene su lošom putnom infrastrukturom, brzom vezom s internetom i ponudom usluga. Postoji veliki broj malih firmi i ljudi koji rade od kuće i loša infrastruktura ima disproportionalan uticaj na potencijal privrednog razvoja ove oblasti. Mladi imaju ograničen pristup višem i visokom obrazovanju u okviru Parka, a cene nekretnina veoma su visoke i iznose 130% nacionalnog proseka. Uz sve ovo, treba uzeti u obzir i starije stanovništvo Parka, koje je tipično za ruralnu Škotsku.

Zajednice su do sada dobijale različite nivoe podrške i pomoći u jačanju kapaciteta, a potrebno je više podrške da bi se one osposobile da se uključe u donošenje odluka na lokalnu i u razvojne aktivnosti u kontekstu smanjenja javnog sektora. Privredna diversifikacija doveće do održivije privrede u Parku, ali neke oblasti moraju da se udalje od turizma, a druge bi trebalo da poboljšaju svoju turističku ponudu. Takođe, postoje razlike u izazovima koji stoje pred pojedincima u Parku, postoje male zajednice etničkih manjina čije potrebe nisu zadovoljene zbog malog broja te populacije, a postoje i članovi zajednica koji imaju i većih problema zbog nekonzistentne infrastrukture. Nedostatak usluge brige o deci, utiče na zapošljavanje žena, a loš transport i manjak pojedinih usluga, dovodi do društvene izolacije starih osoba i osoba s nekom vrstom invaliditeta.

Strategija je napravljena da bi se rešili razvojni problemi označeni u teritorijalnoj analizi. Prioriteti su zasnovani na istraživanju, konsultacijama i fokusiranim angažovanjem širokog spektra zainteresovanih strana. Direktno je povezana s Planom partnerstva Nacionalnog parka, Akcionim planovima zajednice, Evropskim ruralnim prioritetima i Prioritetima škotske vlade za Program ruralnog razvoja Škotske (Scotland Rural Development Programme, SRDP), i Nacionalnim okvirom učinka (National Performance Framework).

Strategija demonstrira kako aktivnosti u okviru lokalnog razvoja na nivou lokalnih projekata, mogu da daju značajan doprinos socioekon-

# PRIMERI

---



omskom ruralnom razvoju Nacionalnog parka, Škotske i Evrope, a da se istovremeno vodi računa o pojedinačnim potrebama zajednica, grupa i sektora u tom području.

## Cilj strategije

Unapređenje lokalnog razvoja koji predvodi lokalna zajednica, podrška održivoj ruralnoj privredi.

## Sveobuhvatni rezultat

Napredne i održive ruralne zajednice u Nacionalnom parku Kerngorms sa snažnom i fleksibilnom bazom zajednice, podržane od strane raznovrsne i konkurentne privrede koja se oslanja na jedinstvena prirodna i kulturna dobra Kerngormsa.

## Ispunjene strategije

Ispunjene strategije biće postignuto razvojem inicijativa i deljenjem znanja i iskustava u okviru Nacionalnog parka Kerngorms i u okviru mreže evropskog LEADER programa. Stratešku viziju, koja će voditi implementaciju strategije, pružaju 6 prioritetnih tema i 15 rezultata.



# PRIMERI



Tema	Rezultat
<p><b>Tema 1</b> Izgradnja kapaciteta zajednice da potpomognu i podrže lokalni razvoj kroz partnerstva</p>	<p>1. Zajednice i firme su održiviji, zahvaljujući inovacijama i deljenju znanja do 2020.</p> <p>2. Članovi zajednice su aktivniji u odlučivanju šta se dešava u njihovim zajednicama do 2020.</p>
<p><b>Tema 2</b> Privredni rast Parka kroz jačanje postojećih poslovnih sektora, podršku start-up firmama i diversifikaciju i povećanje broja zaposlenih u Nacionalnom parku Kerngorms</p>	<p>3. Više treninga, poslova i šansi za zapošljavanje za ljudе koji žive i/ili rade u Nacionalnom parku Kerngorms do 2020.</p> <p>4. Rastućа i raznovrsnija privredа u Parku do 2020.</p> <p>5. Povećanje osnovnih plata u Nacionalnom parku Kerngorms i manje zavisnosti od sezone prilikom zapošljavanja do 2020.</p>
<p><b>Tema 3</b> Privlačenje, podrška i zadržavanje mlađih u Nacionalnom parku Kerngorms</p>	<p>6. Značajno će se povećati broj mlađih koji su privučeni ili zadržani da žive, uče i rade u Nacionalnom parku Kerngorms do 2020.</p> <p>7. Pristup većem broju edukacija za stanovnike Nacionalnog parka Kerngorms, uključujući više i visoko obrazovanje</p>
<p><b>Tema 4</b> Unapređenje transporta, interneta i pružanja usluga</p>	<p>8. Povećanje broja usluga koje se pružaju u zajednici do 2020.</p> <p>9. Ljudi imaju pristup poboljšanoj i lako pristupačnoj transportnoj mreži do 2020.</p> <p>10. Zajednice imaju pristup brzom internetu (broadband) sledeće generacije, 24 megabajta i više, do 2020.</p>
<p><b>Tema 5</b> Zaštita i unapređenje prirode, divlјeg sveta i lokalnog nasleđa Nacionalnog parka Kerngorms</p>	<p>11. Zajednice stiču znanja i veštine potrebne da se uključe u očuvanje i poboljšanje prirode, divlјeg sveta, lokalnog nasleđa i šireg okruženja Nacionalnog parka Kerngorms do 2020.</p> <p>12. Smanjenje emisije ugljenika Nacionalnog parka Kerngorms do 2020.</p>
<p><b>Tema 6</b> Visok nivo održivog turizma i rekreativne dejavnosti da bi se povećalo uživanje stanovnika i posetilaca</p>	<p>13. Fleksibilniji, konkurentniji, kvalitetniji i raznovrsniji sektor turizma od kojeg sve zajednice imaju dobrobit do 2020.</p> <p>14. Mogućnosti za rekreativnu dejavnost u Nacionalnom parku Kerngorms poboljšavaju zdravlje i užitak stanovnika i posetilaca</p>
<p>Presek sa temama:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jednakost</li> <li>Deljenje znanja</li> <li>Inovacije</li> <li>Rad kroz partnerstvo</li> <li>Održivost</li> </ul>	<p>15. Izjednačiti mogućnost korišćenja prilika, podrške i usluga svim pojedincima i zajednicama do 2020.</p>

# PRIMERI



Uspešna implementacija zahteva angažovanje širokog spektra aktera koji predstavljaju ljudi koji žive, rade, zapošljavaju se i učestvuju u aktivnostima u Nacionalnom parku Kerngorms. Razvijen je skup indikatora na projektnom i programskom nivou koji će omogućiti praćenje napretka, u skladu s predviđenim rezultatima.

Kerngorms lokalna akcionala grupa (KLAG) odgovorna je za ispunjenje strategije i odluke o investiranju. KLAG će biti partnerstvo privatnih i javnih aktera i podržće ga Savetodavna mreža radi pružanja specijalističke tehničke podrške realizaciji strategije.

Implementacija strategije biće uglavnom finansirana iz raspodele evropskih LEADER sredstava. KLAG će tražiti dodatna sredstva od drugih organizacija i institucija s kojim bi podržali ispunjenje strategije na programskom i projektnom nivou.

Investicija će biti administrirana kroz nekoliko mehanizama:

- Projekti koje naručuje KLAD,
- Glavni investicioni program,
- Enterprise fund,
- Program malih investicija,
- Kooperacija,
- „Kišobran projekti“.

KLAG će raditi u partnerstvu s pojedincima, lokalnim grupama, javnim organima, privatnim organizacijama, susednim LAG-ovima i LAG-ovima u Velikoj Britaniji i Evropi, kako bi doveli do planiranih strateških rezultata. Angažovanje i komunikacija biće ključni za ostvarivanje snažnih partnerstava. KLAG će povremeno revidirati strategiju, kako bi ona odgovarala svojoj svrsi i odražavala potrebe zajednica na ovoj teritoriji.



## Uvod u Strategiju lokalnog razvoja 2014–2020.

Definicija Evropske komisije „Lokalni razvoj koji predvodi lokalna zajednica je metod za uključivanje partnera na lokalnom nivou, uključujući i civilno društvo i lokalne privredne aktere, u dizajniranje i implementaciju integrisanih lokalnih strategija čime pomaže svojim oblastima put u održiviju budućnost“ (Evropska unija, 2013). Lokalni razvoj koji predvodi lokalna zajednica (CLLD, skraćenica iz engleskog termina Community-led Local Development) podupiru 7 principa LEADER pristupa. CLLD se smatra za fundamentalni pristup ruralnom razvoju, a implementacija LEADER programa u Škotskoj, finansirana je kao deo Programa ruralnog razvoja Škotske.

Kerngorms lokalna akcionala grupa (KLAG) osnovana je 2002. godine da bi sprovela LEADER+ program, a potom je reformisana 2007. godine kako bi sprovela LEADER 2007–2013. program. Kroz Kerngorms LEADER 2007–2013. program, realizovano je približno 250 projekata (uključujući i 6 kooperacija i 1 transnacionalni projekat), ukupni troškovi u okviru projekta bili su preko 7 miliona funti iz evropskog LEADER budžeta od 2,6 miliona funti. Prilikom anketiranja Kerngorms aplikantata 2013. godine, oni su imali pozitivno mišljenje o svojim iskustvima sa LEADER finansiranjem i primetili su da bez tog finansiranja, njihovi projekti ne bi bili realizovani. Pored toga, izjavili su i da, prema njihovom mišljenju, fondovi odgovaraju potrebama lokalne zajednice, a preko 80% anketiranih reklo je da bi razmotrilo apliciranje u budućnosti, kako bi zadovoljili težnju za razvoj zajednice. Ovo pruža odličan osnov za dalji lokalni razvoj koji predvodi lokalna zajednica u Nacionalnom parku Kerngorms.

Kerngorms LAG se posvetio LEADER pristupu kao značajnom za pravilan razvoj zajednice, kojim bi se rešili problemi u vezi sa životom u Nacionalnom parku Kerngorms. Uspešno je implementiran pristup „odozdo-nagore“ na lokalnom nivou, u okviru Nacionalnog parka Kerngorms, kroz kooperativno multisektoralno KLAG partnerstvo. Na ovaj način, promovisane su inovacije i umrežavanje radi jačanja zajednica, izgradnje kapaciteta i infrastrukture da bi se odgovorilo lokalnim potrebama i as-

# PRIMERI

---



piracijama. Kerngorms strategija lokalnog razvoja za period 2014–2020, zasniva se na iskustvima i momentumu iz prethodna dva programa.

Plan partnerstva Nacionalnog parka Kerngorms 2012, dogovoren od strane škotskih ministara, ističe da Nacionalni park Kerngorms može biti model održivog ruralnog razvoja, da generiše rast, unapređuje prirodu i biodiverzitet, podržava napredne zajednice i dobija ono najbolje iz zemlje. Taj plan koordinira aktivnosti više agencija i pravi planove strateških partnerstava kroz koje strategija lokalnog razvoja može da se realizuje. Program osnaživanja zajednica postavljen u Planu partnerstva, odnosi se na podržavanje zajednica u planiranju za sopstvene potrebe, u rešavanju problema s kojima se susreću i snošenje odgovornosti koja s tim ide. Plan prepoznaje da KLAG, podržan LEADER-om i drugim finansijskim sredstvima, predstavlja ključni mehanizam realizacije i finansiranja za ispunjenje prioriteta. Kerngorms strategija lokalnog razvoja 2014–2020, u ovom kontekstu, daje okvir za razvoj koji predvodi lokalna zajednica u Nacionalnom parku Kerngorms.

Kerngorms strategija lokalnog razvoja zasniva se na sedam LEADER principa i određuje investicione prioritete za razvoj predvođen lokalnom zajednicom, zasnovane na proceni teritorijalnih potreba. Daje preporuke za akcije kojima se postižu rezultati zasnovani na ovim prioritetima i prepoznaje investicione mere i partnere za implementaciju. Opšti cilj jeste unapređenje održive ruralne privrede u Nacionalnom parku Kerngorms. Takođe, pokazuje kako lokalne akcije mogu da doprinesu širem strateškom okviru na regionalnom, nacionalnom i evropskom nivou. Kerngorms strategija lokalnog razvoja biće ispunjena pomoću biznis plana, s detaljnim procesima i procedurama za implementaciju.



# PRIMERI



## Nju Forest (New Forest) LEADER strategija lokalnog razvoja za period 2015–2020.

### Nju Forest LEADER lokalna akcionala grupa

#### Uvod

<http://www.newforestleader.org.uk>

Ova strategija lokalnog razvoja predstavlja potrebe i težnje ruralnih zajednica iz oblasti Nju Forest (New Forest) lokalne akcione grupe (LAG), u vezi s mogućnostima ruralnog razvoja koje nudi LEADER program.

Nju Forest ima složenu, međusobno zavisnu privredu, s mnogo firmi koje se u određenoj meri oslanjaju na jedinstveno, međunarodno prepoznato prirodno i kulturno nasleđe ove oblasti. Prilikom izrade ove strategije, Nju Forest LAG se fokusirao prvenstveno na lokalne probleme koji se mogu rešavati ili direktno kroz LEADER, ili u saradnji s partnerskim organizacijama, uključujući i Partnerstvo lokalnih preduzetnika i lokalne vlasti. Postoji veliki broj širih ekonomskih problema koji pogađaju oblast koju obuhvata ovaj LAG, ali pošto ti faktori nisu jedinstveni za Nju Forest i izlaze iz okvira LEADER ciljeva, nije im poklonjena posebna pažnja u ovoj strategiji.



#### Teritorija lokalne akcione grupe

Oblast Nju Forest LAG-a, nalazi se oko Nacionalnog parka Nju Forest, sastavljena je od ruralnih oblasti Nju Forest okruga i susednih parohija u Južnom Viltširu, Lower Test doline i dela Kranborn Čejs oblasti, zvanično kategorisane kao oblast izuzetne prirodne lepote.

U oblasti LAG-a, broj stanovnika koji se kvalificuje za LEADER podršku,

# PRIMERI

---



iznosi oko 113.000 stanovnika i uključuje i ruralne „gradove čvorišta“, Ringvud i Limington.

Nacionalni park Nju Forest predstavlja jedinstveni predeo u lowland oblasti Engleske – 569 km<sup>2</sup> prastarih šuma, blata i pustara s vresom, povезanih s gradovima koji su istovremeno i tržište selima, malim gazdinstvima i farmama. Preko 56% nacionalnog parka označeno je da je od međunarodnog značaja za očuvanje prirode, a Nju Forest je jedan od nekoliko lowland delova u kojima još uvek važe commoning prava i istrajava jaka commoning kultura (Common označava zemlju koja je u posedu grupe ljudi ili jedne osobe, ali na koju određeni broj ljudi polaze pravo na korišćenje na osnovu tradicije i to pravo na upotrebu i održavanje šume, da ubiraju plodove, vode određene životinje na ispašu u toj šumi itd.). Ova vrsta gazdinstava i potreba za pašnjacima, uticali su na obrazac naselja i polja u toj oblasti. To je oblast sa kohezivnim identitetom predela i kulture, koju karakteriše poljoprivreda, šumarstvo i commoning, a koji, zauzvrat, podupiru prirodu i turizam.

Granice LAG-a obuhvataju nekoliko parohija oko nacionalnog parka, jer se mnoge commoning, izvođači radova i proizvođači koji su od suštinskog značaja za lokalnu privredu, nalaze u ovim oblastima. Priroda Nju Foresta, razvojna politika i cena zemljišta u centralnom delu oblasti, određuju da se poslovi čiji je rad fokusiran na Nju Forest i često suštinski bitan za održavanje ruralnog predela, češće nalaze na periferiji Nju Foresta i susednih gradova. Veliki broj upravnika zemlje ima i drugi posao u sektorima ruralnog biznisa, šumarstva i turizma, što pokazuje složene veze i međusobnu zavisnost lokalne privrede i Nju Forest predela.

Iako površina LAG-a obuhvata parohije u okviru administrativnih granica Christchurch Borough Council, Wiltshire County Council i Test Valley Borough Council, gde je bilo moguće, dati su podaci u vezi s New Forest District Council, kao najvećim zasebnim entitetom.





## Lokalni prioriteti – podsticanje produktivnosti

Ovaj segment ukazuje na mogućnosti rasta na teritoriji Nju Forest LAG-a korišćenjem LEADER-a, tako da se podrži pet podsticaja produktivnosti – investicije, inovacije, veštine, preduzetništvo i konkurentnost.

### Podsticaj produktivnosti 1: inovacije

#### *Ograničenja lokalnih inovacija:*

Veliki udeo mikrofirmi na bilo kojoj teritoriji, može dovesti do nižeg nivoa inovacija, a ovo se naročito odnosi na sektore niže produktivnosti, koji su i najčešći u Nju Forestu.

#### Mogućnosti za intervenciju kroz LEADER:

Pružiti podšku firmama da iskoriste nove ideje, nove tehnologije, nove proizvode ili nove strukture i načine rada. Ovi tipovi inovacija mogu da poboljšaju produktivnost, na primer, jer bolja oprema radi brže i efikasnije.

Cela oblast ima koristi od većeg broja aktivnih poslovnih udruženja koji su, takođe, međusobno povezani; njihova zajednička akcija biće pokretač mnogih inovativnih pristupa koji su navedeni u strategiji lokalnog razvoja, kao i ključni metod komunikacije koji će omogućiti aktivno učešće ciljanih firmi. Inicijative će sprovoditi partneri, uključujući Nju Forest turističku asocijaciju koja ima preko 250 članova, New Forest Produce d.o.o. sa 120 članova i Nju Forest poslovno partnerstvo koje povezuje oko 4.000 firmi.

#### U okviru sektora šumarstva

Bliskija saradnja proizvođača, izvođača radova, prodavaca na malo i potrošača, poboljšala bi lanac snabdevanja drvenim proizvodima i povećala stepen iskorišćenja inicijativa, kao što je „Uzgajano u Velikoj Britaniji“. Međutim, vlasnici zemlje u Nju Forestu su, s resursima koji su im stajali na raspolaganju, teško uspostavili saradnju. Inovativni pristup za područje LAG-a, značio bi da vlasnici malih šuma osnuju kooperative ili hipotetička imanja, gde bi



profesionalni šumar mogao da ugovara operativne ugovore. Razvoj tržišta proizvoda od drveta, pruža priliku da se podigne nivo upravljanja šumama, što bi dovelo do ekonomski dobiti i poboljšanja životne sredine, ali zahteva lokalnu koordinaciju i usmeravanje ovih aktivnosti.

### *U okviru poljoprivrede*

Postoje prilike za stimulaciju inovacija u okviru tradicionalnih sektora koji su u vezi sa zemljom, korišćenjem postojećih mreža i facilitatora od poverenja da bi se razvili novi i kolaborativni pristupi zemlji i upravljanju resursima.

### *U okviru turizma*

Nju Forest turistička asocijacija i njeni partneri, imaju značajne rezultate u podsticanju inovacija u okviru ovog sektora. Postoje značajne mogućnosti koje bi donele korist lokalnoj privredi, tako što bi se sve lokalne poslovne mreže povezale i razvile kolaborativnu distribuciju i preduzele marketinške aktivnosti, ali i unapređivale digitalne sposobnosti i veštine.

### Podsticaj produktivnosti 2: Preduzetništvo

#### *Ograničenja lokalnog preduzetništva:*

Stopa start-up biznisa u ovoj oblasti, u poslednjih je 20% distrikta na nacionalnom nivou. Stopa start-up firmi i lokalnih jedinica u Nju Forestu, iznosi 47,7% na 10.000 odraslih stanovnika, u poređenju sa 58,2% na 10.000 u osatku Hempšira. Pored toga, Nju Forest ima veći deo firmi uspostavljenih u poslednjih 10 godina (46,7%) u odnosu na ostatak južne Engleske (41,8%), ali i niži nivo firmi mlađih od 2 godine (11,4%), naspram ostatka južne Engleske (14,5%). Ova statistika podržana je i Istraživanjem o poslovnim potrebama iz 2014. godine, koje potvrđuje veliki broj davno uspostavljenih mikrofirmi u ovom kraju.

#### *Mogućnosti za intervenciju kroz LEADER:*

Preduzetnici i firme, kako start-up tako i već postojeći, traže podršku da bi iskoristili nove mogućnosti i razvili upravljačke veštine i da bi na duži

# PRIMERI



vremenski period održali svoje firme. Međutim, konsultacije i Istraživanje o poslovnim potrebama, pokazali su da mnogo malih firmi na teritoriji LAG-a, nije spremno da prihvati koristi poslovnog razvoja i mentorske podrške. Takođe se pokazalo da mnogi samozaposleni, radije sebe definišu granom industrije ili aktivnošću, nego kao „firmu“. U takvoj situaciji, oni nerado koriste uobičajene inicijative za poslovnu podršku, što znači da многимa nedostaju najosnovnije veštine poslovnog upravljanja.

LAG je počeo da se bavi ovim problemom u okviru prošlog LEADER programa, tako što je povezao podršku poslovnom razvoju i proces dodeljivanja sredstava, ohrabrivši preko 60 mikrofirmi vezanih za zemlju (u to vreme Business Link ih je smatrao za one kojima je „teško prići“) da se posvete poslovnoj podršci „jedan na jedan“ (1:1). Time se štitila LEADER investicija u njihove firme i omogućilo sticanje upravljačkih veština koje su im bile neophodne za održavanje rasta i stvaranje šansi za zapošljavanje. Takođe je bilo očigledno da mnogi ljudi koji vode mikrofirme, bez podrške 1:1, nemaju osnovne veštine (ni veru) potrebne za pisanje jednostavnog biznis plana za izradu finansijskih predviđanja ili ispunjavanje aplikacionog formulara za LEADER finansiranje. Ovo je bilo posebno očigledno u mnogim malim preduzetničkim firmama čiji je posao u vezi sa zemljom i upareno je s nepostojanjem digitalnih veština.

Podrška preduzetnicima i preduzećima jeste ključna karakteristika strategije lokalnog razvoja, a LAG će sarađivati s Partnerstvom lokalnih preduzetnika, kako bi našli rešenje za trenutno loše iskorišćenje poslovne i mentorske podrške širom Nju Foresta.





## Podsticaj produktivnosti 3: Veštine

### *Ograničenja u lokalnom razvoju veština*

U Nju Forestu, 11,5% odraslih osoba uzrasta 16–65 godina, nema nikakve kvalifikacije, što je jedan od najviših procenata u Hempširu. Pored ovoga, ideo zaposlene populacije Nju Foresta, koji imaju „osnovna zanimanja“, jeste 14,81%, što je znatno više nego u ostatku Hempšira (11,30%).

U Istraživanju o poslovnim potrebama iz 2014. godine, preko 50% ispitanika reklo je da su veštine u vezi s „marketingom, promocijom i društvenim medijima“, njihova najveća slabost, a sledile su „IT veštine“ i „veštine prodaje“. Razvoj društvenih medija poslednjih godina, bio je veoma brz i rezultat ankete govori da postoji potreba za treninzima i podrškom, kako bi firme mogle potpuno da iskoriste prednosti koje oni nude.

### *Mogućnosti za intervenciju kroz LEADER:*

Razvoj veština, kako vlasnika firmi tako i njihovih zaposlenih, jeste ključni cilj LAG-a, jer ima direktni uticaj na produktivnost u ovoj oblasti. Dok je razvoj opštih veština izvan opsega LEADER-a, jer se time bave Growth Fund i drugi, LAG će raditi u saradnji s Partnerstvom lokalnih preduzetnika i partnerima, kako bi se prevazišli nedostaci u veštinama u Nju Forestu, pogotovo u okviru mikrofirmi kojima je „teško prići“, a koji ne koriste uobičajenu poslovnu podršku. LEADER će, takođe, podržati razvoj klastera srodnih firmi, kao i razvoj lanca snabdevanja i mogućnosti umrežavanja.

## Podsticaj produktivnosti 4: Konkurentnost

### *Ograničenja konkurentnosti:*

Konkurentnost je suštinski važan faktor za podsticanje ekonomskog rasta. Zbog relativno malog broj start-up firmi, kao i velikog broja veoma malih firmi koje imaju manju verovatnoću za inovacije, postoji potencijal da se ograniči ovaj podsticaj rasta u Nju Forestu. Konkurenčki pritisak ohrabruje firme da povećaju efikasnost i uvođe inovacije da bi stekli cenovnu prednost, da diferenciraju svoje proizvode ili da iznesu nove proizvode na tržište.

# PRIMERI

---



## *Mogućnosti za intervenciju kroz LEADER:*

Nju Forest, njegova prirodna sredina, kultura i nasleđe, jesu ključna kompetitivna prednost za LAG i posetioce koje privlači svojim posebnim kvalitetima, i on podupire značajan deo lokalne privredne aktivnosti. Međutim, okruženje zavisi od osetljivog i održivog upravljanja, pored lokalnih firmi i pojedinaca s pravim veštinama i investicijom da bi se pružile efektivne upravljačke usluge. Pored šansi da se podrže start-up firme i inovacije, kao što je već objašnjeno, strategija lokalnog razvoja podržaće firme da maksimalno iskoriste benefite svoje lokacije i mogućnosti koje ona pruža.

### Podsticaj produktivnosti: Investicije

#### *Ograničenja investicija:*

Oblast koju zauzima LAG, ima veliki deo preduzetničkih mikrofirmi koje rade van sistema PDV-a (ispod praga za ulazak u sistem) i koje nisu u mogućnosti da dođu do dovoljnih finansijskih resursa da bi preokrenule svoj učinak.

Brzi internet (broadband) i dalje je osnovno sredstvo za firme, pogotovo za 10% onih koje neće biti obuhvaćene BDUK programom. Ovo dokazuje Nju Forest istraživanje internet potreba iz 2013. godine, u kojem je trećina ispitanika izjavila da su zbog ovoga zatvorili firmu. Nepostojanje brzog interneta, poljoprivrednicima ometa korišćenje registracije zaliha. Prelaz na online-plaćanje i druge vladine onlajn-usluge, još više unazađuje sektor.

#### *Mogućnosti za intervenciju kroz LEADER:*

LAG će podržati kapitalne investicije u male firme i neprofitne organizacije da bi one postale efikasnije, produktivnije, inovativnije i fleksibilnije.

Iako poboljšanja infrastrukture brzog interneta ne spadaju u LEADER okvire, omogućavanje firmama da iskoriste BDUK program, daje LAG-u značajan prostor za intervenciju. Oslanjanje na broadband tehnologije samo će se povećavati, zbog čega je ruralnim firmama pristup brzom internetu značajan kao voda i energija.

# BIBLIOGRAFIJA

---



1. Analiza rezultata upitnika o konkursu PS za poljoprivrednu, vodo-privrednu i šumarstvo za finansiranje rada lokalnih akcionalih grupa 2013, Leader plus Banatski Karlovac, mart 2014.
2. Cairngorms Local Development Strategy 2014–2020, Internet 21/11/2014, <http://www.cairngorms-leader.org/userfiles/file/draft%20lds%20and%20business%20plan/140930%20Cairngorms%20LDS%20Final.pdf>
3. CAP Reform – an explanation of the main elements, [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-13-621\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-621_en.htm)
4. Commission Implementing Regulation (EU) No. 447/2014 of 2 May 2014 on the specific rules for implementing Regulation (EU) No 231/2014 of the European Parliament and of the Council establishing an Instrument for Pre-accession assistance (IPA II)
5. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Final Simplification Scoreboard for the MFF 2014–2020
6. Europe 2020, [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm)
7. Financial Regulation applicable to the general budget of the Union and its rules of application March 2014, European Union, 2014
8. Infographics – EU's long-term budget. European Parliament, <http://www.europarl.europa.eu/>
9. IPARD II Vodič za meru 202 Priprema i sprovodenje lokalnih strategija ruralnog razvoja, Goran Milenković, Leader plus Banatski Karlovac, jun 2014.
10. Konkurs za dodelu bespovratnih sredstava za pripremu lokalnih strategija ruralnog razvoja – partnerstva za teritorijalni ruralni razvoj u AP Vojvodini za 2013. godinu (program LEADER) <http://www.>

# BIBLIOGRAFIJA

---



[vojvodina.gov.rs/sr/node/31312](http://vojvodina.gov.rs/sr/node/31312)

11. LEADER infographic 2014. The European Network for Rural Development
12. Multiannual financial framework 2014–2020 The figures and EU budget 2014. European Union, 2014
13. Nacionalni prioriteti za međunarodnu pomoć Republici Srbiji za period 2014–2017. godine, s projekcijama do 2020. godine
14. Strategija poljoprivrede i ruralnog razvoja Srbije 2014–2024, Internet, 31/10/2014, <http://uap.gov.rs/wp-content/themes/uap/STRATEGIJA%202014-2020%20.pdf>
15. National Agriculture and Rural Development Program (NARDP) 2014–2020. Measure: Preparation of Local rural development strategies (LRDS) by partnerships for territorial rural development (LEADER approach)
16. New Forest Leader Local Development Strategy, Internet, 21/11/2014, <http://www.newforestleader.org.uk>
17. Refocusing EU Cohesion Policy for Maximum Impact on Growth and Jobs: The Reform in 10 points European Commission – MEMO/13/878 Brussels, 7 November 2013
18. Regulation (EU) No 1303/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 laying down common provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund, the Cohesion Fund, the European Agricultural Fund for Rural Development and the European Maritime and Fisheries Fund and laying down general provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund, the Cohesion Fund and the European Maritime and Fisheries Fund and repealing Council Regulation (EC) No 1083/2006

# BIBLIOGRAFIJA

---



19. Regulation (EU) No 1305/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 on support for rural development by the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD) and repealing Council Regulation (EC) No 1698/2005
20. Regulation (EU) No 231/2014 of the European Parliament and of the Council of 11 March 2014 establishing an Instrument for Pre-accession Assistance (IPA II)
21. Regulation (EU) No 236/2014 of the European Parliament and of the Council of 11 March 2014 laying down common rules and procedures for the implementation of the Union's instruments for financing external action
22. Technical Assistance for Evaluation of Agriculture and Rural Development sector implemented and financed by IPA Programme and other Donors in the Republic of Serbia, Evaluation Report. Agriconsulting Consortium – January 2013
23. The common agricultural policy (CAP) and agriculture in Europe, [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-13-631\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-631_en.htm)
24. The EU Rural Review No11. The European Network for Rural Development 2013
25. The Leader Approach: a basic guide. European Commission, Internet, 01/01/2008, [http://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/leader/2006\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/leader/2006_en.pdf)
26. Uredba o raspodeli podsticaja u poljoprivredi i ruralnom razvoju u 2014. „Službeni glasnik RS”, broj 8/14 od 29. januara 2014. godine



Ovaj projekat se realizuje uz podršku programa SENSE koji sprovodi Regionalni centar za životnu sredinu (REC).

Program finansira Švedska agencija za međunarodni razvoj i saradnju (SIDA)



REGIONAL ENVIRONMENTAL CENTER



SWEDEN

