



# ПАТИШТА ДО ЛИДЕР

Водич за поставување и  
активирање на пристапот  
ЛИДЕР во земјите од  
Западен Балкан, Турција и  
пошироко

Вклучително и употребата на Инструментот за  
претпристапна помош за рурален развој

South Eastern Europe



Regional Rural Development Standing Working Group

Translation of the publication “Pathways To LEADER: A guide to getting the LEADER approach up and running in the Western Balkans, Turkey and beyond” has been provided on behalf of the Regional Rural Development Standing Working Group (SWG RRD) in South East Europe

Негирање на одговорност: Оваа публикација е подготвена врз основа на текстови подготвени од експерти во конкретните полиња од неколку држави-членки, некои држави-кандидатки и од службите на Европската Комисија. Во неа секогаш не се одразени официјалните ставови на Европската Комисија.



Почитуван читател,

Европската Комисија активно го промовира пристапот ЛИДЕР за рурален развој во земјите од Западен Балкан и Турција.

Оваа публикација Ви нуди насоки за тоа како да го применувате овој пристап со кој се управува од локално ниво, од долу нагоре за развивање на руралните подрачја. Пристапот ЛИДЕР се применува повеќе од 25 години во Европската Унија, и е признаен во светот како најдобра пракса за засилување на локалните заедници за тие активно да осмислуваат и спроведуваат сопствени стратегии за развој.

Во својата суштина, методот ЛИДЕР нема само за цел да обезбеди средства од ЕУ; туку има за цел да ги активира жените, младите, приватните и јавните засегнати страни, социјалните партнери и невладиниот сектор (НВОи) активно да учествуваат во развојот на сопствените локални подрачја.

Европската Комисија го поттикнува овој пристап за рурален развој во земјите од Западен Балкан и Турција преку Инструментот за претпристапна помош за рурален развој (ИПАРД).

ИПАРД може да помогне за создавање и консолидација на локалните акциски групи и нивните стратегии во Албанија, Република Македонија, Црна Гора, Србија и Турција. Се надевам дека примерите наведени во ова издание ќе ги инспирираат заедниците да се здружат и да го идентификуваат потенцијалот за сопствениот

локален развој. Ги поттикнувам властите во овие земји да ги искористат можностите за

промовирање и поддржување на динамичните локални иницијативи. Вака, може да ги споделите искуствата и научените лекции од програмите за рурален развој на ЕУ во текот на последните 25 години.

Би сакал да им се заблагодарам на експертите од Бугарија, Полска, Хрватска и Словенија кои се собраа за работилниците на TAIEХ во Загреб во ноември 2016 година и во Правец во мај, 2017 година, и кои се согласија да ги споделат своите искуства пренесени во оваа публикација.

Многу сум задоволен што забележувам интерес на властите во земјите од Западен Балкан и Турција, граѓанските организации и националните мрежи за рурален развој за можностите што ги нуди ЛИДЕР.

Ве повикувам да го прочитате ова многу корисно и практично четиво, да научите од искуството на другите кои формирале ЛИДЕР групи во своите рурални заедници и да го искористите овој текст како водич за слични иницијативи во земјите од Западен Балкан, Турција и пошироко.

**ФИЛ ХОГАН**

КОМЕСАР ЗА ЗЕМЈОДЕЛСТВО И РУРАЛЕН РАЗВОЈ



# ЗА ОВА ИЗДАНИЕ

Целта на ова издание е да се сподели знаењето за тоа како жителите во руралните подрачја со употреба на методот ЛИДЕР започнуваат и поттикнуваат иницијативи за развој. Тука се споделени искуства за тоа како се формираат локалните акциски групи (ЛАГ-ови) и како се дефинираат ефективни стратегии за локален развој (СЛР). Исто така се нагласува колку е важно постојаното да се мотивираат групите откако ќе се формираат. На крајот, се објаснува како може да се користи Инструментот за претпристапна помош за рурален развој на ЕУ (ИПАРД) за да се поддржи спроведувањето на овие стратегии.

Фокусот е главно на ИПАРД во земјите од Западен Балкан и Турција, но методологијата може да се користи и на други места, на пример во Косово<sup>1</sup>, Босна и Херцеговина, во соседните земји па и пошироко.

Публикацијата ги претставува минатите искуства на државите-членки во ЕУ, особено тие кои станаа членки по 2004 година, како и некои ограничени искуства од земјите кои во моментот се со статус на баратели за членство.

Ова е резултат на две работилници на ТАИЕХ за градење на капацитети одржани во Загреб, Хрватска (15-16 ноември, 2016 година) и во Правец, Бугарија (30-31 мај, 2017 година). Посебна благодарност на Јоанна Gierulska (Министерство за земјоделство, Полска), Ryszard Kaminski (Рурален форум, Полска), Goran Soster (PREPARE asbl, Белгија), Stefan Spasov (Министерство за земјоделство и храна, Бугарија) за нивниот придонес.

Публикацијата се заснова на работилниците организирани преку ТАИЕХ<sup>2</sup> „Градење на капацитети за ЛИДЕР во земјите од Западен Балкан и во Турција“, 15-16 ноември, 2016 година, во Хрватска и „Употребата на мерката за техничка помош од ИПАРД“, 30-31 мај, 2017 година, во Бугарија

<sup>1</sup> Ова именување не влијае врз позицијата за статусот, и е во согласност со Мислењето на Меѓународниот суд на правдата UNSCR 1244/99 за декларацијата за независност на Косово

<sup>2</sup> **ТАИЕХ** е Инструмент за техничка помош и размена на информации на Европската Комисија. ТАИЕХ ги поддржува државните администрации при процесот на апроксимација, примена и спроведување на законодавството на ЕУ, и олеснува размена на најдобрите практики на ЕУ



# СОДРЖИНА

<b>ВОВЕД</b> .....	<b>7</b>
Што значи пристапот ЛИДЕР кон руралниот развој? .....	8
Што претставува програмата ИПАРД? .....	9
Како може програмата ИПАРД да го поддржи пристапот ЛИДЕР?.....	10
Кои се главните институции вклучени во пристапот ЛИДЕР?.....	10
Кои се главните фази за поставување на пристапот ЛИДЕР? .....	12
<b>ЧЕКОР 1.</b>	
<b>ПОДГОТОВКА НА ОСНОВАТА ЗА ПРИСТАПОТ ЛИДЕР</b> .....	<b>13</b>
Што значи градење на капацитети за ЛИДЕР? .....	14
Кои се локални аниматори за ЛИДЕР? .....	17
Како да се обучат аниматори за ЛИДЕР? .....	18
<b>ЧЕКОР 2.</b>	
<b>ФОРМИРАЊЕ НА ЛОКАЛНИТЕ АКЦИСКИ ГРУПИ (ЛАГ)</b> .....	<b>19</b>
Што е ЛАГ и кој ја формира? .....	20
Која е правната форма на ЛАГ-овите? .....	23
Како се формира ЛАГ? .....	23
Каков административен капацитет треба да имаат ЛАГ-овите?.....	25
Која е територијата која ја покриваат ЛАГ-овите? .....	25
Како може ИПАРД да помогне во формирањето на ЛАГ-овите? .....	26
<b>ЧЕКОР 3.</b>	
<b>ПОДГОТОВКА НА СТРАТЕГИИ ЗА ЛОКАЛЕН РАЗВОЈ</b> .....	<b>31</b>
Како да се подготви стратегија за локален развој (СЛР)? .....	32
Како да се препознае и избере добра стратегија за локален развој?.....	38
<b>ЧЕКОР 4.</b>	
<b>СПРОВЕДУВАЊЕ НА СТРАТЕГИИТЕ ЗА ЛОКАЛЕН РАЗВОЈ</b> .....	<b>41</b>
Кои се предусловите за да се започне со мерката ЛИДЕР преку ИПАРД? .....	42
Како ЛАГ-овите може да аплицираат за поддршка преку ИПАРД? .....	43
Каква поддршка може да добијат ЛАГ-овите за да ги спроведат своите стратегии за локален развој преку ИПАРД?.....	44
Дали некои ЛАГ-ови до сега добиле поддршка преку ИПАРД? .....	47
<b>ПРИСТАПОТ ЛИДЕР ВО ЗЕМЈИТЕ ОД ЗАПАДЕН БАЛКАН И ТУРЦИЈА - МОМЕНТАЛНА СОСТОЈБА</b> .....	<b>49</b>
Дали ЛИДЕР е присутен во регионот? .....	50
Билатерална помош за да се поттикне пристапот ЛИДЕР во земјите од Западен Балкан и Турција .....	54
<b>ВМРЕЖУВАЊЕ</b> .....	<b>55</b>
Како локалните акциски групи можат да се вмрежат и да учат едни од други? .....	56
<b>ИНОВАЦИИ: ЛИДЕР помага во интеграцијата на бегалците</b> .....	<b>59</b>
<b>КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА</b> .....	<b>61</b>
Мрежи.....	61
Контакти во Европската Комисија.....	61
Контакти во земјите од Западен Балкан и Турција.....	62



# ВОВЕД

## Во оваа Глава ќе дознаете:

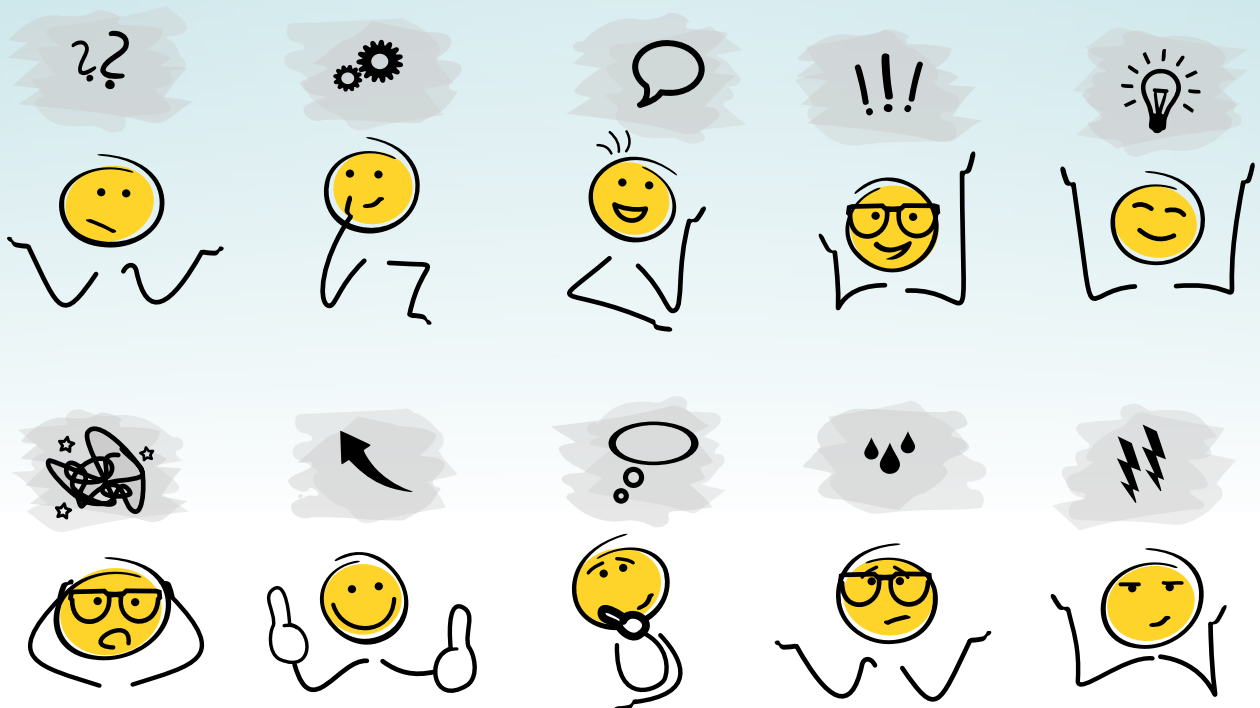
*Што значи пристапот ЛИДЕР кон руралниот развој?*

*Што претставува програмата ИПАРД?*

*Како може програмата ИПАРД да го поддржи пристапот ЛИДЕР?*

*Кои се главните институции вклучени во пристапот ЛИДЕР?*

*Кои се главните фази за користење на пристапот ЛИДЕР?*



*First Things First!*



## Што значи пристапот ЛИДЕР за руралниот развој?

Акронимот ЛИДЕР произлегува од францускиот израз „Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale“ што значи „поврзаност помеѓу руралната економија и развојните активности“. Идејата е да се мобилизира енергијата и ресурсите на луѓето и организациите и да се поттикнат партнерства на под-регионално ниво помеѓу јавниот, приватниот и граѓанскиот сектор. Во 1990 година, кога Европската Комисија го предложи ЛИДЕР, овој концепт за развој од „долу нагоре“ со кој управуваат луѓето во локалните средини, беше прилично нов, спротивно на традиционалниот пристап кон развојот од „горе надолу“.

Пристапот ЛИДЕР помага за локално зајакнување преку изработка на стратегија за локален развој и алокација на ресурси. Главниот фокус во овој пристап при развојот на подрачјето се става на вклучувањето на локалното население во носењето одлуки преку локалната акциска група (ЛАГ).

Во експерименталната фаза во 1991-93, во ЛИДЕР учествуваа 217 региони, а акцентот беше врз руралните подрачја во неповолни ситуации. Ова продолжи и во периодот 1994-1999. Во 2000-2006, врз основа на охрабрувачките резултати, методот брзо се прошири и ги опфати сите видови рурални подрачја. Во четвртиот програмски период (2007-2013), пристапот беше интегриран како дел од политиката на ЕУ за рурален развој, и опфати 2402 рурални територии во државите-членки. Методот исто така тематски се прошири и на политиката за рибарство и опфати околу 300 локални акциски групи за рибарство во тој сектор.

Во периодот 2014-2020, околу 2.600 локални акциски групи се организираа во групи за локален развој предводени од заедницата (CLLD) и ги спроведуваа своите стратегии за локален развој не само со употреба на средствата за рурален развој туку исто така со можност да користат и средства наменети за регионален развој, социјални фондови и фондови за поморски или рибарски активности. Ова им овозможува на локалните акциски групи да се осврнат на локалните потреби и решенија и да помогнат да се засилат врските помеѓу руралните, урбаните и рибарските подрачја.

### Својство 1: Стратегији за локален развој според подрачјето

Пристапот според подрачјето опфаќа мала, хомогена, социјално кохезивна територија, која често се карактеризира со заеднички традиции, локален идентитет, чувство на припадност или заеднички потреби и очекувања, и тоа е целно подрачје на кое се спроведува политиката. Постоенето на такво подрачје како референтна категорија го олеснува согледувањето на силните страни и на слабостите, на заканите и на можностите, еднородниот потенцијал и идентификацијата на значајните пречки за одржлив развој. Терминот „според подрачјето“, во суштина значи локално. .

### Својство 2: Пристап од долу нагоре

Пристапот од долу нагоре значи дека луѓето од заедницата учествуваат во процесот на носење одлуки и изработка на стратегијата како и во изборот на приоритети кои треба да се спроведуваат во локалното



подрачје. Искуството покажа дека пристапот од долу нагоре не треба да се смета како алтернатива или спротивен на пристапот „од горе надолу“ кој го спроведуваат националните и/или регионалните власти, туку комплементарен на него, со цел да се постигнат подобри генерални резултати.

### **Својство 3: Јавно-приватни партнерства: Локални акциски групи (ЛАГ-ови)**

Формирањето на локално партнерство, познато како „локалната акциска група“ (ЛАГ) е главна компонента на пристапот ЛИДЕР. Локалната акциска група има задача да ја подготви и спроведе стратегијата за локален развој, да носи одлуки во врска со алокацијата на сопствените финансиски средства и да управува со нив.

### **Својство 4: Олеснување на иновациите**

ЛИДЕР може да има многу корисна улога при стимулирање нови и иновативни пристапи за развој на руралните подрачја. Ова се случува бидејќи овој пристап остава широка слобода и флексибилност за локалните акциски групи кога носат одлуките за активностите што сакаат да ги поддржат. Иновацијата треба да се разбере во широка смисла. Може да значи воведување на нов производ, нов процес, нова организација или нов пазар. Оваа општа дефиниција за иновација важи и за руралните како и за урбаните подрачја. Сепак, руралните подрачја, бидејќи имаат ниска густина на населението и честопати релативно ограничени човечки и физички ресурси, имаат послаби врски со центрите за истражување и развој и може за нив да биде тешко да произведат радикални иновации, иако и ова е секако можно. Иновацијата во руралните подрачја може да значи трансфер и адаптација на иновации кои се развиени на друго место, модернизација на традиционалните форми на знаење, или пронаоѓање нови решенија за трајните рурални проблеми кои другите иницијативи не успеале да ги решат на задоволителен начин. Иновациите може да обезбедат нови одговори за специфичните проблеми во руралните подрачја.

### **Својство 5: Интегрирани активности во повеќе сектори**

ЛИДЕР не е програма за развој во определен сектор, туку има за цел да интегрира неколку сектори во кои



*Кулинарското наследство е тесно поврзано со локалната територија – пустината Gordes во Турција (фотографија: Министерство за земјоделство на Турција)*

може да се делува. Активностите и проектите кои се содржани во стратегиите за локален развој треба да се поврзани и координирани како една целина. Најважно, интеграцијата значи поврзаност помеѓу различни чинители и различни сектори: економски, социјални, културни и еколошки сектори.

### **Својство 6: Вмрежување**

Вмрежувањето подразбира размена на постигнувањата, искуствата и знаењето помеѓу групите од ЛИДЕР, руралните подрачја, управите и организациите кои се вклучени во руралниот развој во рамките на ЕУ и пошироко, без оглед дали се или не се директни корисници на ЛИДЕР. Вмрежувањето е начин на пренесување на добрите практики, на распределба на иновациите и градење на научени лекции од локалниот рурален развој.

### **Својство 7: Соработка**

Соработката е чекор понатаму од вмрежувањето. Таа подразбира локалната акциска група да спроведе заеднички проект со друга група од ЛИДЕР, или со група која има сличен пристап, во друг регион, држава-членка или дури и трета земја.

## **Што е ИПАРД 2014-2020?**

ИПАРД е Инструментот на Европската унија за претпристапна помош за рурален развој. Во моментот земјите кои го користат овој инструмент се Албанија, Република Македонија, Црна Гора, Србија и Турција. Помошта се обезбедува врз основа на повеќегодишна програма, позната како „Програма за ИПАРД“. Таа содржи група мерки чија цел е да се подобри конкурентноста во секторот за производство на земјоделски производи и во руралните подрачја и да ги подготви државите-апликанти за спроведување на

Заедничката земјоделска политика по приемот во ЕУ. Секоја држава е слободна да си избере кои од предложените мерки ќе ги спроведе во зависност од националните приоритети во секторот. Државите-кориснички формираат национални институции како што се Телото за управување и Агенцијата за ИПАРД, на кои Европската Комисија потоа им го предава правото да управуваат со програмата. Потоа редовно се врши ревизија на спроведувањето на програмите од страна

на националните ревизорски органи, Европската Комисија и понекогаш и Европскиот ревизорски суд.

Програмите ИПАРД обезбедуваат грантови најмногу за инвестиции во физички средства за земјоделските стопанства, за маркетинг и преработка на земјоделски производи, диверзификација на активностите и развој на рурални бизниси и рурална инфраструктура. Може да се поддржат и активности поврзани со пристапот ЛИДЕР, техничка помош, пилот проекти поврзани со земјоделството и животната средина, обуки, советодавни услуги. Сите проекти се кофинансираат и

од националните буџети. Приватните приматели на средства мора да учествуваат и со сопствени финансиски средства за поддржаните инвестициски проекти. Деталните услови за прифатливост и критериумите за избор се утврдени во програмите за секоја земја одделно. Барањата се доставуваат до националните институции за ИПАРД, и тие ги оценуваат, одобруваат, контролираат, и на крај плаќаат за спроведените проекти. Деталите за контакт побарајте ги во листата на национални институции за ИПАРД на крајот од ова издание.

## Како може програмата ИПАРД да го поддржи пристапот ЛИДЕР?


**Правна рамка на ЕУ:  
ПОДДРШКА ОД ИПАРД ЗА ЛИДЕР**

Програмите од ИПАРД може да го поддржат пристапот ЛИДЕР со две мерки кои се рефлексива на две фази од развојот на ЛИДЕР:

1. Со мерката од ИПАРД за техничка помош, која може да се искористи за подготвителните фази;
2. Со мерката од ИПАРД „Спроведување на стратегии за локален развој – пристап ЛИДЕР“ за понапредни фази за избрани зрели локални акциски групи кои имаат стратегии кои може да се поддржат

Во текот на подготвителните чекори за мерката техничка помош од ИПАРД, главната улога ја има Телото за управување кое планира активности за развој на пристапот ЛИДЕР во земјата. Оваа поддршка потоа ја реализира изведувач. Ова издание има цел да му помогне на Телото за управување најдобро да го испланира овој процес.

Во следниот чекор за мерките што се како ЛИДЕР, средствата се канализираат директно до локалните акциски групи (ЛАГ-ови) избрани преку конкурентен процес ист како тој што се спроведува во државите-членки (за детали погледнете го чекор 4 во ова Упатство).

### Поддршка од ИПАРД за пристапот ЛИДЕР за рурален развој

Чекори 1-3	<b>Подготвителни активности / градење на капацитети за ЛИДЕР</b> 1. Анимација, публицитет, информирање 2. (Поддршка за) Идентификација и формирање на локалните акциски групи 3. (Поддршка за) Подготовка на стратегии за локален развој	Мерка ИПАРД: „Техничка помош“  Активност: Стекнување на вештини и анимирање на жителите во руралните средини	Телото за управување склучува договори за услуги за доброто на руралните подрачја / потенцијалните локални акциски групи
Чекор 4	<b>За избрани локални акциски групи (ЛАГ-ови):</b> 1. Стекнување вештини, анимирање на жителите на територијата на која е формирана ЛАГ 2. Тековни трошоци и мали проекти 3. Проекти за соработка меѓу различни подрачја или помеѓу држави	Мерка ИПАРД: “Спроведување на стратегии за локален развој - пристап ЛИДЕР “	(Избраните) Локалните акциски групи (ЛАГ-ови) добиваат средства за анимација, тековни трошоци, мали проекти и проекти за соработка



## Кои се главните институции вклучени во пристапот ЛИДЕР?

Во пристапот ЛИДЕР, партнерството меѓу јавните и приватните субјекти има главна улога. Многу институции и органи се вклучени во ЛИДЕР и добрата соработка меѓу нив и јасната поделба на улогите и задачите е многу важна за крајниот успех. Нивните улоги во ИПАРД се слични на тие во Европската Унија и може да се опишат на следниот начин:

### Улога на Телото за управување

Телото за управување, најчесто сместено во Министерство за земјоделство, е носител на политики и главната цел му е да формира добро осмислен и практичен систем за ЛИДЕР согласно правилата на ЕУ, националните приоритети и националниот правен систем. Телото за управување исто така е вклучено во спроведувањето на ЛИДЕР преку градење капацитети, обуки, публицитет и информирање, издавање упатства и во определена мера и преку контролирање на активностите.

Телото за управување исто така организира и процес за избирање на локалните акциски групи. Покрај тоа, тоа го следи и спроведувањето согласно утврдените индикатори.

Телото за управување ги планира и ги склучува договорите за услуги во рамките на мерката за техничка помош.

### Улогата на Платежната агенција (Агенција за ИПАРД)

Агенцијата за ИПАРД (Платежната агенција) ги проверува критериумите за прифатливост (на локалните акциски групи) и потпишува договори со избраните групи. Исто така врши и контролни активности (административни и на лице место). Ги обработува

барањата за плаќање од локалната акциска група и ги префрла средствата на сметките на примателите.

### Улогата на локални акциски групи (ЛАГ-ови)

Во локалната акциска група членуваат лица од локалната заедница како и претставници на локалниот јавен и приватен сектор. Оваа група ја изработува и ја спроведува стратегијата за локален развој. Тие ја зголемуваат информираноста и ја олеснуваат комуникацијата за ЛИДЕР и вршат активности за градење капацитети во нивното подрачје.

Во државите-кандидатки, локалните акциски групи даваат писмени препораки за предлог-проектите со кои се бараат средства од ИПАРД и наведуваат дали тие се во согласност со стратегијата за локален развој. Така овие проекти добиваат дополнителни поени при рангирањето согласно критериумите во релевантните мерки во ИПАРД.

Ова е различно од постапката во државите-членки на ЕУ каде локалните акциски групи ги избираат проектите што ќе ги финансираат од своите „сопствени“ буџети.

Во рамките на ИПАРД локалните акциски групи подготвуваат и спроведуваат „мали проекти“. Тие се генерално помали во вредност од другите проекти финансирани преку ИПАРД.

### Улогата на локалните и регионалните власти во локалните акциски групи

Локалните и регионалните власти ги претставуваат јавните интереси во групата. Со силна човечка и финансиска експертиза, јавните органи може да имаат определена предност. Сепак, законодавството на ЕУ



Албанија: Разговор за потенцијалот за туризам во општина Скрапар (фотографија: Албанската мрежа за рурален развој)

обезбедува тие да не доминираат во партнерството бидејќи нивното учество во органот кој носи одлуки е јасно дефинирано.

### Улогата на невладините организации (НВОи)

ННевладините организации претставуваат групи граѓани кои имаат заеднички специфичен интерес, такви се на пример земјоделски производители, здруженија за заштита на животната средина итн. Честопати тие интереси се натпреваруваат меѓу себе а се натпреваруваат и со другите јавни или економски сектори. Проектите подготвени од НВОи главно се поврзани со туризмот, културата, животната средина или социјалните прашања. Интересите на НВОи се

специфични и обично се ограничени на конкретното подрачје во кое работат. Постојењето на ефикасен граѓански сектор го подобрува

### Приватни засегнати страни

Приватните засегнати страни како што се фармерите или руралните бизниси се главни членови на локалните акциски групи.

### Други засегнати страни

Организациите за истражување, образовните институции, организациите од заедницата итн. се членови на ЛАГ-овите.

## Кои се главните фази за започнување со пристапот ЛИДЕР?

Градењето на пристап од долу нагоре е долгорочен процес, кој често почнува сам од себе на многу неформален начин без никаква поддршка од политиките. Локалните лидери веќе се активни во своите заедници, често на доброволна основа, со многу ограничена или воопшто без никаква финансиска поддршка. Тоа се луѓе кои ја менуваат животната средина и ги мотивираат другите да ги следат. Тие имаат визија, идеи и

фантазија. ЛИДЕР ја користи токму оваа динамика за спроведување на политиката на ЕУ за рурален развој.

Фазите за поддршка на процесот ЛИДЕР, опишан во ова Упатство може да се претстават на следниот начин:

### ГЛАВНИ ЧЕКОРИ ЗА ЗАПОЧНУВАЊЕ НА ПРИСТАПОТ ЛИДЕР ЗА РУРАЛЕН РАЗВОЈ



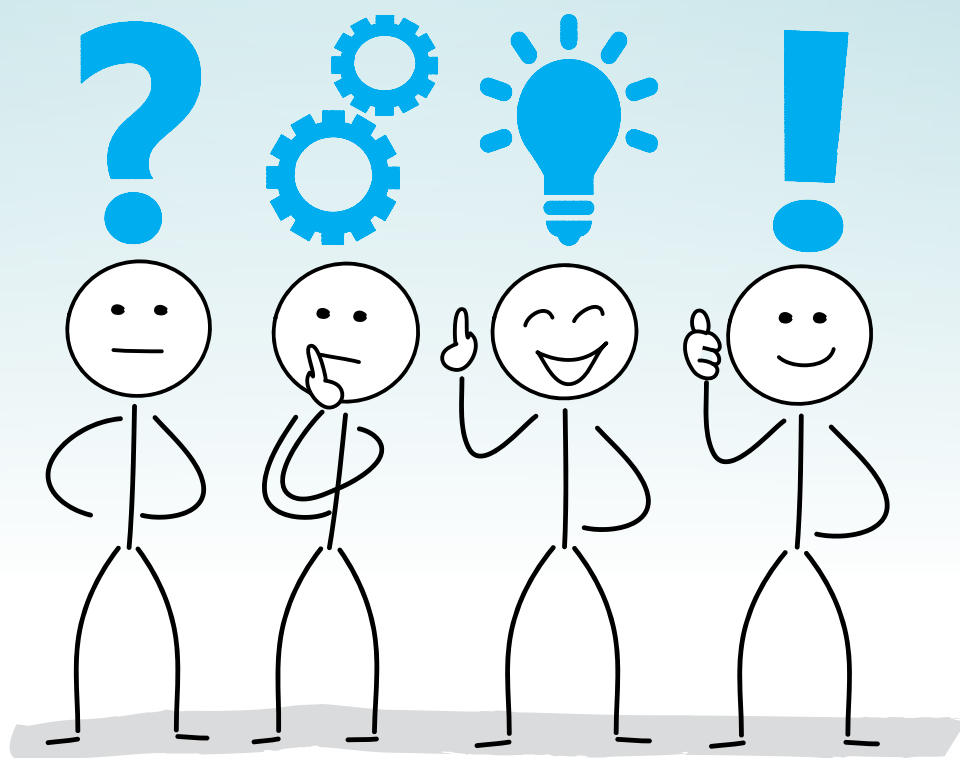
# ЧЕКОР 1 ПОДГОТОВКИ ЗА ПРИСТАПОТ ЛИДЕР

**Во Чекор 1 ќе дознаете:**

*Што значи градење на капацитети за ЛИДЕР?*

*Кои се локални аниматори за ЛИДЕР?*

*Како да се обучат аниматори за ЛИДЕР?*



*No Time to Lose!*



## Што значи градење на капацитети за ЛИДЕР?

Подготвено од Joanna Gierulska, Министерство за земјоделство на Полска

Процесот на градење капацитети е во суштината на пристапот ЛИДЕР бидејќи стручните и посветените луѓе се главни за неговиот успех. На тој начин, ЛИДЕР многу зависи од „општествениот капитал“. Терминот има многу конкретни дефиниции, но генерално се однесува на мрежите и поврзаноста меѓу луѓето кои живеат и работат во конкретното општество, поради што тоа општество функционира ефективно. Тоа се карактеризира со доверба, соработка и колективни добра. Општествениот капитал, генерално се смета за еден од најосновните фактори во развојниот процес. Потребни се години тој да се развие. Во подрачјата со понеразвиен општествен капитал потребен е добро осмислен процес на учење, и таква е состојбата на пример во поранешните комунистички држави.

Така, процесот за градење на капацитети почнува многу порано пред да стане достапна помошта преку ИПАРД. Локалните заедници имаат сопствен начин на соработување (или пак немаат), формираат односи со доверба, поставуваат цели, се организираат во организации на ниво на заедницата и активностите ги водат локално. Желбата да се делува заедно на локално ниво не е само прашање на социо-историско минато, туку може и да се поттикне со поголема децентрализација, поддршка за партиципативно планирање или пак развивање на локално лидерство.

Кога земјите почнуваат да се подготвуваат за ИПАРД и пристапот ЛИДЕР, важно е сите главни засегнати страни како што се владата, регионалните и локалните власти, локалните заедници, лидерите и локалните акциски групи да го сфаќаат ЛИДЕР како долгорочен концепт за развој со учество на сите засегнати страни, а не само како механизам за префрлање средства. Доколку ова сфаќање не се развие на почетокот, многу тешко ќе може да се наметне подоцна. Само вистински пристап од долу-нагоре може да ја покаже дополнителната вредност на ЛИДЕР. Поради ова, вреди да се алоцираат значителни ресурси за тековно градење на капацитети.

што е всушност целта на процесот за градење капацитети. На подлабоко општествено или лично ниво, тоа вклучува разбирање на пречките кои ги спречуваат луѓето да ги реализираат своите развојни цели. Истовремено, станува збор за зголемување на способностите што ќе им овозможат да постигнат мерливи и одржливи резултати.

Градењето капацитети преку ЛИДЕР се фокусира на три целни групи:

- Телата за управување и платажните агенции
- Локалните заедници
- Локалните акциски групи и локалните лидери

Опсегот на обуката за локалните заедници зависи од почетната точка. Процесот (вклучувајќи го и времето и буџетот) ќе биде многу различен во подрачје каде што има добро воспоставен општествен капитал и во подрачје каде има малку граѓански организации и НВОи. Така, обуката оди многу подалеку од самиот концепт на ЛИДЕР. Опфаќа градење на општествен капитал, обезбедување поддршка на луѓето за да се организираат и да започнат локални иницијативи. Обуката за локалните лидери (и подоцна и за локалните акциски групи) треба да биде уште поширока. Потребно е да ги имаат потребните вештини да подготват, спроведат и вршат мониторинг на стратегијата но над се, да мобилизираат и да комуницираат со луѓе.

Преку дијалог со сите засегнати страни потребно е да се подготви сеопфатна стратегија за градење капацитети, која се заснова на заедничко разбирање на главните концепти и цели. Телото за управување планира и го следи градењето на капацитетите наспроти јасно поставени индикатори. Редовните состаноци со аниматорите (лидерите од локалната акциска група) исто така можат да бидат корисни за да се следи напредокот на терен и да се прилагоди процесот доколку е потребно.



Учење заедно, Фестивал на медот, Полска (фотографија: Министерство за земјоделство на Полска)

## ЗАПОЧНУВАЊЕ СО ПРИСТАПОТ ЛИДЕР ЗА РУРАЛЕН РАЗВОЈ (ПРИМЕР НА БУГАРИЈА)

Текст од Стефан Спасов, Бугарија, Министерство за земјоделство

Воведувањето на пристапот ЛИДЕР во Бугарија започна на почетокот на 2000-те години (пред Бугарија да стане членка во 2007 година) речиси од нула.

На почеток, различни донаторски програми финансираа општи информативни кампањи. Важен чекор беше појавата на 11 потенцијално ЛАГ и обуката за 50 аниматори во рамките на проект на УНДП<sup>3</sup>. Оваа рана подготовка беше прилично теоретска, поддржана со многу мал буџет и ограничена во обем. Потоа, Бугарската фондација за локален развој (ФЛГР) и Министерството за земјоделство се здружија и промовираа соработка меѓу општините (особено помеѓу помалите) и јавно-приватни партнерства за да изработат локални стратегии во пет пилот подрачја.

По приемот во ЕУ, првите бугарски програми за рурален развој вклучуваа и мерка за подготовка на ЛИДЕР. Процесот беше следен:

### Фаза 1: Почетна фаза (најмногу информации и иницијатива од Телото за управување)

Телото за управување го планираше целиот процес и обучи 138 аниматори за формирање и управување со ЛАГ, изработка на стратегија како и поопшто за анимација. Во оваа фаза, аниматорите делуваа како медијатори меѓу локалната заедница и централната администрација. Тие ефективно работеха на формирањето на ЛАГ со насоки од Телото за управување. Секоја од избраните потенцијални ЛАГ назначи координатор и помошник од локалната заедница кои требаше да станат постојано вработени на ЛАГ.

### Фаза 2: Мобилизација на локалните заедници

Во оваа фаза главно активностите ги вршеа аниматорите. Тие правеа анализа на засегнатите страни, вклучително и идентификација на лица кои креираат мислење кај останатите. Многу акцент беше ставено на обука на главните засегнати страни како ефективно да соработуваат едни со други. Беа организирани многу конференции и работилници со цел да се промовира подлабоко разбирање на концептот ЛИДЕР. Важна мотивација во оваа фаза

беше интензивната размена со државите-членки на ЕУ. Аниматорите поминаа помеѓу 11 и 20 месеци на терен. До 4-% од буџетите беа доделени за информирање и анимација.



Зближување на луѓето - ансамбл на народни танци од градот Раковски на настан на ЛИДЕР

Соработката помеѓу Телото за управување, Платежната агенција и ЛАГ како и во самите ЛАГ-ови некогаш беше тешка. Честото менување на вработените, главно во ЛАГ-овите но и во централната администрација предизвикуваше проблеми. Некои корисници не можеа да ги спроведат договорените активности поради слабиот финансиски капацитет или лоша организација во ЛАГ-овите. Сепак, резултатите беа охрабрувачки и беа поставени основите за ЛИДЕР во Бугарија.

Мерка „Стекнување вештини и социјални активности на териториите на потенцијалните ЛАГ-ови“

- Обука на 138 локални аниматори
- Склучени се 102 договори (вкупно со вредност од 8,4 милиони евра), од кои 90 се спроведени успешно
- Максимален износ за подготвителен проект – 100.000 евра (максимум 60% за тековните трошоци и најмалку 40% за анимација)
- Главни прифатливи активности (со плафони за секоја активност):
  - Координатор (приближно 100 евра/ден) и плати за помошниците (300 – 400 евра/месечно)
  - Надворешни експерти (100 – 200 евра/ден)
  - Анализи на територијата (3 500 – 7 000 евра)
  - Обуки (500 – 1000 евра), студиски посети (5 000 – 7 000 евра)
  - Публикации, информативни материјали (летоци, брошури), филмови (1 000 евра)
  - Административни трошоци: потрошен материјал, канцелариски материјал и опрема (10 000 – 15 000 евра)
- Излезен резултат: Формирани се 90 локални акциски групи и подготвени се 90 стратегии за локален развој

<sup>3</sup> Програма за развој на Обединетите нации

## Градење на капацитети за ЛИДЕР во различни чекори од процесот

	Главни области за градење капацитети	Главни целни групи	Главни извори на фин. поддршка (ако има)
<b>Чекор 1:</b> <b>Подготовка на Основа</b>	Поширока општа обука за подобрување на општ. капитал, како што се: поттикнување на колективни иницијативи, партиципативно планирање, засилување на граѓанскиот сектор и соработка (вкл. управување со конфликти) меѓу јавноста и приватните чинители	Граѓан. општество Јавните органи Лидери на мислење во рур. подрачја	Национални средства Мултилатерални и билатерална помош Инструмент за Прет пристапна помош (ИПА), вкл. градење на апацитети за централната администрација и финанс. за граѓанскиот сектор
	Општа запознаеност за концептот ЛИДЕР	Локални лидери	Техничка помош преку мерката ИПАРД (можни се и други извори)
	Идентификација и продолжена обука за локални лидери/аниматори	Тело за управување	
	Истражување на правните аспекти		
<b>Чекор 2</b> <b>Идентифик. на потенциј. ЛАГ</b>	Насочен публицитет за ЛИДЕР со цел да потврди ангажираност на избраните подрачја во градење на ЛИДЕР;	Регионални и локални власти	Техничка помош преку мерката ИПАРД  (можни се и други извори)
	Анализа на зас. страни во избраните подрачја – иницирање на развојот на партнерства Подетални информации за ЛИДЕР (вкл. практични и правни аспекти) за избраните подрачја	Широк спектар на локални зас. страни во подрачја со потенцијален интерес за формирање на ЛАГ	
	Подготовка на процедурите ЛИДЕР за акредитација (вкл. правни, финансиски контроли итн.).	Тело за управување Агенција за ИПАРД Консултирани се претставници на ЛАГ	градење на институцијата за ИПА Техничка помош преку мерката ИПАРД (можни се и други извори)
<b>Чекор 3</b> <b>Подготовка на Стратегија за Локален Развој од Лок. Акциски Группи</b>	Партицип. планирање/градење стратегии за локален развој	Членови на ЛАГ	Техничка помош преку мерката ИПАРД (можни се и други извори)
	Техники за анимација мониторинг и евалуација	Аниматори	
	Општи консултации за стратегијата	Жители на подрачјата за кои се подготвени стратегии	



	Главни области за градење капацитети	Главни целни групи	Главни извори на финансиска поддршка (ако има)
<b>Чекор 4 Спроведување за локален развој стратегии од Локални активности Групи</b>	<p>Доставување на стратегијата за лок. развој до жителите на локалните подрачја</p> <p>Специјализирана обука во подрачјата избрани за избрани за локалната стратегија</p> <p>Идентификација на проекти Управување со проекти Оценка на проектите Финансиско управување Подобрување на процедурите Подобрување на квалитетот на спроведување</p>	<p>Локални акциски групи членови</p> <p>Главни зас. трани и жителите на подрачјата Вработени во ЛАГ</p> <p>Аниматори</p> <p>Тело за управување Агенција за ИПАРД</p>	<p>Мерка ИПАРД „Спроведување на стратегии за развој – пристапот ЛИДЕР“ (можни се и други извори)</p>

## Кои се локални аниматори за ЛИДЕР?

Подготвено од Ryszard Kaminski од Послскиот рурален форум

Пристапот ЛИДЕР се фокусира на локалните партнерства. Без оглед на тоа на чија иницијатива почнува процесот за формирање на локалната акциска група, главната улога во градењето на партнерството ја имаат лидерите во процесот или нивните аниматори.

*„Аниматорите ја поттикнуваат активноста и започнуваат врски помеѓу луѓето, групите и институциите на јавни места. Благодарение на ова, аниматорите им овозможуваат на луѓето да им се придружат во консумирање и исто и во произведување на јавни добра. Аниматорот го менува ставот на луѓето од пасивен во активен и поттикнува граѓанско учество насочено кон соработка. Преку ова, аниматорот ја ослободува внатрешната енергија на некоја заедница“.<sup>4</sup>*

“(Аниматорот е) лице одговорно за процесот на градење на добро партнерство и обезбедува негово ефективно функционирање“.

Извор: Ros Tennyson и Luke Wilde, „Пака водилка“

Искуството на ЕУ сугерира дека најголем дел од аниматорите доаѓаат од граѓанското општество. Таму тие ефективно работат во име на локалните заедници и покажуваат компетенции при соработка со јавните институции (главно со локалните власти) и можат да ги поттикнат локалните претприемачи да се придружат во партнерството. Исто така има примери кога луѓето од јавниот сектор иницираат, па дури и го анимираат партнерството, на пример службеници кои се одговорни за соработка со невладините организации. Некои партнерства, иако ова е релативно ретко, се основани од деловните луѓе или од бизнис организации.

Најважно за исполнување на нивните должности се личните компетенции на аниматорите. Аниматорот е посредник и гради соработка помеѓу партнерите. Неговата или нејзината улога е да ги инспирира другите луѓе согласно правилата на партнерството и да ги поттикнува да се однесуваат на начин на кој помагаат партнерството да функционира ефективно и да напредува. Накратко, аниматорот е заштитник на правилата и визијата на партнерството.

<sup>4</sup> Paweł Jordan, Bohdan Skrzypczak „Kim jest animator społeczny?“, Варшава 2003 година

## Како да се обучат аниматори за ЛИДЕР?

### ОБУКА НА АНИМАТОРИТЕ ЗА ЛИДЕР (ПРИМЕР ОД ПОЛСКА 2004-2006 ГОДИНА)

Во 2004-2005 година, една полска чадор организација на рурални невладини организации (Полскиот рурален форум) изработи сеопфатна програма за обука за 100 рурални лидери (аниматори). Програмата, која траеше вкупно 2 години, вклучуваше 15-тина дена обука и две студиски посети во Полска и во другите држави-членки на ЕУ. Во текот на овој период, учесниците добиваа вистински задачи во врска со формирањето на ЛАГ во нивните подрачја и потоа редовно се среќаваа за последователни обуки. Во некои случаи имаше двајца аниматори од некое подрачје што многу добро функционираше. Учесниците користеа материјали од ЕУ, но исто и од УНДП и имаа пристап до посебна интернет-страница.

Topics included:

Дел 1 – 3 дена

- Пристапот Лидер + и неговите карактеристики,
- Градење партнерство,
- Процеси на група, управување со промени
- Анализа на потребите на учесниците

Дел 2 – 5 дена

- Идентификација на проблемите на локалните заедници и аналитички алатки,
- Комуникација, организирање состаноци, јавни говори и презентации,
- Национален план за развој и мерки во него, извори на средства,
- „Теренска работа“ – состаноци со луѓе, анализа на студии на случај

Дел 3- 4 дена

- Стратешко планирање, планирање на проекти
- Управување со партнерство
- Подготовка на апликација за ЛИДЕР во програмата за рурален развој

Дел 4 – 3 дена

- Формални и правни прашања поврзани со партнерството
- Финансиско управување, управување со проекти,
- Евалуација
- Улогата на аниматорите и подготовка на акциски план за во иднина

Кога неколку години по обуката беа запрашани аниматорите за тоа колку била релевантна обуката, тие сметале дека различните работилници и методи на работа во група им биле најкорисни во нивната работа.

Обуките се покажале толку релевантни, што Полска планира да започне нова серија на обуки во 2017 година.



Аниматорот со локалната заедница ги разговара приоритетите во стратегијата за локален развој. (фотографија: R. Kaminski)

## ПРАКТИЧНИ СОВЕТИ ЗА ОБУКА НА АНИМАТОРИ

### Смее

- За подготовка треба време: поминете доволно време на информирање, објаснување, дискусија – започнете рано и планирајте доволно време и пари за ова.
- Менторството може да им помогне на аниматорите во процесот.
- Централната обука за аниматорите е корисна не само за градење на компетенции туку и за вмрежување.

### Не смее

- Да им дозволите на аниматорите да го монополизираат процесот – аниматорите треба главно да им помагаат на партнерите да се поврзат.

## ЧЕКОР 2. ФОРМИРАЊЕ НА ЛОКАЛНИТЕ АКЦИСКИ ГРУПИ (ЛАГ-ОВИ)

### Во Чекор 2 ќе дознаете:

*Што е локалната акциска група и кој ја формира?*

*Која е правната форма на локалните акциски групи?*

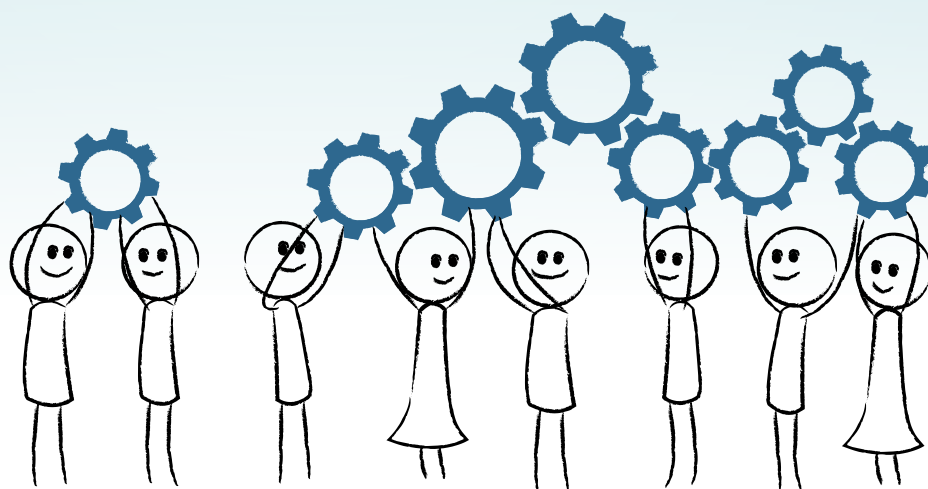
*Како се формира локална акциска група?*

*Кои административни капацитети треба да ги имаат локалните акциски групи?*

*Која е територијата која ја покриваат локалните акциски групи?*

*Како може Инструментот за претпристапна помош за рурален развој*

*(ИПАРД) да го поддржи создавањето на локалните акциски групи?*



**No Pain, No Gain!**

## Што е локалната акциска група и кој ја формира?

Со едноставни зборови, локалната акциска група е група која ги претставува партнерите од јавниот, приватниот и граѓанскиот сектор, кои се среќаваат за да ги дефинираат и спроведат активностите кои имаат за цел подобрување на локалното подрачје.

*Подготвено од G. Soster's, PREPARE asbl*

Во локалните акциски групи треба да членуваат претставници од локалната заедница и треба да сочинуваат комбинација од три сектори - граѓанското општество, јавните (владините) институции и економските партнери. Граѓанскиот сектор ги

претставува невладините организации и здруженија како што се здруженија во кои членуваат млади, постари граѓани, здруженија за туризам или култура, спортски клубови, здруженија за заштита на животната средина итн. Највидливите и највлијателни претставници на јавниот сектор на локално ниво се општините, но исто и јавните установи како што се образовните установи, училиштата и во некои случаи развојните агенции (во зависност од нивниот правен статус). Економскиот сектор вклучува широк спектар на различни организации и поединци, како што се приватни компании, фармери, рурални жители, деловни луѓе и други организации кои се регистрирани да работат за профит. .

### СОСТАВ НА ЛОКАЛНАТА АКЦИСКА ГРУПА (ПРИМЕРОТ НА ПРЛЕКИЈА, СЛОВЕНИЈА)

РЛАГ Прлекија<sup>5</sup> во Словенија е пример на рамномерен состав. Таа е типична за една просечна ЛАГ, опфаќа 38 000 жители во осум општини. Таа е лоцирана во главно рурално подрачје, земјоделството е застапено во поголем процент од националниот просек.

ЛАГ Прлекија правно е договорно партнерство. Таа се состои од 85 партнери, од кои 35% се од јавниот сектор, 22% се од економскиот сектор и 53% се од граѓанското општество. Највисокиот орган е Собранието, каде секој партнер има право на еден глас. Собранието избрал водечки партнер ПРА (Развојна агенција на Прлекија) и 15 членови во Управниот одбор со пет претставници од три сектори. Одборот избира проекти согласно критериумите дефинирани во јавните повици и согласно целите од стратегијата за локален развој. Оценувањето на проектите се врши од комисија за евалуација, која се состои од 5 експерти избрани од Управниот одбор. Главно поради

рамномерниот состав, ЛАГ се покажала како успешна. На пример беше номинирана како една од трите најуспешни ЛАГ-ови во Словенија за периодот 2007-2013 година.



*Демонстрација на грнчарски активности за меѓународни гости, локална акциска група Прлекија, село Верзеј, Словенија (фотографија: Goran Soster)*

<sup>5</sup> Повеќе за ЛАГ Прлекија прочитајте на [www.las-prlekija.com](http://www.las-prlekija.com)



Постојат правила за составот на локалните акциски групи.



## ПРАВНА РАМКА НА ЕУ: СОСТАВОТ НА ЛОКАЛНАТА АКЦИСКА ГРУПА ДЕФИНИРАН ЗА ИПАРД

ЛАГ е официјално регистриран правен субјект (односно здружение, фондација). На одлучувачко ниво, економските и општествените партнери како и другите претставници на граѓанското општество, како што се фармерите, руралните жени, младите и нивните здруженија мора да сочинуваат најмалку 50% од партнерството. Покрај тоа, најмалку 20%

треба да бидат претставници на локалните власти. Сепак, јавните органи, или некоја поединечна интересна група не смее да има повеќе од 50% од правата за гласање. Партнерите во ЛАГ претставуваат различни општествено-економски сектори зависно од територијата. Жените мора да учествуваат во носењето одлуки.

J. Gierulska од Телото за управување на Полска го споделува своето практично искуство:

*„Локалната акциска група е многу единствена организација. Треба да содржи многу различни партнери од различни сектори, интереси и социјални групи, но истовремено да може да управува со јавни пари и да ја спроведува стратегијата за локален развој. Овие две барања понекогаш не се лесни за комбинирање.*

*Партнерството треба да е широко, но исто така рамномерно со добро учество на жените и младите. Колку е поширока и поразновидна структурата на локалната акциска група, толку стратегија за локален развој ќе вклучува повеќе сектори и повеќе димензии. Ова е пожелно. Сепак, поради тоа управувањето може да е посложено.*

*И поширокото партнерство има потреба од помала, основна група. Основната група се состои од ангажирани луѓе кои го посветуваат своето време и енергија на работа во заедницата (главно неплатена, доброволна работа). Тие треба да се членови на одлучувачкиот орган. Проблемот е што покрај чесноста и посветеноста, ним им се потребни и потехнички компетенции за да анализираат и препорачуваат проекти. Главно прашање е соодветниот и рамномерен состав на одлучувачкиот орган. Моето искуство покажува дека е поважно да се најдат посветени луѓе со*

*иста мисија бидејќи техничките компетенции може да се подобрат подоцна. Локалните*

*акциски групи може да организираат обуки, или да вклучат експерти кои го поддржуваат одлучувачкиот орган со употреба на средства кои се наменети за анимација и подобрување на капацитетите“.*

Формирањето на локалната акциска група треба да е транспарентен и инклузивен процес. За оваа цел, корисно е да се направи анализа на засегнатите страни. Засегнатите страни се поединци или институции со легитимни интереси, кои можат директно или индиректно на позитивен или негативен начин да влијаат врз определена активност или пак можат да трпат влијание од таа активност. При анализата на засегнатите страни се идентификуваат главните страни, нивните ресурси, знаења, искуства и потенцијално учество и став (позитивен или негативен) во процесот. Врз основа на ова, аниматорите ги поддржуваат партнерите при формирањето на локалните акциски групи.



Обука на младите луѓе за природните ресурси (Србија, ЛАГ Casska Baser). (фотографија: Министерство за земјоделство на Србија)



## ПРАВНА РАМКА НА ЕУ: УЧЕСТВО НА ЖЕНИТЕ / МЛАДИТЕ ВО ЛОКАЛНИТЕ АКЦИСКИ ГРУПИ ЗА ИПАРД

Економските и социјалните партнери и граѓанското општество, како што се земјоделците, руралните жени, младите луѓе и нивните здруженија, мора да претставуваат најмалку 50% од партнерството на одлучувачко ниво.

Жените мора да се присутни во одлучувањето. Во програмата мора да се утврди минималниот број.

Инклузијата на помалку моќните групи е особено тешко. Ова е така бидејќи овие групи се и помалку организирани, помалку претставени и ќе биде потребен повеќе труд да се дојде до нив. Тие секако нема да бидат првите групи на кои ќе најдете. Подолу се дадени практични совети.

## ВКЛУЧУВАЊЕ НА ЖЕНИТЕ ВО ИНТЕГРИРАНИОТ РУРАЛЕН РАЗВОЈ (ПРИМЕР ОД ТУРЦИЈА)

Фондацијата Özyeğin од Турција, член на комитетот за мониторинг на ИПАРД вклучува жени како суштински партнери во нивните проекти во Источниот дел на земјата. Murat Ваурамоđlu поделува некои совети за тоа што смее и што не смее да се прави од неговото искуство.



Мобилизација на локалните жени во покраината Битлис, Турција  
(фотографија: Фондацијата Özyeğin)

СМЕЕ	НЕ СМЕЕ
Организираат состаноци на места и во време кога луѓето можат да дојдат	Не почнувајте само со тие кои се поентузијастички.
Проверете дали имате најмногу што е можно членови од маргинализираните групи, како и од оние кои изгледаат помалку заинтересирани на почетокот. Бројот ќе се намалува со тек на време	Не давајте совршени примери со цел да ги охрабрите маргинализираните групи. Воведувањето на модел од долу нагоре не треба да биде приоритет.
Организирање настани/активности за да се поврзат машките и женските групи и да се подобри взаемното разбирање	Не дозволувајте мажите да зборуваат за проблемите и тешкотиите кои ги имаат жените.
Секогаш дадете им повеќе простор на тие кои доаѓаат од обесправените групи - дозволете им да зборуваат повеќе/дајте им повеќе време/да бидат повидливи/да бидат водечко лице. Дозволете им да седат напред.	Немојте да користите технологии за комуникација на кои не можат да им пристапат жените.
Директно споделувајте информации. Важно е бидејќи ќе им даде мотивација да го следат процесот.	Не зборувајте со луѓето со жаргонот кој се користи на проектот. Ако луѓето не ве разберат, сигурно нема да успеете.
Помогнете им! Редовно потсетувајте ги за постигнувањата. Самовербата е од извонредна важност меѓу обесправените заедници.	Немојте да бидете недостапни, поради што ќе ве гледаат како лице од надвор, и немојте да бидете премногу обични поради што па многу ќе личите на некој локален жител. И двете работи ќе ја ослабат вашата улога во заедницата.
Знајте кои се нивните креатори на мислење и бидете во контакт со свештениците/имамите и локалните наставници.	

## Која е правната форма на локалните акциски групи?

Правната форма на локалната акциска група зависи исклучиво на националниот правен контекст во земјата за која станува збор. Во најголемиот број држави-членки локалните акциски групи главно се регистрираат како здруженија или фондации. Една длабинска правна анализа може да покаже кои правни форми навистина одговараат за локалните акциски групи во различните земји.

На пример, Полска на почетокот имаше три правни форми: здружение, фондација или асоцијација на здруженија без конкретни одредби исклучиво за ЛИДЕР. Сепак, при спроведувањето се јавија неколку практични проблеми. Се покажа дека во здружението може да членуваат само физички лица, така што беше тешко формално да се воспостави врска помеѓу членот и здружението кое тој или

таа го претставува. Спротивно на ова, асоцијацијата на здруженија може да содржи само правни лица како членови и на овој начин активните локални лидери (физички лица) всушност беа исклучени. За да се решат овие правни проблеми, Полска воведо нова правна форма „посебно здружение“ кое се покажа многу соодветно за локалните акциски групи.

Слично се одвиваа работите и во Словенија. Во програмскиот период 2007–2013, се овозможи правна



Формирање на група е долг процес (фотографија: преземено од ЛАГ Троян Apriltsi, Бугарија)

форма за локална акциска група, а другите можности беа здруженијата или договорните партнерства. Во вторите, локалните акциски групи им даваа мандат на општините или на развојните агенции правно да ги застапуваат како јасно назначен водечки партнер, кој на ЛАГ му ги даваше својот правен идентитет и посебна сметка во банка. Во моментот, правната форма на договорно партнерство е задолжително за сите (37) локални акциски групи во Словенија.

## Како се формира локална акциска група?

Подготвено од J. Gierulski, Министерство за земјоделство на Полска

Локалните заедници се разликуваат во однос на капацитетите, претходно заедничко работење и/или конфликт и можат да имаат многу различни институционални култури. Поради тоа, многу е важно партнерството да се осмисли со цел да ги одразува реалностите во овој контекст. Сепак, во пракса, процесот на формирање локална акциска група се одвива по еден од трите начини:

1. Веќе постоечко здружение се прилагодува да ги исполни барањата за ЛИДЕР; или
2. Се основа целосно нов правен субјект; или
3. Локалната акциска група во суштина се потпира на едно „одговорно тело“ за правни и административни цели, а другите партнери придонесуваат само за одлучување.

Сите модели имаат предности и негативности. Најважно е да се избере најсоодветниот за територијата и локалната заедница за која станува збор. Првиот модел може да биде најодржлив бидејќи се заснова на локална организација која постоела и пред да добие

финансиска поддршка преку ЛИДЕР. Организацијата веројатно веќе има луѓе кои покажале посветеност и доброволци како силно средство. Сепак, бидејќи структурата веќе може да е добро поставена, може да се јават проблеми со отворање на ова здружение кон нови засегнати страни со цел да се постигне рамномерно партнерство.

Вториот начин е да се почне од нула и да се основа нов субјект согласно барањата за ЛИДЕР. Вака уште на почетокот субјектот има претставници од сите локални засегнати страни, и е отворено, транспарентно и отчетно и пред локалните жители и пред основачите. Сепак, потребно е да може да управува со јавни средства. За оваа задача на луѓето најчесто им е потребна дополнителна обука. Новиот субјект, сепак може да содржи и поискусен партнер, што е некој вид комбинација помеѓу вториот и третиот модел.

Третиот модел се заснова на административниот капацитет на еден искусен партнер, кога луѓето чувствуваат дека нема потреба или желба да се создава



дополнителна структура. Во ваков случај, искусниот партнер станува „одговорен орган“ за правни и административни цели, додека другите партнери формираат некој вид на одлучувачко тело или неколку комисији за проекти. Секако има предности ако имате искусен партнер заедно со неговите постојни ресурси, и

ќе се јави потреба за само малку дополнително градење на капацитети. Сепак, може да е тешко да се избегне одговорниот орган да има многу доминантна позиција во партнерството и да постои многу малку простор за вистинско учество и вклучување на другите.

### ФОРМИРАЊЕ НА ЛОКАЛНА АКЦИСКА ГРУПА (ПРИМЕРОТ НА ЛАГ „TROJAN-APRILTSI“, БУГАРИЈА)

Локалната акциска група Trozan-Apriltsi беше формирана во 2007 година како невладина организација. Иницијативата дојде од локалната заедница но беше активно поддржана од општинските власти на Тројан и Априлци. Беа одржани многу состаноци каде локалните бизнисмени, НВОи, културните организации и граѓаните се обидоа да изградат локален капацитет за спроведување на пристапот ЛИДЕР.

Во 2009 година на една НВО и беше одобрено да започне спроведување на проект за формирање на можна ЛАГ и да подготви СЛР за територијата на двете општини. Беа организирани бројни состаноци со различни целни групи, во текот на што се подготви и СВOT анализа<sup>6</sup> и стратегија за локален развој.

Стратегијата успешно беше спроведена во периодот 2011–2014 и беа финансирани преку 40 проекти во различни економски и општествени полиња со вкупен јавен придонес од околу 1,4 милиони евра.



*Rodopa Trojan*, корсиник на ЛАГ Trozan-Apriltsi (фотографија: ЛАГ “Trojan-Apriltsi”)

<sup>6</sup> СВOT анализа или СВOT матрица е акроним за силни страни, слабости, можности и закани и е структуриран метод за планирање со што се оценуваат четирите елементи на една организација, проект или деловна инвестиција

## ПРАКТИЧНИ СОВЕТИ ЗА СОСТАВОТ НА ЛОКАЛНИТЕ АКЦИСКИ ГРУПИ

### Смее

- Да се одржува фер рамнотежа помеѓу членовите на ЛАГ – ова да се направи преку нејзината правна форма
- Да се зајакнат постојните граѓански организации
- Работите да се отворени, транспарентни и да се објавува во целата заедница
- Важна е личноста на локалниот лидер

### Не смее

- Да се прават партнерства само за да се искористат парите на ЕУ
- Да се дозволи еден член (на пример општина) да води на сметка на другите
- Да се дозволи мала група да ја киднапира ЛАГ

## Кои административни капацитети треба да ги имаат локалните акциски групи?

Без оглед на тоа на кој начин е формирана ЛАГ, присуството на административен капацитет за управување со јавни средства е од основно значење за учество во ЛИДЕР .

### Правна рамка на ЕУ: АДМИНИСТРАТИВЕН КАПАЦИТЕТ НА ЛОКАЛНАТА АКЦИСКА ГРУПА ЗА ИПАРД

Телото за управување мора да обезбеди дека ЛАГ ќе избера административен и финансиски водечки член кој може да управува со јавните средства, и да обезбедат задоволително функционирање на партнерството или пак да се поврзат во правно основана заедничка структура, чие основање ќе гарантира задоволително функционирање на партнерството и способност да се управува со јавни средства .

Во пракса потребни се следните компетенции:

- Управување со проекти;
- Финансиско управување и сметководство за непрофитни организации;
- Управување со инвестициски проекти (вклучително и градежни активности);



Употреба на интернет за учење во далечни региони во Шведска (фотографија: Samuel Pettersson, Европска Унија, 2015)

- Јавни набавки;
- Управување со даноци за НВОи;
- Закон за работни односи;
- Основни ИКТ алатки, пишување, комуникација.

Активностите за градење капацитети исто така можат да ги покријат овие области.

## Која е територијата која ја покриваат локалните акциски групи?

Територијата може да се дефинира врз основа на институционалната или релациска димензија. Кај институционалната димензија границите на едно подрачје се дефинираат од правниот субјект. Во релациската димензија територијата е одраз на определена заедница и нивните колективни активности. Пристапот ЛИДЕР ја предизвикува локалната заедница да се поврзе со институционалните и релациските аспекти со цел да го дефинира најрелевантното подрачје за спроведување на јавните активности. За основање на локална акциска група потребна е заедничка територија која има доволно значење за различните групи на засегнати страни со цел тие да одлучат и да се вклучат во колективни јавни активности за развивање на таа територија.



Дефинирање на границите на територијата на ЛАГ е сложен процес (фотографија: Mile Gosnjic)

### Правна рамка на ЕУ: ТЕРИТОРИЈАТА НА ЛОКАЛНАТА АКЦИСКА ГРУПА СОГЛАСНО ДЕФИНИЦИЈАТА ЗА ИПАРД

- Локалните акциски групи опфаќаат рурални области.
- Територијата опфатена од локалната акциска група има меѓу 10 000 и 150 000 жители.
- Територијата има доволна критична маза на човечки, финансиски, економски ресурси за да се подготви спроведлива стратегија.
- Територијата е кохерентна во однос на општествените, економските или географските карактеристики.
- Истата локација не смее да припаѓа на повеќе од една ЛАГ, поради тоа, едно партнерство, една стратегија, една територија.
- Градовите со повеќе од 25 000 жители не се вклучени.



Правилата согласно ИПАРД (Инструментот на ЕУ за претпристапна помош за рурален развој) за дефинирање на територијата на локалната акциска група се засноваат на пристапот преземен од програмите за рурален развој во државите-членки.

Територијата на ЛАГ не мора да одговара на претходно утврдените административни граници. Таа исто така

може да се утврди и околу заеднички историски карактеристики (фолклорни традиции), природни предели (планини, реки), етничка разновидност итн. Важно е новиот територијален идентитет да се гради на фактори, посилни од едноставно прифаќање на административна територија и тоа треба да биде нешто што можат да го промовираат локалните партнерства.

### ДЕФИНИРАЊЕ НА ТЕРИТОРИЈАТА НА ЛАГ (ПРИМЕР ОД БУГАРИЈА)

ЛАГ во Бугарија се формираат на најниско национално административно ниво – општините врз основа на хомогена или кохерентна територија со заеднички граници, односно соседни општини. Територијалната хомогеност, кохерентност, присуството на заеднички природни ресурси како што се планини, езера, реки и слично се важни и треба да се почитуваат но не секогаш две соседни општини можат да формираат добро партнерство. Главните начела кои се основа за

формирање на ЛАГ-ови во Бугарија не се само комбинација на две или повеќе општини туку најчесто заедничко разбирање и идеи за развој на определена територија. Заедничките традиции, културата, и животот на луѓето кои живеат на територијата исто така играат многу важна улога за формирање на ЛАГ-ови. Најуспешни групи се покажаа тие кои успеале најдобро да комбинираат територијален и човечки потенцијал.

## ПРАКТИЧНИ СОВЕТИ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ТЕРИТОРИЈАТА

### Смее

- Да се формира ЛАГ околу вистински заеднички интерес

### Не смее

- Едноставно да се преслика постојната административна структура на некоја област

*Географските карактеристики може да бидат основа за утврдување на територијата за ЛИДЕР (Kozilimat Delta, Турција). (фотографија: Министерство за земјоделство, храна и сточарство на Турција)*



## Како може Инструментот на ЕУ за претпристапна помош за рурален развој (ИПАРД) да го поддржи создавањето на локални акциски групи?

Мерката за техничка помош на ИПАРД може да се користи за подготовка за ЛИДЕР во земјите од Западен Балкан и Турција.

Единствен корисник на техничка помош е Телото за управување. Ова значи дека во оваа подготвителна фаза Телото за управување има водечка улога во унапредување на процесот за ЛИДЕР во земјата, преку планирање на поврзани активности, дефинирање на специфични проекти, тендерски активности и склучување договори. Телото за управување мора внимателно да ги планира чекорите кои се потребни за создавање на инклузивна рамномерна локалната акциска група, согласно правилата на Европската Унија како и да спроведува тендерски постапки

и да склучува договори за активности кои се поврзани со информирање, анимирање и подготовка на стратегиите за локален развој.

Еден од главните предизвици при употреба на средствата за техничка помош за финансирање на подготвителните активности за ЛИДЕР е употребата на готовина за спроведувањето на проектот. Плаќањата во рамки на ИПАРД се вршат откако ќе заврши проектот или пак по завршувањето на секоја фаза. Обично давателите на услугите се грижат за протоколот на готовината, а понекогаш тоа се и големи износи, особено за поголеми и посложени проекти. Постои можност трошоците претходно да ги покрие државата.

### УПОТРЕБА НА ТЕХНИЧКАТА ПОМОШ ЗА ГРАДЕЊЕ КАПАЦИТЕТИ ЗА ЛИДЕР И ПОДДРШКА НА ОСНОВАЊЕТО НА ПОТЕНЦИЈАЛНИ ЛАГ-ОВИ (ПРИМЕР ОД ТУРЦИЈА)

Група од 14 водичи за локален развој (аниматори), претходно добро обучени и координирани од лидер на проект добиле задача да идентификуваат и да поттикнат формирање на пило група од 23 ЛАГ-ови во 10 региони во Турција.

Проектот започнал со избор на локалните подрачја со веќе висок потенцијал за општествен капитал (волја на локалните и областните власти, присуство и волја за соработка на земјоделските комори, НВОи за жени, спорт, млади, животна средина, туризам) и локални културни и природни ресурси. Исто биле земени предвид и вкупното население и густината на населението.

Широката методологија на процесот за дефинирало Телото за управување во Проектните задачи. Се одржал почетен состанок во Анкара, и по еден состанок во секој регион. Понатамошната работа се одвивала во локалните подрачја избрани врз основа на интересот и потенцијалот. Во секое подрачје аниматорите спровеле најмалку 16 состаноци за општо информирање или фокусни групи. Во секое избрано подрачје се формирало правно здружение и подготвиле листа на широки приоритети.

Траење на проектот: август-декември 2016 година  
Буџет на проектот: 295 000 евра

Резултати на проектот: формирани се 23 потенцијални ЛАГ-ови

М-дин Орхан Полат, водич за локален развој кој работи во провинцијата Амасја, споделува директно искуство од проектот за формирање на ЛАГ-овите:

*Прашање: Како во пракса изгледаше формирањето на потенцијалните ЛАГ-ови??*

Одговор: За мене формирањето на ЛАГ-овите не беше како да се формира здружение. Ова е така бидејќи секоја област си има различни причини за заостанатост. Важно е да се откри кои се тие. Кога и самите локални луѓе ова ќе го дознаат, областа може да го скрши оклопот и да започне да напредува. Освен ако не се создаде решение потенцијалот на областа ќе продолжи да останува заробен во оклопот и може и засекогаш да остане таму. Според мене, изборот на управниот одбор и учеството на креаторите на мислење е најважно.

Не изненадува што секако ќе има конфликти додека се формира управувачката структура, така што треба да му дадете насоки на новоформираните ЛАГ-ови. Процесот треба да е фер и да го земе предвид учеството на информативните состаноци за засегнатите страни, на доброволно, времето, визијата, и рамномерната претставеност на засегнатите страни, да не се дозволи хегемонија на некоја интересна група. Ако локалните луѓе се убедени дека управата е формирана согласно овие начела, тогаш тие ќе ја поддржат. Тие ќе ја бранат од оние кои ќе се обидуваат да го саботираат процесот.

Тоа се оние кои генерално се обидуваат да го заштитат сегашниот статус (статус кво) во областа. Важно е да се најави новоформираната структура во јавноста преку „локалните медиуми“. Покрај тоа употребата на социјалните медиуми е од исклучителна важност за обезбедување на партиципаторен пристап.

Исто е важно присуството на клучни лица (креатори на мислење) покрај формалната хиерархија. Со цел да ги идентификувате потребно е да преспивате во селата. Ако не го правите тоа, ќе ги видите само формалните структури што може да значи пристап од горе надолу. Причините за заостанатоста ќе останат некажани, под сантата лед. Исто објективно оценувајте ги идеите кои ги кажуваат луѓето..

*Прашање: Вие не потекнувате од областите кои се дел од ЛАГ-овите. Дали тоа помогна или го успори процесот?*

Одговор: Ако сте од надвор, подобро ќе го видите потенцијалот. Ако сте локален, го знаете подрачјето и луѓето подобро, но луѓето може да се противат на промените. Може да биде тешко да се остане неутрален и да имате објективно стојалиште во мали градови и/или подрачја поради непотизмот. Така што комбинација на надворешен водич за локален развој (аниматор) кој го знае пристапот Лидер и техниките и кој тесно соработува со локалните лидери може да биде ефективна.

### **Локална акциска група Güdül-Çamildere**

Локална акциска група Güdül-Çamildere беше меѓу ЛАГ-овите кои се формираа во проектот. Güdül е мал планински град на 90 км од Анкара на стариот пат на свилата и има атрактивен историски центар, извонредни предели, биолошка разновидност и праисториски пештери во близина. Сепак

подрачјето речиси и да не го знаат во Анкара и нема туристички капацитети.

Г-а Хава Јалдрм, градоначалничка на Güdül ги сподели своите ставови во врска со новата ЛАГ:

*Прашање: Што сметате дека е најдобро кај пристапот ЛИДЕР?*

Одговор: Според мене, ЛИДЕР не е само каква било мерка од ИПАРД, туку исто така и уште поважно долгорочен водич, визија, и инвестиција за водење и инспирирање на претприемништвото во руралните области.

*Прашање: Кои се вашите најголеми грижи во врска со идните случувања на вашата ЛАГ? Што ви е најмногу потребно во оваа фаза?*

Одговор: Најважно е да се изгради однос на доверба меѓу различните засегнати страни. Управувањето со човечките ресурси и практичната обука се многу важни компоненти на одржливото и здраво спроведување. Ако со нив добро се управува, групата ќе опстане!



*Фотографија: некои членови на новоформираната локална акциска група во Gudul, провинција Анкара (2017) (фотографија: Министерство за земјоделство на Турција)*

## ПРЕПОРАКА: ВНИМАВАЈТЕ И БАРАЈТЕ ПОВЕЌЕ!

Во својот Специјален извештај бр. 5, „Спроведување на пристапот ЛИДЕР за рурален развој“ (Луксембург, 2010 година) Европскиот ревизорски суд ја испита примената на мерката ЛИДЕР односно дали таа се применува да ја зголеми вредноста и да ги намали ризиците за добро финансиско управување.

Судот истакна дека иако има многу примери на добри практики, државите-членки и Комисијата честопати бараат малку од локалните акциски групи. Беа идентификувани следните проблеми:

- Слаба енергија од долу нагоре, и малку ентузијазам кај ЛАГ-овите кои стануваат де факто уште еден административен слој;
- Високи оперативни трошоци но нема политичка легитимност на ЛАГ-овите;
- При носењето одлуки доминираат локалните власти;
- Само некои ЛАГ-ови имаат вистински иновативни стратегии и проекти кои зафаќаат повеќе сектори;
- Мал нагласок врз квалитетот и ефикасноста на проектите кои се спроведуваат преку ЛАГ-овите;
- Правилата за конфликт на интереси не се почитуваат што води до проблеми со финансиското управување.

## ПРАКТИЧНИ СОВЕТИ ЗА ИНСТИТУЦИИТЕ И ПАРТНЕРИТЕ

### Смее

- Одржувајте го духот на ЛИДЕР: ентузијазам, конструктивен пристап и посветеност на луѓето, тоа е суштината.
- Градењето бара време – бидете трпеливи. Штом загубите трпение, се е загубено!

### Не смее

- Да се остават нејасни одговорности на институциите и на партнерите
- Да се создаде непотребно административно оптоварување – доволно се тешки и задолжителните барања.





Традиционалните локални производи не се само економско, туку и културно средство (фотографија: Susana Djordjevic Milosevic)



# ЧЕКОР 3 ПОДГОТОВКА НА СТРАТЕГИИ ЗА ЛОКАЛЕН РАЗВОЈ

## Во Чекор 3 ќе дознаете:

*Како да се подготви стратегија за локален развој?*

*Како да се препознае и избере добра стратегија за локален развој?*

*Како државите-членки ги користат програмите за рурален развој*

*за да го спроведуваат ЛИДЕР?*



*It's not a Dream, it's a Plan!*

# Како да се подготви Стратегија за локален развој (СЛР)?

Со цел да аплицира за поддршка, секоја локалната акциска група мора да подготви стратегија за локален развој (СЛР).



## Правна рамка на ЕУ: СОДРЖИНА НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА ЛОКАЛЕН РАЗВОЈ СОГЛАСНО ИНСТРУМЕНТОТ ЗА ПРЕТПРИСТАПНА ПОМОШ ЗА РУРАЛЕН РАЗВОЈ (ИПАРД)

- Дефиниција на подрачјето и населението опфатени со стратегијата
- Анализа на развојните потреби и потенцијалот на подрачјето, вклучително и на силните страни, слабостите, можностите и заканите,
- Опис на стратегијата и нејзините цели. Стратегијата ќе биде кохерентна со ИПАРД програмата,
- Опис на процесот на вклученост на заедницата во изработката на стратегијата, како и партнерството на ЛАГ со внатрешните правила за одлучување,
- Опис на активностите со кои се покажува како целите се претвораат во очекувани активности и видови на подржани проекти,
- Финансиски план за стратегијата, вклучително и трошоци за стекнување на вештини и анимација, тековни трошоци и мали проекти,
- Опис на процедурата за препорачување мали проекти кои ќе добијат дополнителни поени при рангирањето за ИПАРД.

### Први чекори: анализа на засегнатите страни

Подготовката на Стратегијата е општествен процес. Добрата стратегија не може да се изработи без вклучување на сите локални влијателни чинители, како и на оние кои може да влијаат врз развојот на подрачјето во иднина.

Создавањето на колективно тело (како што е работната група) за изработка на Стратегијата е добра можност да се вклучат различни групи и интереси во работата.

Активностите кои водат до формирање на локалната акциска група и подоцна до изработката на стратегија

за локален развој треба да почне со анализа на засегнатите страни. Засегнатите страни се поединци или институции кои можат директно или индиректно на позитивен или негативен начин да влијаат врз проект или програма или пак можат да трпат влијание од нив. Засегнатите страни може да се најдат во различни групи, во зависност од нивните врски во подрачјето, односно можат да бидат главни засегнати страни, секундарни засегнати страни и други засегнати страни. Анализата (која треба да се прави за секоја од овие групи) може да се сумира во табела.

Во процесот на организирање на работата на Стратегијата, може да е тешко точно да се утврдат сите

„Засегнати страни“ Институции, организации и други тела	Главни арактеристики	Интереси и очекувања	Силни и слаби страни	Импликации и заклучоци за работната група	Мониторинг
1. Главни засегнати страни 2. Секундарни засегнати страни 3. Други засегнати страни	Опис на улогата во подготовката и спроведувањето на Стратегијата	Овде треба да споменеме:  • која е потенцијалниот интерес на организацијата при изработка на Стратегијата  • кои се очекувањата од Стратегијата	• ресурси • знаење и искуство • Потенцијален придонес во проектот	• Придонесот е позитивен за Стратегијата • Потенцијален придонес е негативен за Стратегијата	Која е вистинската улога на организацијата во подготовката на Стратегијата  (оваа колона може да се пополни за време на подготовката на Стратегијата или откако ќе се заврши некоја фаза)

субјекти во која група на засегнати страни припаѓаат, така што горната анализа треба постојано да се надополнува во текот на формирањето на локалната акциска група и подготовка на Стратегијата.

### **Дијагноза на првичната состојба и основните трендови на територијата**

#### **Просторни, географски и природни услови**

Еден од најважните аспекти на партнерството создадено со ЛИДЕР е неговата врска со подрачјето (територијата). Во случајот со локалната акциска група ова подрачје не е секогаш идентично со административните единици. Оттаму, потребно е да се дефинира територијата која ја покриваат локалните акциски групи и да се покажат нејзините посебни географски, природни и други карактеристики кои ја дефинираат нејзината единствена природа. На почетокот за подрачјето треба да се претстави површината во квадратни километри, административните единици во подрачјето, неговата географска локација и предел. Почетна точка треба да биде картата на која се наведува локацијата на подрачјето и неговите главни карактеристики. Треба да се опишат природните и еколошките карактеристики (рамнина, планински предел), климата, видот на почви, природните ресурси, шумите, водните ресурси, загадувањето на животната средина итн. Доколку подрачјето е дел или целина за која се смета дека е со висока природна вредност, содржи паркови, природни резервати или подрачја од мрежата Натура 2000, тоа треба да се спомене во описот. Описот исто така треба да содржи информации за соседните подрачја.

#### **Историски и други услови**

Најголем дел од локалните акциски групи имаат заедничка историја или културно наследство, кое може да содржи вредни предмети од материјалната или духовната култура. Во овој дел, описот треба да ги содржи важните историски настани во подрачјето, како и традициите, фолклорот и особено локалните производи кои традиционално се прават во ова подрачје. Ова се однесува и на занаетите кои користат традиционални суровини, методи на производство, како и така нареченото кулинарско наследство.

#### **Локалните заедници**

Тука треба да се даде опис на демографските карактеристики на луѓето кои живеат во подрачјето, вклучително и:

- број на жители, вклучувајќи ги и руралните подрачја,
- структурата на населението по возраст и пол,
- состојбата со вработеноста,
- ниво на образование,
- групи на граѓани во најтешки состојби.

Во овој дел треба да се дадат и други информации во однос на социјалната инфраструктура и квалитетот на животот, како на пример пристап до образование, економската состојба на семејствата, безбедноста, здравството и социјалната нега, како и специфичности на локалниот пазар на трудот. Треба да се спомене и



*Валоризација на локалните занаети ... Резба во дрво во Iskilip, Турција. (фотографија: Министерство за земјоделство на Турција))*



*Отворање објекти за децата со цел да се подобри добросостојбата во руралните средини (Данска). (фотографија: Kirstine Mengel, Европска унија, 2015)*

пристапот до култура, особено за далечните рурални подрачја. Треба да се опише и општествениот капитал, на пример преку вклучување на информации за бројот на невладини организации и други здруженија и нивните типични активности. Важен индикатор за општествениот капитал е и граѓанската активност која може да се утврди на пример од излезноста при избори.

#### **Економија**

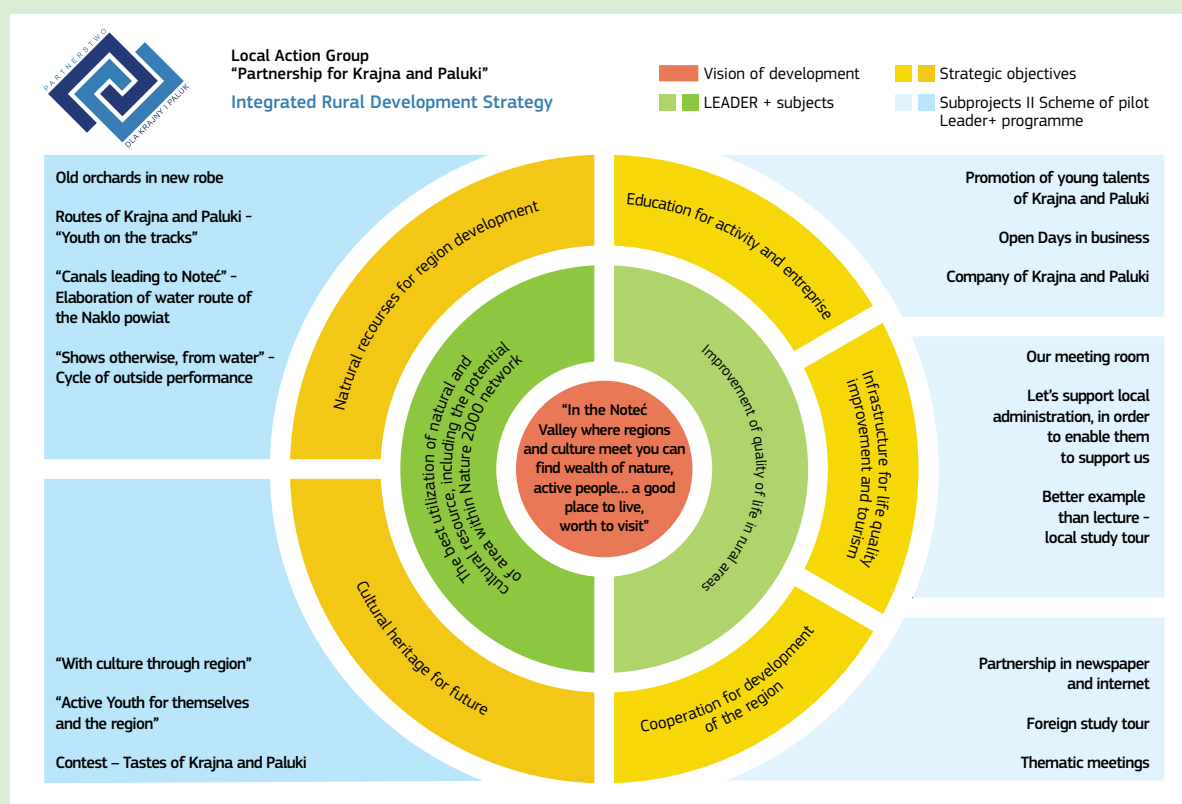
Овој дел треба да содржи и краток опис на економијата, како што се бројот на бизниси и фарми, сектори во кои работат и главни компании во подрачјето. Колку е можно, треба да се дадат информации за „климата за претприемништво“, на пример, дали локалната власт се обидува да ја олесни економската активност и функционирањето на деловната средина. Земајќи ја предвид важната улога на земјоделството во некои рурални подрачја, треба да се дадат основни информации за трендовите во овој сектор, особено во

## СТРАТЕГИЈА ЗА ЛОКАЛЕН РАЗВОЈ (ПРИМЕР НА ЛАГ КРАЈНА-ПАЛУКИ, ПОЛСКА)

Придонес од Ryszard Kaminski: Полски рурален форум, Академија на науките на Полска

Добрата стратегија за локален развој треба да е селективна, јасна, и да ги одразува амбициите на широк дел од населението. Луѓето мора да ја подготват со сопствени зборови и идеи, кои честопати не се стандардни и се изразени на начин кој е различен од начинот на изразување во главните градови или на консултантските компании. Но локалните луѓе кои добро ја знаат состојбата мора да бидат и отворени за промени, и на различни, понекогаш и непознати опции надвор од нивната зона на удобност. .

Концептот на поврзување на развојот на реката и локацијата за Натура 2000 дојде од локалните лидери а не од надворешни консултанти. Сепак, на почетокот беше тешко да се убедат локалците дека подрачјето од Натура 2000 на реката Нотец може да се користи како важна економска и општествена придобивка. Овој сон се оствари преку учеството на локалната власт и Училиштето за пловење во Накло. Сега 11 години подоцна, подрачјето има неколку туристички патеки, еко-музеј и голема marina во реката.



Регионот Крајна-Палуки е сместен долж реката Нотец во Полска. Тоа беше едно од оние подрачја кои немаа никакви посебни карактеристики. Поради тоа локалното население главно живеше од реката Нотец. Во 2006 беше дефинирана стратегијата на следниот начин:



Воzeње кану на реката Нотец во близина на Paluki (фотографија: Ryszard Kaminski)



однос на обработливото земјиште, помалку посакувани подрачја, број на фарми и главни производни сектори. Исто треба да се анализира и услужниот сектор.

### **Други информации кои се важни за спроведување на Стратегијата**

Овој дел содржи информации кои се специфични за некое подрачје и се важни од гледна точка на стратешките цели и приоритетните теми (ако има). Ако главниот фокус треба да е на пример на туризмот, во овој дел треба да се покаже во која мера подрачјето може да привлече туристи (на пр. бројот и големината на езера или други водни тела; инфраструктура за туристи; број на туристи кои го посетуваат подрачјето во текот на една година). Ако главното прашање е да се подобри пристапот до информации, овој дел треба да содржи податоци за бројот на библиотеки, пристап до интернет итн.

### **Да се покаже дека подрачјето има некои заеднички карактеристики**

Анализата исто така треба да докаже дека подрачјето има заеднички карактеристики во однос на историјата, културата, економијата или природните услови. Анализата треба примарно да се фокусира на тие карактеристики. Подрачјето треба да има заеднички идентитет и определени врски помеѓу селата и заедниците, кои се препознаваат и чувствуваат од жителите. Понекогаш такви врски се создаваат околу “нови теми” кои само од неодамна станале дел од локалниот културен или социјален живот (на пример организација на повторувачки настан, нови туристички атракции и слично). Една од задачите на локалното партнерство и неговата стратегија ќе биде да се создаде и зајакне ова чувство на заеднички идентитет.

### **Анализа на силните страни, слабостите, заканиите (SWOT анализа) како метод за дефинирање на правците за развој - помеѓу визијата и стратешките цели**

SWOT анализата е техника која подразбира оценување на потенцијалот за развој имајќи ги предвид сопствените карактеристики.

При процесот на изработка на Стратегијата, може да се направи SWOT анализа во Работната група, откако ќе се направи дијагностика на подрачјето и откако ќе се дефинира визијата - посакувана состојба на подрачјето. SWOT методот потоа се користи за да се анализира сопствената стратешка позиција на наш начин со цел да се постигне визијата.

При резимирање на анализата, треба да ги поставиме следните прашања:

- кои силни страни ни овозможуваат да ја искористиме оваа можност?
- кои слабости не спречуваат да ја искористиме оваа можност?
- кои силни страни можат да ги намалат последиците од оваа закана?
- кои слабости можат да ги зголемат негативните последици од оваа закана?



“Coka” на саемот за земјоделство во Hodmezovasarhely (Унгарија). (фотографија: Министерство за земјоделство на Србија)

### **Формулација на Стратегијата: мерки и индикатори за постигнувањата**

Најголем дел од стратегиите се подготвуваат согласно следниот модел:



	Позитивно	Негативно
Зависи од нас (односно може да влијаеме врз ова)	S	W
• наша внатрешна состојба • овде сме во однос на другите	Силни страни	Слабости
Поврзани со надворешната средина (не можеме да ги промениме)	O	T
• надворешна ситуација • ова е она што може да ни се случи	Можности	Закани

### Мисија/визија на партнерството

Мисијата обично е поврзана со функционирањето на организацијата и поради тоа таа го дефинира најавениот начин на работа на локалната акциска група со цел да ја постигне посакуваната состојба (стратешки општи и поконкретни цели). Изјавата за мисијата треба да ги содржи основните начела, кои ја одразуваат филозофијата на нашето партнерство.

Општите и конкретните цели на Стратегијата дефинираат што сакаме да постигнеме, кој вид на состојби би сакале да ги имаме во иднина, додека мисијата дефинира како би сакале да ги постигнеме, односно одговара на прашањето зошто тоа го правиме, кое е значењето на нашите активности.

Визијата одговара на следните прашања:

- каква ќе биде нашата состојба за неколку години?
- како ќе функционира нашата заедница?

### Избор на приоритетни теми

Изборот на приоритетните теми е една од главните фази при изработката на Стратегијата. Темата или темите треба да се поврзани со локалните ресурси и можности за развој кои може да ги создаде на подрачјето. Ова значи дека изборот на темата треба да се направи по дијагнозата и анализата на силните страни, слабостите, можностите и заканиите. Од друга страна, ако оваа анализа се направи откако ќе се избере темата(ите) тогаш анализата може да се фокусира на избраната тема. Сепак, не би било соодветно да се започне работата на Стратегијата директно со избор на приоритетна тема, дури и без прелиминарна анализа на локалните услови и надворешните можности и закани.

Друго важно прашање е бројот на теми кои би биле вклучени во Стратегијата. Локалното партнерство треба

внимателно да размисли дали - наместо да се избераат неколку теми - би било подобро да се фокусира само на една. Треба да се земе предвид факторот дека може да нема доволно финансиски средства за да се работи на повеќе од едена тема или дека ново креираното партнерство може да нема доволно искуство или експертско знаење да работи и да бара консензус од голема група на партнери. Во таква ситуација, фокусот на една тема може некогаш да направи партнерството да биде поуспешно - спроведување на добри проекти и одржливост на подолг временски период.

### Стратешки општи и конкретни цели

Следната фаза од подготовката на Стратегијата е дефинирање на општите и конкретните цели. Општите и конкретните цели треба да се формулираат концизно, и да се наведе што сакаме да постигнеме.

При подготовката на Стратегијата, важно е да се дефинира што сакаме да постигнеме на долг рок, и потоа како планираме да го постигнеме ова, почнувајќи од општо кон конкретно. Поради тоа, утврдувањето на целите може да се подели во две фази:

- а. дефинирање на стратешките цели (општи цели),
- б. дефинирање на специфични (оперативни) цели.

Добро поставените цели треба да се SMART (специфични, мерливи, достигливи, релевантни и временски определени).

### Мониторинг и евалуација

Мониторингот е процесот на постојана контрола во однос на тоа дали спроведувањето на Стратегијата тече како што е очекувано, дали - и со која брзина - не носи поблиску до нашите општи и конкретни цели, колку брзо ги трошиме средствата алоцирани за различните

*Фармерите и нивните семејства се важни засегнати страни во ЛАГ-овите во Ирска (фотографија: Европска Унија, 2013)*





компоненти (задачи, проекти). Значи се врши мониторинг и на процесот и за исходите.

Од оваа гледна точка, мониторингот е важен елемент на секојдневното управување со една организација или проект. Дава информации кои му овозможуваат на менаџерот да открие на систематски начин, кои се проблемите и кои се отстапувањата од планираниот тек на настаните. Мониторингот мора да се направи врз основа на група мерливи индикатори (SMART), и мора да дава повратни информации за подобрување на управувањето со проектите или на процедурите за спроведување.

На крајот, евалуацијата се користи за да се измери успехот на проектот. Во процесот на евалуација, се анализираат одговорностите, ефикасноста, фективноста и влијанието на проектот во споредба со првичните претпоставки.



Хрватска - летен фестивал на ЛАГ-ови. Производи од ЛАГ Вука-Динав.  
(фотографија: преземено од ЛАГ Laura)

## НЕКОИ ВОДЕЧКИ ПРАШАЊА ЗА ПОДГОТОВКА НА СТРАТЕГИИТЕ ЗА ЛОКАЛЕН РАЗВОЈ

### Сесија за анализа на ресурсите

- ☛ Што е посебно во нашето подрачје??
- ☛ Која функција ја има подрачјето?
- ☛ Кои се членови на нашето општество?
- ☛ Од што живеат луѓето?
- ☛ Како е организирано подрачјето?
- ☛ Што им нуди вашето подрачје на децата и на помладите?
- ☛ Како ги решаваме нашите проблеми?
- ☛ Каков вид на навики имаме?
- ☛ Како изгледа нашето подрачје?
- ☛ Каква е животната средина и околината?
- ☛ Каква е состојбата со земјоделството?
- ☛ Во каква состојба е инфраструктурата?
- ☛ Друго...

### Градење визија, приоритети, листа со проекти

- ☛ Моето подрачје за 10 години...
- ☛ Би била среќен/-на ако...
- ☛ Сонувам за...
- ☛ Што треба прво да смениме?
- ☛ Што ќе се случи ако не направиме ништо?
- ☛ Утврдување на приоритетите
- ☛ Долгорочно планирање
- ☛ Краткорочни активности

### Избор на проекти (активност)

- ☛ Што најмногу ќе не интегрира?
- ☛ Што ни е најважно?
- ☛ Што сакаме да промениме прво?
- ☛ Што најмногу ќе ги промени нашите животи?
- ☛ Што е лесно да се постигне?
- ☛ Што можеме да си дозволиме да направиме?



Одржување на традициите – Етно ден на младите фармери – Република Македонија

## Како да се препознае и избере добра стратегија за локален развој? ?

Подготвено од Joanna Gierulska, Министерство за земјоделство на Полска

Стратегијата за локален развој не е само обичен документ. Прво треба да се гледа како резултат на работата на локалните заедници. Некогаш ќе ја пишуваат лица кои не се експерти така што може технички да не е совршена.

Подолу се дадени неколку практични совети за Телата за управување:

- Издадете на време јасни документи за поддршка, како на пример упатство и документ со прашања и одговори, по можност разработени со поддршка на локалните акциски групи или локалните аниматори;
- Јасно наведете која е улогата на надворешните експерти при подготовката на Стратегијата;
- Дадете доволно време за подготовка - најмалку 6 месеци само за подготовка на Стратегијата за локален развој;
- Планирајте финансиска поддршка за подготвителната фаза;
- Внимателно планирајте ја процедурата, договорете го временскиот распоред со сите засегнати страни;
- Бидете подготвени со законските одредби, локалните акциски групи треба да имаат стабилна правна средина за да ги подготвуваат своите стратегии;
- Одлучете која е улогата на надворешните експерти во изборната комисија - најдобро да се користат во комбинација;
- Дадете им на локалните акциски групи можност да ги коригираат своите стратегии. Изборната комисија треба да даде бодови и оправдување на секој критериум. За ова јасно треба да се информираат локалните акциски групи. Пред спроведувањето, локалните акциски групи треба да имаат повеќе бодови од минималниот број бодови за секој критериум за да може да се прават корекции;
- Не се фокусирајте на процедурите и на стратегијата за локален развој како документ. Обидете се да го видите пристапот од долу нагоре и квалитетот на партнерството. Наместо тоа, обезбедете им на локалните акциски групи стандардни процедури;
- Натерајте ги локалните акциски групи да се натпреваруваат преку споредба на постигнувањата а не едни против други бидејќи локалните акциски групи може да не сакаат да разменуваат искуства во оваа фаза: притисокот меѓу групите е главен за постигнување на квалитет.

Во добрите стратегии присутни се следните елементи:

- Рамномерно партнерство (влијанието на општината, соодветна правна форма со која се обезбедуваат еднакви права за сите членови)
- Посветеност на членовите на локалните акциски групи
- Процес за консултации до долу нагоре
- Длабинска дијагноза и анализа на силните страни, слабостите, можностите и заканиите (СВОТ анализа)
- Јасни цели поврзани со дијагнозата и анализата на силните страни, слабостите, можностите и заканиите (СВОТ анализа)
- Јасни критериуми за препорачување на проекти кои се важни за подрачјето, ги приоритизираат локалните потреби во споредба со националните или регионалните критериуми, поврзани се со анализата и потврдени се со избраните приоритети.

Процедурите се важни за да се избегнат неправилности и да се обезбеди доволна транспарентност но не се најважниот елемент на Стратегијата за локален развој!



Саем Имериал Баксет - селска олимпијада во Србија (ЛАГ Цаске Бара) (фотографија: Министерство за земјоделство на Србија)



## ПОДДРШКА ПРИ ЗАПОЧНУВАЊЕ НА ЛИДЕР ОД ПРОГРАМАТА ЗА РУРАЛЕН РАЗВОЈ (ПРИМЕР ОД ПОЛСКА)

*Подготвено од Joanna Gierulska, Тело за управување на Полска*

Полска стана членка на ЕУ во 2004 година. Кратката програма за рурален развој (2004-2006) вклучуваше и посебна мерка за градење на ЛИДЕР. Во тоа време како почетна точка, Полска имаше ниско ниво на општествен капитал во кој имаше ограничена соработка, слаб дух на заедништво, недостиг на доверба во заедниците и кон властите и одлучување од горе надолу врз основа на овластувањата.

Пред почетокот на мерката немаше централна информативна кампања, туку Полскиот рурален форум (во кој членуваат невладини организации) претходно организираше екстензивна обука на локални аниматори<sup>7</sup>. Немањето на подготовка на терен значење дека нема доволно зрели локални лидери или мрежи кои се подготвени да ги формираат ЛАГ-овите, да подготват стратегија за локален развој и да ја спроведат стратегијата

Прифатливи активности за шемата за градење капацитети:

- Формирање на партнерство
- Подготовка на СЛР
- Мобилизација на локалните заедници

Корисници: општините, невладините организации

Резултати: подготвени се 189 СЛР

Буџет: 30 000 евра по корисник

Времетраење: 8 – 10 месеци

Успехот на мерката беше јасен бидејќи поддржа многу ЛАГ-ови и СЛР. Сепак технички се фокусираше



*Обука за ЛИДЕР во Полска (фотографија: преземено од Joanna Gierulska).*

на подготовката на СЛР и на правните аспекти на ЛАГ-овите наместо на градење компетенции за мобилизирање на локалниот развој. Недоволно се нагласи длабокото заедничко разбирање на концептот ЛИДЕР.

**!!!Првичната разлика во градењето капацитети многу тешко може да се надомести во подоцнежна фаза.**

Дури сега, по повеќе од 10 гдини откако Полска ги избра првите ЛАГ-ови, се уште е видлива разликата меѓу првичните групи кои имаа доволно време да ги подготват своите стратегии и беа поддржани од добро обучени аниматори и оние кои набрзина ги напишаа своите стратегии зад кои немаше вистински процес од долу нагоре.

<sup>7</sup> види рамка со текст на стр. 18

## ПРАКТИЧНИ СОВЕТИ ЗА СТРАТЕГИИТЕ ЗА ЛОКАЛЕН РАЗВОЈ

### Смее

- Внимавајте на квалитетот на процесот за подготовка на стратегијата, не само на текстот,
- ЛАГ-овите треба сами да подготват СЛР
- Дозволете доволно време за консултации, дискусија и учење – најмалку 1 година

### Не смее

- Да ангажирате надворешен консултант да ја заврши работата
- Да ги опфатите сите проблеми и сите активности
- Да оставите нејасни одговорности за институциите и партнерите



*Рурална Турција – Гудул, регион Анкара (фотографија: Министерство за земјоделство на Турција)*

# ЧЕКОР 4 СПРОВЕДУВАЊЕ НА СТРАТЕГИИТЕ ЗА ЛОКАЛЕН РАЗВОЈ

## Во овој чекор ќе дознаете:

*Кои се предусловите за да се започне со мерката ЛИДЕР од ИПАРД?*

*Како локалните акциски групи може да аплицираат за помош?*

*Која поддршка можат да ја добијат локалните акциски групи за да ги спроведат своите стратегии за локален развој согласно ИПАРД?*

*Дали ИПАРД веќе има обезбедено поддршка за некои локални акциски групи?*



# Showtime!



## Кои се предусловите за да се започне со мерка ЛИДЕР преку Инструментот на ЕУ за претпристапна помош за рурален развој (ИПАРД)?

Штом ќе се завршат подготвителните работи, земјите може да почнат со мерката „Спроведување на стратегиите за локален развој - согласно пристапот ЛИДЕР“ за поддршка на веќе избраните локални акциски групи..

### ЛИСТА НА ПРОВЕРКА ЗА ТЕЛАТА ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ИПАРД

Дали вашата земја е подготвена за мерката „спроведување на стратегии за локален развој - согласно пристапот ЛИДЕР“?

- ✓ Има доволен број на зрели локални акциски групи (законски регистрирани, со административен капацитет)
- ✓ Доволен број локални акциски групи имаат стратегии за локален развој со добар квалитет
- ✓ Описот на мерката ИПАРД го финализира Телото за управување и ја одобрува Комисијата во Програмата ИПАРД
- ✓ Телото за управување има разработено детални критериуми за избор на локални акциски групи и оценка на стратегиите за локален развој
- ✓ Телото за управување и Агенцијата за ИПАРД имаат разработено соодветни процедури (пакет за акредитација) и тие се доставени до Комисијата
- ✓ Комисијата дала одобрение за мерката ЛИДЕР
- ✓ Телото за управување утврдува максимален годишен плафон по ЛАГ за да поддржи стекнување на вештини/анимација, тековни трошоци и мали проекти
- ✓ Телото за управување организирано конкурс за локалните акциски групи (во кој е вклучена и оценка на стратегиите за локален развој)





## Како може локалната акциска група да аплицира за поддршка преку Инструментот на ЕУ за претпристапна помош за рурален развој (ИПАРД)?

Штом се завршат подготовките, Агенцијата за ИПАРД и Телото за управување објавуваат повик за ЛАГ-овите да достават предлог проекти како дел од повикот за ИПАРД. Локалните акциски групи кои имаат изработено стратегии за локален развој аплицираат до Агенцијата за ИПАРД. Комисијата за оценување, која се состои од независни експерти од различни приватни и јавни организации, како што се НВОи, локални власти, регионални агенции за развој, социјални органи, академски институции, ги оценува стратегиите согласно утврдените критериуми. Локалните акциски групи се рангираат согласно критериумите за оценување кои се вклучени во Програмата за ИПАРД за секоја земја. Се потпишуваат договори за поддршка меѓу Агенцијата за ИПАРД и избраните локални акциски групи. Договорот ги наведува правата и обврските на локалните акциски групи. Како што е наведено во Договорот, по завршување на определена активности, локалните акциски групи подготвуваат барање за исплата, кое подоцна се обработува од Агенцијата за ИПАРД. Агенцијата за ИПАРД исто така врши релевантни административни проверки и ако е потребно проверки на лице место. Врз оваа основа се одобрува плаќањето на локалните акциски групи и средствата им се префрлаат на нивните сметки во банка.



Процедурата е резимирана овде:

1. Како што е наведено во повикот за аплицирање, локалните акциски групи аплицираат за поддршка до Агенцијата за ИПАРД. Стратегијата за локален развој е прикачена на образецот за апликација.



2. Агенцијата за ИПАРД ја оценува апликацијата на локалната акциска група за да утврди дали ги исполнува критериумите за прифатливост.



3. Комисијата за оценување која е организирана од страна на Телото за управување ја оценува локалната акциска група и квалитетот на стратегијата за локален развој согласно критериумите и истата ја рангира.



4. Избраните локалните акциски групи потпишуваат договорот со Агенцијата за ИПАРД. Договорот ги дефинира правата и обврските на локалните акциски групи согласно утврдените правила.



5. Локалната акциска група доставува до Агенцијата за ИПАРД барање за плаќање со цел надоместување на трошоците за градење на капацитети, за тековните трошоци и за малите проекти согласно договорот.



6. Агенцијата за ИПАРД ја контролира локалната акциска група во однос на исполнување на обврските од договорот (административна проверка и проверка на лице место).



7. Агенцијата за ИПАРД ги врши плаќањата до локалните акциски групи врз основа на контролираните и одобрените барања за исплата. Ова се прави редовно во текот на периодот на спроведување.

## Која поддршка може да ја добијат локалните акциски групи за да ги спроведат стратегиите за локален развој преку Инструментот на ЕУ за претпристапна помош за рурален развој (ИПАРД)?

Избраните локалните акциски групи може да добијат поддршка за следното:

- градење на вештини и анимација,
- тековни трошоци за локалната акциска група и за спроведување на „мали проекти“,
- проекти за соработка.

Поддршката од ИПАРД е поограничена во споредба со програмите за рурален развој во државите-членки, во смисла на тоа дека локалните акциски групи имаат буџет само за активностите на ЛАГ-овите и не за да алоцираат проекти на други корисници. Улогата на локалните акциски групи во оваа насока е ограничена на давање препорака за проекти до ИПАРД во однос на тоа дали тие се усогласени со стратегијата за локален развој. Проектите кои имаат таква препорака добиваат дополнителни поени при рангирање за поддршка од Агенцијата за ИПАРД.

Деталните услови се објаснети во секоја Програма за ИПАРД и во националните процедури. Сепак, следните активности можат да добијат поддршка исто така:

### Стекнување вештини, анимирање на жителите на територијата на која е формирана локалната акциска група

Целта е да се поддржи градење на капацитетите на локалните акциски групи, нивните членови и на руралната заедница со цел тие да можат да соработуваат, да носат одлуки и да спроведуваат иницијативи во заедницата.

Обуката, активностите за градење капацитети и активностите за комуникација преземени од локалните акциски групи мора да се дефинирани во стратегијата за локален развој со цел да бидат прифатливи. Штом Стратегијата ќе се одобри, локалната акциска група треба да претстави детален предлог за финансирање на активностите и да набави услуги или добра во врска со тие активности.

Активностите за анимација треба да се дефинираат одделно и редовно да се организираат. Тие може да содржат совети за основање на невладини организации со цел да се вклучи и локалната заедница, и поради тоа да водат до подобрување на „општествениот капитал“, совети за подготовка на проекти за ИПАРД, информации итн. Анимацијата е важна за да се покаже дополнителната вредност на локалните акциски групи. На нив не треба да се гледа како на уште една бирократска структура која доделува средства. Телото за управување може да побара од локалните акциски групи да претстават индикативен план за активности за анимирање, вклучително и некои индикатори за оценување на нивното влијание.



### Правна рамка на ЕУ: ПОДДРШКА ОД ИПАРД ЗА ГРАДЕЊЕ ВЕШТИНИ И АНИМАЦИЈА ПРИМЕРИ ЗА ПРИФАТЛИВИ АКТИВНОСТИ:

- Подготовка на студии за подрачјето (на пр. Социо-економски, регионални, маркетинг);
- Обука и образование на вработените и членовите на ЛАГ (подготовка на бизнис планови, подготовка на проектни апликации, сметководство);
- Анимација, организирање на настани за членовите на ЛАГ и жителите во подрачјето (на пр. Промоција на локални производи и услуги, семинари, обуки, работилници, состаноци);
- Организација на публицитет, промотивни материјали за активностите и настаните на ЛАГ;
- Учество на членовите на ЛАГ на семинари, работилници, состаноци, студиски посети, вклучително и на настани на националната и на Европската мрежа за рурален развој

## АНИМАЦИСКИ АКТИВНОСТИ ОД СТРАНА НА ЛОКАЛНИТЕ АКЦИСКИ ГРУПИ (ПРИМЕР НА ХРВАТСКА)



Хрватска: Летен фестивал на ЛАГ организиран од ЛАГ Лаура Биоград на Мору (фотографија: Министерство за земјоделство на Хрватска)

Секоја ЛАГ во Хрватска која склучила договор добива 60.000 евра за да организира годишни активности. Овие средства ги дава ИПАРД и главно се фокусирани на две под-мерки:

1. Стекнување на вештини и анимација на жителите на ЛАГ, и
2. Спроведување на СЛР

Иако втората под-мерка добива поддршка главно за тековни трошоци од типот на плати, закупнина за канцелариски простор, режиски трошоци и набавка на опрема (вклучително и ИКТ), улогата на првата под-мерка е од исклучително значење за поврзување на локалното население.

Во првите години, од вкупниот буџет доделен за ЛИДЕР во просек 17% се трошеше на анимација и организација на промотивни настани за населението на ЛАГ-овите, а уште 17% се плаќаа за учеството на членовите на ЛАГ-овите на семинари, работилници, состаноци и студиски посети.

Анимацијата особено во раните фази на спроведување е важна за видливоста на ЛАГ-овите но исто така и за градење доверба меѓу луѓето.

ЛАГ Лаура од Биоград на Мору веќе трет пат организира Летен Фестивал на ЛАГ и тоа е одличен пример за анимација.

Менаџерот на ЛАГ, Иван Чупич вели: „Фестивалот е најголем собир на ЛАГ-овите во овој дел од Европа и учествуваат повеќе од 70 ЛАГ-ови од 12 земји и повеќе од 500 учесници во тридневната програма. Учесниците ги претставуваат своите национални производи на 15 000 посетители, што е одличен начин за промоција. На фестивалот се одржаа и концерти на поп и традиционална музика. Се одржаа и неколку работилници каде менаџерите на ЛАГ-овите од Хрватска и ЕУ разменија искуства за спроведувањето на пристапот ЛИДЕР“.

ЛАГ Лаура беше основана во 2009 како една од првите три ЛАГ-ови во Хрватска. Менаџерот на групата истакна: „Пред да дојдат средствата од ИПАРД, групата спроведуваше проекти од различни програми на ЕУ, како што се ИПА 4, Комениус, Интелигентна енергија Европа, Европа за граѓаните, Млади во акција, Еразмус + и Европскиот социјален фонд. Важно е да се биде активен и да се бараат различни средства и пред буџетот за ИПАРД да стане достапен“.



## “Тековни трошоци и мали проекти”

Тековните трошоци се прифатливи за локалните акциски групи кога спроведуваат стратегии за локален развој. Тие вклучуваат оперативни трошоци, персонални трошоци или трошоци поврзани со комуникација и односи со јавност. .

### Примери за прифатливи тековни трошоци се:

- плати (ко-финансирање) за менаџерот и/или вработените во локалната акциска група;
- закупнина за канцеларија и режиски трошоци;
- канцелариски материјали;
- набавка на опрема, вклучително и ИКТ опрема, мебел;
- трошоци поврзани со комуникација, на пример интернет-страници;
- услуги (специјалисти за ИКТ, сметководители итн.).

Стратегијата за локален развој исто така треба да содржи и активности за поддршка на мали иницијативи, таканаречени „мали проекти“. Оваа опција е нова во ИПАРД II.

Индикативниот буџет за малите проекти треба да го утврди Телото за управување. Врз основа на вкупниот

буџет достапен за ЛИДЕР и утврдениот број на локалните акциски групи кои треба да се поддржат, Телото за управување треба да пресметка разумен годишен буџет по ЛАГ за активностите на локалните акциски групи и може да дефинира некои (минимум) активности за анимација и да ги утврди нивните трошоци. Остатокот може да се искористи за „мали проекти“.

При управување со мерката ЛИДЕР и при малите проекти треба да се обрне особено внимание на две нешта. Прво, мора да се гарантира разумноста на трошоците со употреба на соодветен систем за оценување, односно преку доставување различни понуди, постоење на референтни трошоци за тековните трошоци, утврдување на плафони за максимални трошоци и слично. Второ, треба да се избегнува конфликт на интереси, на пример преку проверување дали постои поврзаност помеѓу давателите на понудите и членовите на локалните акциски групи. Исто така треба да се забележи дека за проектите со физички инвестиции, проектот не смее да претрпи значителни модификации во период од 5 години.



## Рамката на ЕУ: „МАЛИ ПРОЕКТИ“ ВО РАМКИТЕ НА ЛИДЕР ПОД ИПАРД

Овие се проекти со мала вредност (до 5 000 евра), како на пример културни настани, промоција на локални производи, реновирање или изградба на културно и природно наследство, развој на туристички и рекреативни области опфатени во СЛР, инвестиции во културни добра итн. Малите проекти ќе се

предлагаат и спроведуваат од ЛАГ-овите и ќе бидат објаснети во СЛР. Покрај тоа што треба да се усогласени со стратегијата, малите проекти не смеат да бидат комерцијални и треба да бидат отворени (на пр. Учесниците на обуките треба да се бараат преку јавните средства за информирање).

## ПРАКТИЧНИ СОВЕТИ ЗА АКРЕДИТАЦИЈА ЗА ЛИДЕР

### Смее

- Внимавајте дали трошоците чие надоместување се бара се разумни (со употреба на бази на податоци, стандардни трошоци и сл.)
- Јасно избегнувајте конфликт на интереси

### Не смее

- Процедурите да се покомплицирани/да одземаат повеќе време за ЛАГ-овите отколку што е потребно.



## Дали Инструментот на ЕУ за претпристапна помош за рурален развој (ИПАРД) веќе обезбедил поддршка на некои локални акциски групи?

До сега, Хрватска беше единствената земја која спровела мерка со помош на ИПАРД

### ВОВЕДУВАЊЕ И СПРОВЕДУВАЊЕ НА МЕРКАТА ЛИДЕР ОД ИПАРД ПРЕД ПРИЕМОТ ВО ЕУ (ПРИМЕР ОД ХРВАТСКА)

Во периодот на обновата по војната со помош на различни донаторски проекти, хрватските граѓански организации стекнаа вештини и компетенции за градење локални партнерства, учество на заедницата и развој. Работата со руралните заедници доведе до тоа вклучените НВОи да го откријат европскиот пристап кон руралниот развој и особено концептот ЛИДЕР.

Овие рани активности за градење капацитети кулминираа со појавата на првата мрежа за рурален развој на Хрватска, која првично ја основаа 7 организации. Последователниот проект за билатерална помош доведе до основањето на првата хрватска ЛАГ во 2009 година, која си подготви своја СЛР. Потоа се формираа и други ЛАГ-ови благодарение на различни проекти на ЕУ и обуки во рамките на ИПАРД. Граѓанскиот сектор научи да анимира, да размислува стратешки и надвор од секторот и воспостави силни претставници за дијалог со централните власти.

Višnja Jelić Mück, поранешна претседателка на првата хрватска рурална мрежа објаснува:

*“Се уште има простор за причини да се подобрува дијалогот за руралниот развој помеѓу граѓанскиот и јавниот сектор и да се споделат задачите. Човечките капацитети за рурален развој во Хрватска се ограничени и секој придонес е добредојден. (...). Образованието, обуката и информирањето се многу важни на сите нивоа и за сите чинители вклучувајќи ги и државните органи. Почнете да се подготвувате за спроведувањето на ЛИДЕР колку што е можно порано со употреба на сите достапни човечки и материјални ресурси. Потребно е време да се поврзат локалните засегнати страни, тие да разберат што е основата на ЛИДЕР и да можат да создаваат и одржуваат локални партнерства. Процесите и процедурите да бидат транспарентни и отворени, стимулирајте дијалог и размена на гледишта. Немојте да бидете построги од ЕУ – тоа е честа грешка“.*

Мерките за техничка помош и ЛИДЕР од ИПАРД започнаа да се спроведуваат на крајот на програмскиот период во 2013 пред Хрватска да стане членка на ЕУ. Во ИПАРД учествуваа 41 ЛАГ.

ЛАГ-овите ги спроведуваат своите стратегии за локален развој, преку анимирање на територијата, работејќи со потенцијалните корисници на ИПАРД и издаваа писма со препораки за проектите за ИПАРД кои се во согласност со стратегијата. Програмата исто така поддржа и градење капацитети на територијата и тековните трошоци на ЛАГ-овите но беше поограничена од програмите за рурален развој во ЕУ. Недостигот на пред-финансирање за ЛАГ-овите, промената во процедурите (особено во врска разумните трошоци за кои се бараше надоместување) беа меѓу главните проблеми во раната фаза на спроведување.

На почетокот на 2017 година, постоја 56 ЛАГ-ови, три невладини рурални мрежи и една национална рурална мрежа. Иако процесот на вмрежување треба да се охрабрува, хрватското Тело за управување понекогаш има тешкотии да го идентификува главниот соговорник кој зборува во име на сите учесници. Сепак, Телото за управување согледува дека ИПАРД понуди важна можност за ЛАГ-овите и за Телото за управување да се подготват за приемот во ЕУ. Без ИПАРД, спроведувањето на Програмата за рурален развој ќе траеше многу подолго.



Хрватска: ЛАГ Петрова Гора (општина Војнич). Оваа територија има биолошката разновидност со висока вредност и богато природно наследство, но исто се соочува со голем одлив на населението (фотографија: Министерство за земјоделство на Хрватска)



*ЛИДЕР може да ги валоризира локалните занаети во Република Македонија (фотографија: П. Ѓорѓиевски)*

# 49 ПРИСТАПОТ ЛИДЕР ВО ЗЕМЈИТЕ ОД ЗАПАДЕН БАЛКАН И ТУРЦИЈА – МОМЕНТАЛНА СОСТОЈБА

**Во оваа Глава ќе дознаете:**

*Дали ЛИДЕР е присутен во регионот?*

*Дали централните власти се заинтересирани за поттикнување на ЛИДЕР?*

*Дали граѓанските организации се активни во руралниот развој?*

*Кои донатори се активни во оваа област?*



- Кандидатите за членство во ЕУ; корисници на Инструментот на ЕУ за претпристапна помош за рурален развој (ИПАРД)
- Можни кандидати за членство во ЕУ
- Држави-членки на Европската Унија



*Your Journey starts here!*



## Дали ЛИДЕР е присутен во регионот?

Сите земјите од Западен Балкан и Турција се заинтересирани да го воспостават пристапот ЛИДЕР и сите од нив во поголема или помала мера веќе имаат искуство со него. Тие го гледаат не само како дел од градењето на институциите во процесот на пристапување до Европската Унија, туку и како начин за зајакнување на локалните ресурси и зајакнување на општествениот капитал.

### АЛБАНИЈА

Албанија има определено ограничено искуство со спроведување на пристапи слични на Лидер во минатото бидејќи речиси 30 структури, слични на локалните акциски групи се формирани преку проекти спроведени со меѓународна или билатерална помош. Тие сепак, се покажале како неодржливи штом ќе запре финансирањето. Сепак, значителна обука е обезбедена за руралните засегнати страни, и ова знаење останува во земјата. Околу 25 граѓански организации имаат обучени вработени и можат да продолжат да работат. Постојат неколку стратегии за рурален развој, но има и искуство со стратегии на под-регионално ниво. Ова искуство може да се користи за зајакнување на ЛИДЕР во иднина.

Албанија има голем интерес да воспостави и развива пристап како тој на ЛИДЕР. За оваа цел, Програмата ИПАРД во Албанија ќе поддржи подготвителни активности во рамките на техничка помош и подоцна нивно спроведување во рамките на мерката ЛИДЕР. Сепак, овие активности се уште не се напреднати воопшто и реално може да започнат дури за неколку години. Исто така мора да се дефинираат законските услови за локалните акциски групи.

Албанската рурална мрежа се формираше во 2015 година со осумнаесет граѓански организации кои имаат консолидиран профил во руралниот развој и наскоро им се придружија и девет нови здруженија.



Студиска посета на млекоарницата „Meshini“ во Пермет со членови на јавно приватната агенција „Pro Skrapar“ за учење на производните техники за производство на млечни производи. (фотографија: Националната мрежа за рурален развој на Албанија).

Мрежата очекува да ги вклучи и идните локалните акциски групи.

Sotirag Hroni, претседавачот на албанската Мрежа за рурален развој вели:

*“Во Албанија дури и главните институции немаат целосно знаење за ЛИДЕР. Понатаму, ЛИДЕР е се уште далеку од тоа да биде визија на јавните власти.*

*Спроведувањето на ЛИДЕР станува се посложено бидејќи во суштина тоа е пристап од долу нагоре кој се заснова на трипартитно партнерство меѓу деловната заедница, граѓанското општество во руралните области, заедно со јавните власти. Секоја од компонентите на ова партнерство има потреба од поголемо знаење и зајакнување (...).*

*За општества како Албанија со развојни предизвици во далечните и рурални области, нема друг начин да се зајакнат граѓаните и институциите за да споделуваат одговорности. ЛИДЕР може да поттикне развој, економски раст, да ја девалвира моќта и да направи демократијата да функционира. Важна улога во ова имаат и донаторите.“*

### РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Пристапот ЛИДЕР не е нова тема во Република Македонија. Во блиското минато различни донатори поддржале различни иницијативи од долу нагоре. Нивната цел била да го изградат и зајакнат општествениот и човечкиот капитал во руралните подрачја и да ги развијат малите бизниси.

Пристапот ЛИДЕР постепено се промовира во земјата уште од 2005 година преку различни иницијативи на донатори. Нивната цел е да се изгради и зајакне општествениот и човековиот капитал во руралните подрачја, но исто и да се развијат микро претпријатија,



Република Македонија, членови на локалната акциска група „Беласица-Огражден“ (фотографија: Националната мрежа за рурален развој).



локални занаети и трговија на мало, туризам. Во моментот има 16 пред-локални акциски групи, пет од кои имаат соодветна структура и стратегии за локален развој.

Земјата има намера да ја користи поддршката од ИПАРД за ЛИДЕР првично преку мерката техничка помош, додека почетокот на мерката ЛИДЕР се планира за 2019 година.

Невладиниот сектор во земјата, иако веќе организиран преку националната мрежа за рурален развој, е слаб, особено во руралните подрачја и овие случувања

слични на ЛИДЕР ги гледа како можност за учење и растење. Петар Ѓорѓиевски, претседавач на мрежата истакнува:

*“Локалните акциски групи се нови за нас. Тие ја знаат ситуацијата во руралните подрачја и проблемите на луѓето кои живеат во овие подрачја, и ќе делуваат како обединувачки и синхронизирачки фактор на активностите на нивните територии. Предизвикот е голем, бидејќи сите чинители во локалните заедници ќе треба да преземат заедничка одговорност и сопственост над развојот на руралните области”.*

## РАЗВОЈ НА ТУРИЗМОТ ОД ЛАГ АБЕР, РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА



*Обука на локални водичи за археолошкото наоѓалиште Кокино (фотографија: П. Ѓорѓиевски).*

Откриено во 2001 година, Кокино е античка опсерваторија со потенцијал да порасне во голема туристичка атракција доколку соодветно се управува со неа.

Во 2015 година, со менторство и финансиска поддршка од УСАИД, ново формираната ЛАГ Абер и

Музејот на Куманово (член во групата) иницираа пилот проект за ЛАГ со цел да се подобри туристичката инфраструктура на Кокино и да се зголеми видливоста на локацијата како врвна туристичка дестинација во земјата. Малиот пилот проект (од 5.000 долари) се искористи за финансирање на ограда околу местото за да се заштити, да се постават знаци и информативни табли, да се направи интернет страница и аудио водич, а се обучија и туристички водичи за таа област.

Националната мрежа за рурален развој е формирана во 2010 и е активна во промоцијата на ЛИДЕР. Од пролет 2017 година, мрежата поврзува невладини организации кои членуваат во неа и тесно соработува со околу 1500 рурални лидери. Преку своите организации-членови, таа има интеракција со околу 100.000 рурални жители во државата, и делува при носењето национални политики за рурален развој. Ова е добра основа за идно развивање на ЛИДЕР.

## ЦРНА ГОРА

Црна Гора планира да спроведува рамномерен територијален развој на руралните подрачја како една од целите на националните политики. Пристапот сличен на Лидер би бил една алатка за оваа цел на локално ниво. Се предвидува поддршка во рамките на Инструментот на ЕУ за претпристапна помош за рурален развој (ИПАРД) иако тој ефективно ќе започне да се спроведува во втората фаза на спроведување, што значи најрано во 2018 година.



Малите фарми на северот од Црна Гора (фотографија Dick van Dijk)

Примерите за соработка помеѓу приватниот и јавниот сектор постојат и сега на локално ниво и ќе бидат поттикнати и понатаму.

Единствената стратегија за локален развој подготвена со поддршка на ФАО во општина Плевља истече во 2015 година. Во моментот нема локални акциски групи во Црна Гора и знаењето за ЛИДЕР е прилично ограничено.

Сепак, националната мрежа за рурален развој активно го промовира пристапот ЛИДЕР уште од 2012 година. Во моментот во неа членуваат 18 невладини организации и таа има важна улога за мобилизирање на граѓанското општество во руралните подрачја и промовирање на концептот на рурален развој. Во 2013 година, Мрежата склучи договор со Мрежата за рурален развој од Србија и со таа на Република Македонија со што се формираше Мрежата за рурален развој на Балканот.

Еден од најактивните членови на руралната мрежа на Црна Гора е Агенцијата за регионален развој.

За Бјеласица, Комови и Проклетије. Во 2016 и 2017 година таа соработуваше со Постојаната работна група за рурален развој за Југоисточна Европа за подготовка на Стратегија за развој на подрачјето и веќе има некои пилот проекти кои можат да бидат поддржани преку ЛИДЕР.

## СРБИЈА

Спроведувањето на пристапот ЛИДЕР е важно во Србија со цел да се мобилизира населението од локалните рурални области, да се искористат социо-економските ресурси и да се идентификуваат локалните чинители. Националната политика и поддршката од Инструментот на ЕУ за претпристапна помош за рурален развој (ИПАРД) е предвидено со мерката за техничка помош

и во втората фаза на Програмата ИПАРД од 2019 година во рамките на мерката ЛИДЕР.

Пристапот ЛИДЕР беше воведен во Србија во 2007 година од страна на УНДП и во периодот 2011–2012 беше поддржана од проектот финансиран од ЕУ „Градење капацитети за воспоставување и спроведување на ЛИДЕР во Србија“, што доведе до иницијативи за 21 локални акциски групи кои опфаќаат 8% од населението и околу 15% од територијата на земјата. Во продолжението на спроведувањето на ИПАРД во 2019 година, можните локалните акциски групи и подготовката на мерката ЛИДЕР ќе биде поддржана од националните ресурси. Во моментот од 21 потенцијални локални акциски групи 12 се активни. Сите овие имаат подготвено стратегии за локален развој согласно методологијата на ЕУ.

Знаењето и интересот за ЛИДЕР во Србија е висок, и покрај тоа што нема финансиски средства во последните неколку години. Има една основна група од повеќе од 20 невладини организации,



Саем за храна и туризам во Србија. локалната акциска група „Sret +“ се организатори (фотографија: презмеено од Телото за управување на Србија)



агенции и институти за регионален развој собрани околу „националната мрежа ЛИДЕР“ и “Мрежата за рурален развој во Србија“ со нивните лидери и членови кои се многу активни во оваа област. Ivana Stefanović Ristin, претседател на националната ЛИДЕР мрежа во Србија изјавува:

*“Граѓанското општество кое работи на руралниот развој во Србија има потреба од одржлива, организирана поддршка од ЕУ за градење човечки капацитети, финанси, планирање и развој. Во меѓувреме, сепак, гласот на руралните подрачја не е толку изразен бидејќи има организации кои се погласни, како тие за човекови права, демократија итн.”*

## ТУРЦИЈА

Турција во националната Стратегија за рурален развој 2014- 2020 има предвидено пристап сличен на ЛИДЕР, и особено има цел да го засили локалното управување и да се обиде да воведо нови начини за обезбедување услуги во руралните области.

Од 2008 година, кога концептот беше воведен во Турција, беа формирани 25 локални акциски групи со поддршка на ИПАРД 2007-2013. Се планира поддршка за формирање на нови 20 локални акциски групи во 2017 и да се помогне на првата група локални акциски групи да ги изработат своите стратегии за локален развој. Турција планира да ја започне мерката ЛИДЕР на почетокот на 2018 година кога ќе има доволен број зрели локални акциски групи. Има голем интерес за овие групи не само од Министерството за земјоделство туку исто така и од Министерството за развој.

Има многу организации и засегнати страни присутни во рурална Турција, но најголем дел од нив се поврзани со земјоделството, како што се комори на производители, здруженија на производители и земјоделски и селски задруги. Невладините организации надвор од земјоделството не се многу, особено во источниот дел од Турција и во црноморскиот регион. Ibrahim Tugrul, од Развојната фондација на Турција, член на Комитетот за мониторинг на ИПАРД гледа јасна улога за пристапот ЛИДЕР во Турција:

*„Во сегашните услови, јавните тела и граѓанските организации во форма на НВОи се скептични едни кон други. Генерално, јавните органи не го сакаат критичкиот пристап на граѓанските организации а тие пак се плашат од доминацијата од јавните органи. Преку активен процес на олеснување, овие проблеми може да се надминат, и спроведувањето на мерката ЛИДЕР може да обезбеди основа за воспоставување на дијалог и соработка помеѓу јавните органи и граѓанските организации. Спроведувањето на мерката ЛИДЕР ќе придонесе не само за соработка помеѓу јавните тела и НВОи, туку исто така и за вклучување на локалните земјоделски комори, здруженија на производители и задруги во интегрирани активности за рурален развој на*



Обука на аниматори за ЛИДЕР во Турција во 2016 година. (фотографија: Министерство за земјоделство и сточарство)

*локално ниво. Овие процеси исто така ќе придонесат и за развојот насинергија помеѓу руралните засегнати страни и општествениот капитал на локално ниво“.*

Турција се уште нема формирано формална Мрежа за рурален развој, иако претходно имаше неформални иницијативи, но нејзиното формирање се планира за 2017 година. Запознаеноста со ЛИДЕР се уште не е голема, но расте благодарение на тековните јавни активности.



Публицитет за ЛИДЕР во турските медиуми (Министерство за земјоделство, храна и сточарство на Турција)

## КОСОВО<sup>8</sup>

ЛВо периодот 2007-2009 во Косово беа формирани локални акциски групи на иницијатива на Министерство за земјоделство, шумарство и рурален развој и со поддршка на канцеларијата на ЕУ во Косово. Во тој период беа формирани 30 локални акциски групи - по една во секоја општина во Косово.

Во периодот 2014-2020 сите локални акциски групи беа поканети да аплицираат со локални стратегии за овој период. На почетокот на 2015 година, 12 ЛАГ-ови и Мрежата за рурален развој беа одобрени од

<sup>8</sup> Ова именување не влијае врз позицијата за статусот, и е во согласност со Мислењето на Меѓународниот суд на правдата UNSCR 1244/99 за декларацијата за независност на Косово





Организација на локален саем од ЛАГ „Агро Витиа“  
(фотографија: преземено од ЛАГ Агро Витиа, Косово)

Министерството за земјоделство, шумарство и рурален развој за финансирање во рамките на три мерки, слични на оние што ќе се финансираат во рамките на ИПАРД.

### БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА

Активностите поврзани со развојот на локалните акциски групи во Босна и Херцеговина започнаа во 2003 година со проектот на УНДП „Партнерство за развој на локални проекти“. Беа формирани повеќе од 100 приватно-јавни партнерства, иако тие не беа локални акциски групи во смисла на ЛИДЕР. Откако заврши проектот, само три ЛАГ-ови продолжија со активностите. Во периодот 2009-2011, беа формирани уште четири локални акциски групи со поддршка од



Средновековни гробници - културно наследство во областа на ЛАГ Деветак (фотографија: преземено од ЛАГ Деветак, Босна и Херцеговина)

Инструментот за претпристапна помош (ИПА) и уште три на иницијатива на членовите на здруженијата, без поддршка на меѓународни организации или проекти.

Локалните акциски групи во Босна и Херцеговина го прават секој напор да ги исполнат начелата на ЛИДЕР но главниот проблем останува недостигот на поддршка од јавниот сектор за нивните активности. Некои од постарите локални акциски групи престанаа со работа, додека оние кои се формирани неодамна се поуспешни.

Мрежата за рурален развој во Босна и Херцеговина е формирана во 2014 година. Таа има 18 членови од кои 5 се локални акциски групи.

## Билатерална помош за да се поттикне пристапот ЛИДЕР во земјите од Западен Балкан и Турција

Многу донатори се активни за промоција на пристапот сличен на ЛИДЕР во земјите од Западен Балкан и во Турција. Проектите релевантни за ЛИДЕР одат и подалеку од самиот пристап. Тие опфаќаат локално планирање, партиципаторни пристапи, зајакнување на локалното општество, управување со конфликти итн. кои можат колективно да се наречат активности за зајакнување на општествениот капитал. Тие нудат драгоцен придонес за подготвеноста на земјите од Западен Балкан и Турција за ЛИДЕР.

Инструментот за претпристапна помош на ЕУ (ИПА) исто така поддржува активности за институционално зајакнување и поддршка за граѓанскиот сектор и централната администрација.

Главните донатори активни во оваа област се: Меѓународниот фонд за развој на земјоделството (ИФАД), Организацијата на ОН за храна и земјоделство (ФАО), Програмата за развој на Обединетите нации (УНДП), Светската банка, Оксфам, Меѓународната унија за заштита на природата (ИУЦН) и билатералната помош од разни држави.

### ПРАКТИЧНИ СОВЕТИ ЗА ГРАДЕЊЕ КАПАЦИТЕТИ ЗА ЛИДЕРИ ГРАДЕЊЕ НА ПОШИРОК ОПШТЕСТВЕН КАПИТАЛ

#### Смее

Искористете различни извори (средства од ЕУ, билатерална помош и мултилатерална помош) за да се засили граѓанското општество, поширокиот

општествен капитал, локално планирање планирање и широки вештини поврзани со ЛИДЕР.

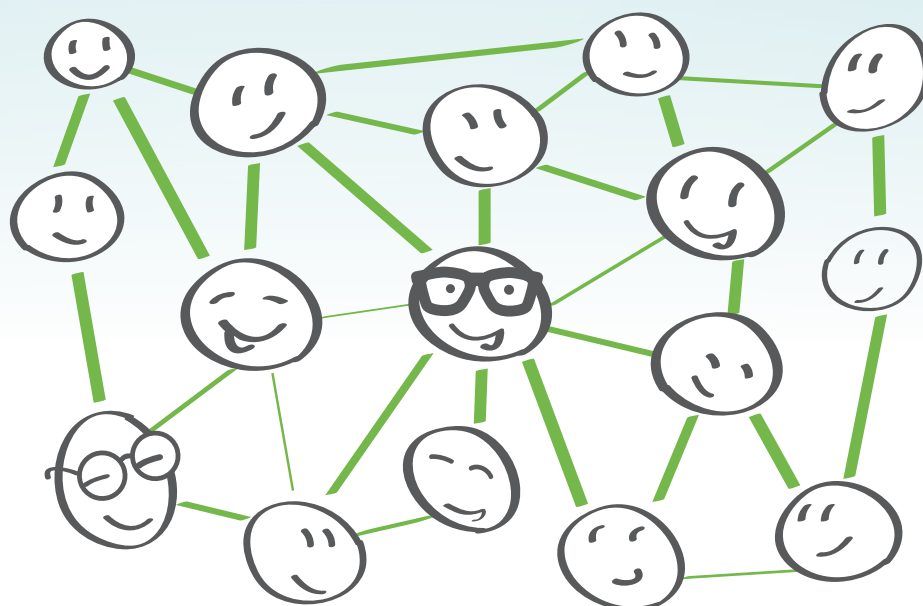
# ВМРЕЖУВАЊЕ

**Во оваа Глава ќе дознаете:**

*Како локалните акциски групи можат да се вмрежат и да учат едни од други?*

*Што е Европска мрежа за рурален развој?*

*Дали има некои други мрежи?*



## Како локалните акциски групи можат да се вмрежат и да учат едни од други?

### Национални рурални мрежи

ИПАРД дава поддршка на земјата корисник со цел да формира национална рурална мрежа како што се прави во државите-членки на ЕУ. Овие мрежи треба да ги поврзат организациите, поединците и администрациите вклучени во руралниот развој. Нивните задачи се да организираат размена на информации и искуства помеѓу членовите, да се идентификуваат добрите практики за рурален развој и да се подготват програми за обука за локалните акциски групи во процесот на формирање.

Формирањето и работата на националните мрежи за рурален развој е поддржан со мерката за техничка помош и е од основна важност за успехот на оваа програма.

### ШТО Е ЕВРОПСКА МРЕЖА ЗА РУРАЛЕН РАЗВОЈ?



## European Network for Rural Development

Европската мрежа за рурален развој (ENRD) служи како центар за размена на информации за тоа како политиката за рурален развој, програмите проектите и другите иницијативи функционираат во пракса и за тоа како можат да се подобрат да постигнат повеќе.

Главните засегнати страни во ENRD се: националните мрежи за рурален развој во државите-членки на ЕУ, телата за управување и платежните агенции, локалните акциски групи (ЛАГ-овите), европски организации, службите за поддршка во земјоделството и земјоделски и рурални истражувачи. Активностите на ENRD се поддржани од страна на телото за контакт со седиште во Брисел. И ENRD и националните рурални мрежи се финансираат од средствата на ЕУ за рурален развој.

Еден од приоритетите за градење на капацитети на ENRD е да се промовира поедноставен и поефективен ЛИДЕР. ENRD поради тоа е активна во промовирање и поддршка на спроведувањето и подобрувањето на ЛИДЕР преку организирање на настани за учење и активности, база на ЛАГ-ови и проекти за соработка, барање на партнери и издавање на публикации за основните аспекти на ЛИДЕР. ENRD исто учествува во или придонесува за настани за ЛИДЕР организирани во државите-членки особено кога тие ги вклучуваат локалните акциски групи или националните рурални мрежи од повеќе држави-членки. Релевантните информации редовно се објавуваат на интернет-страницата на мрежата каде има посебен дел посветен на ЛИДЕР. ЛИДЕР исто така редовно е застапен и во билтенот на ENRD. Покрај ЛИДЕР, ENRD исто така има и помошна задача да ја подржува размената во врска со активности и искуства во областа на руралниот развој со мрежи од трети земји.

Институциите, академиците и ЛАГ-овите од земјите од Западен Балкан и Турција можат да учествуваат на настани доколку има места. Проверете ја интернет-страницата на ENRD за повеќе информации за идните настани.

*Размена на искуства во Европската мрежа за рурален развој*





## КОИ СЕ ДРУГИТЕ МРЕЖИ?

### Европско здружение ЛИДЕР за рурален развој (Elard)

*Врз основа на придонесот на Pedro Brosei, ELARD*

Европското здружение ЛИДЕР за рурален развој (ELARD) претставува Европска мрежа на национални мрежи на локални акциски групи. Функционира како меѓународна непрофитна организација која е со седиште во Брисел чија цел е да го промовира пристапот ЛИДЕР како дел од политиките за рурален развој и да ги брани интересите на локалните акциски групи на европско ниво. Исто така промовира и размена на информации меѓу националните мрежи на локални акциски групи и на сите локални акциски групи во Европа.

Во моментот, 22 национални мрежи на локални акциски групи од државите на ЕУ се членки на ELARD. Мрежата за рурален развој на Република Македонија и српската мрежа ЛИДЕР исто така се членки. Од почетокот на своето постоење ELARD им помага на новите мрежи на локални акциски групи од земјите кои чекаат членство во ЕУ да ги поттикнат своите мрежи и да учествуваат во размената на европско ниво. Исто така постојат и тесни контакти со организациите во Албанија и Босна и Херцеговина.

ELARD во моментот работи на проширување на својата база со членови, особено меѓу новите држави-членки и земјите кои чекаат прием со цел да се создаде културно и национално различен фронт обединет со една цел за одржлива и жива рурална Европа. Здружението е посветено да ги вклучи сите засегнати страни во локалниот рурален развој.

### PREPARE

*Подготвено од G. Soster, PREPARE asbl*

PREPARE е меѓународна организација, НВО која ги поврзува националните чадор рурални организации (по една од секоја земја) од Шведска, Финска, Естонија, Летонија, Литванија, Полска, Чешка, Словачка, Унгарија, Словенија, Хрватска, Србија, Босна и Херцеговина, Република Македонија, Црна Гора, Албанија, а преку две паневропски организации исто и Белгија и Обединетото Кралство. Од крајот на 90-те, PREPARE обезбедува валидни информации за политиките кои се носат во ЕУ и служи како добра платформа за учење, особено за ЛИДЕР, за развојот на руралното граѓанско општество и неговата анимација. PREPARE во суштина има три методи на работа: меѓународни проекти, двогодишни собири и работилници со патување.

PREPARE исто така е активна и на пошироките рурални форуми во ЕУ како што се Европските рурални парламенти<sup>9</sup> кои се организираат на секои две години од страна на ELARD – Европското здружение ЛИДЕР за рурален развој и ERCA – Европската мрежа за рурален развој заедно со PREPARE.

<sup>9</sup> Повеќе за Европскиот рурален парламент прочитајте на [www.europeanruralparliament.com](http://www.europeanruralparliament.com)



*Собира на PREPARE во Албанија (2016) (фотографија: преземено од Goran Soster).*

### Постојана работна група за регионален рурален развој во Југоисточна Европа (SWG)

SWG е меѓународна организација за соработка и размена на искуства за политиките за земјоделство и рурален развој, особено оние во врска со приемот во ЕУ. Организацијата работи со Европската Комисија и со други донатори за да спроведе истражувања за подготовка на политики, анализи и прекугранични проекти со грантови. Организацијата е корисна платформа за учење во Албанија, Босна и Херцеговина, Република Македонија, Косово, Црна Гора, Србија и повремено Турција. Организацијата има за цел да изгради мостови помеѓу јавните администрации, владите, НВОи и академските кругови со цел да се постигне поконсолидирано утврдување на фактите.

SWG исто така во моментот е вклучена во промоција на пристапот ЛИДЕР меѓу своите членови преку идентификување на клучни пречки за ЛИДЕР во регионот, воспоставување и размена на добри практики во оваа област.



*Иницијален состанок на експертската група за ЛИДЕР за оценка на примената на пристапот ЛИДЕР во земјите од Западен Балкан, Скопје, 2017 година (фотографија: преземено од SWG).*

## Балканска мрежа за рурален развој (BRDN)

BRDN е регионална платформа на мрежи за рурален развој во земјите од Западен Балкан кои се основани преку НВОи. BRDN ги поврзува мрежи за рурален развој од Хрватска, Босна и Херцеговина, Република Македонија, Србија, Црна Гора и Косово<sup>10</sup>.

Мрежите за рурален развој - членови на BRDN, имаат цел да го задржат руралниот развој на политичката агенда во земјите од Западен Балкан, да промовираат размена и заеднички иницијативи помеѓу мрежите членки и да одржуваат контакти со сличните мрежи на други места во Европа.

<sup>10</sup> Ова именување не влијае врз позицијата за статусот, и е во согласност со Мислењето на Меѓународниот суд на правдата UNSCR 1244/99 за декларацијата за независност на Косово.

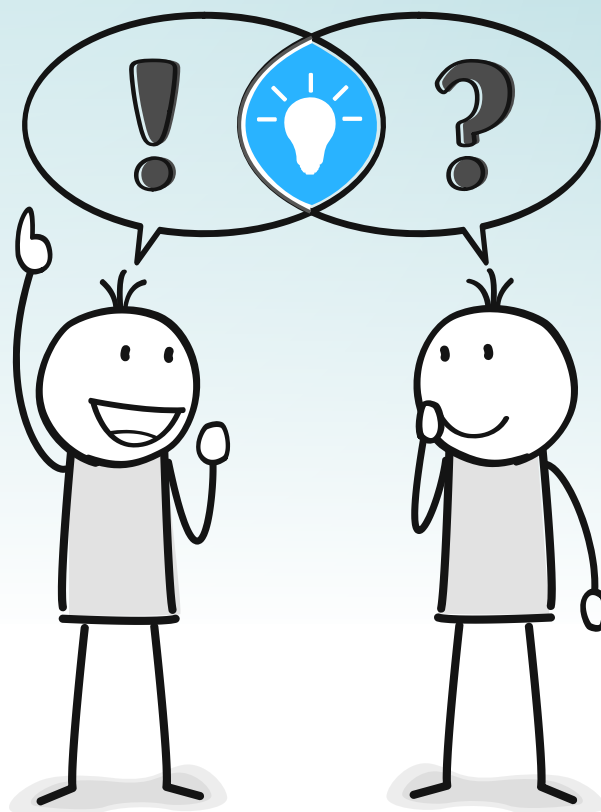




# ИНОВАЦИИ

**Користење на пристапот ЛИДЕР за решавање на моменталните политички приоритети:**

*помага за интеграција на безалците*



*Transform Your Thinking!*



## ЛИДЕР помага во интеграцијата на бегалците

ЛИДЕР може да се користи на флексибилен начин за да се одговори на промените во приоритетите и политичките случувања. Локалните акциски групи имаат потенцијал да играат главна улога во обезбедување поддршка за интеграцијата на мигрантите во руралните подрачја

било преку анимација, советување, обука и градење капацитети или преку поврзување на различни групи засегнатите страни - општини, социјални служби, невладини организации и други чинители. Подолу се неколку примери.

### ЛИДЕР ПОМАГА ЗА ИНТЕГРАЦИЈА НА БЕГАЛЦИТЕ „КУЛТУРА НА ДОБРЕДОЈДЕ“ ВО БАД БЕРЛЕБУРГ<sup>11</sup>

Германската ЛАГ во Бад Берлебург обезбедува сместување на бегалци во централен објект за сместување. Од 2014 година, биле сместени околу 5 000 бегалци. Од нив, 570 останале во градот, што денес претставува 3% од вкупното население. Новоизбраниот проект на ЛИДЕР „Култура за добредојде“ сега планира дополнителни активности - тркалезни маси, младински кафеа, и автобус за интеграција со цел понатаму да го промовира позитивниот потенцијал на бегалците за градот.

#### ПРИМЕРОТ НА ОРУСТ

Островот Оруст на западниот брег на Шведска е третиот најголем остров во Шведска, и на него има околу 15.000 жители, од кои 1.000 живеат во малиот град Елос. Во овој град има и камп за бегалци во кои престојуваат 150 баратели на азил, што не е мал број имајќи го предвид вкупниот број на жители. За да се надминат првичните стравови на локалното население и нивната загриженост во однос на безбедноста и да се создаде „култура на добредојде“ сопственикот на кампот ги поканил локалните организации како што се Црвениот крст, црквата,

фудбалските клубови и театарските групи да зборуваат за соработката и за тоа како на новодојденците да им дадат можност да се сместат во заедницата. Позитивните пораки исто така се пренесуваа и преку социјалните медиуми.

*“Многу луѓе зборуваа за ова на добар начин, така што речиси директно кога пристигнаа бегалците, кампот и овие организации започнаа да договараат средби, каде локалните жители имаа можност да ги запознаат бегалците – и штом ќе се запознаеш со некого, тогаш тој ти станува пријател”,* вели Maria Gustafsson, менаџер на Шведската мрежа за рурален развој и жител на Оруст. Наставници доброволци одеа во кампот и им помагаа на бегалците да учат шведски. Локалните работодавци им понудија можности за пракса на барателите на азил, особено во врска со нивните постојни вештини, за вршење на земјоделски активности, ветеринарни активности, чување деца и механика. Бегалците исто така се вклучија и во културни активности, особено во група за укулеле - до таа мера што лидерите на групата решија пробите да ги одржуваат во кампот.

Кога членовите на групата се зголемија од 30-40 на повеќе од 150 тие дури почнаа и да одат заеднички на турнеи низ регионот.

И самите рурални подрачја имаа корист од ова. Г-а Gustafsson објаснува. *“Во моето село, училиштето за деца постари од 13 години мораше да се затвори но сега откако постои кампот, училиштето повторно работи.”* Зголемувањето на руралното население исто така помага да се одржат работните места во болниците и амбулантите. *„Тие кои доаѓаат мислат дека има повеќе можност во урбаните подрачја, така што мора да им покажеме колку можности имаме и ние локално“,* заклучува г-а Gustafsson.



Фотографија: Германија: помош за домашната задача

<sup>11</sup> Репродуцирано од Европската мрежа за рурален развој (2016) Рурален преглед на ЕУ бр. 21 «Рурални одговори на предизвиците во Европа»

## Користена литература:

Архивирани публикации за ЛИДЕР во ЕУ:

<http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-en/biblio/index.htm>

[http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/leader/en/leader\\_en.html](http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/leader/en/leader_en.html)

Упатство за подготовка на стратегија за локален развој:

<http://rdwiki/layouts/15/rdwiki.agri/rdwikidoc.aspx?URL=/Thematic/LeaderCLLD/Other/LEADERLDS>

„Упатство за подготовка и спроведување на стратегиите за локален развој од ЛИДЕР“, Европска мрежа за рурален развој, 2016

[http://rdwiki/RDWikiDocuments/Thematic/LeaderCLLD/Other/LEADERLDS/LEADER%20local%20development%20strategies.%20Guidance%20on%20design%20and%20implementation%20\(May-2016\).pdf](http://rdwiki/RDWikiDocuments/Thematic/LeaderCLLD/Other/LEADERLDS/LEADER%20local%20development%20strategies.%20Guidance%20on%20design%20and%20implementation%20(May-2016).pdf)

Алатки за ЛИДЕР (од Европската развојна мрежа 2007-2013):

[http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/app\\_templates/enrd\\_assets/pdf/leader-tool-kit/leader\\_approach\\_en.pdf](http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/app_templates/enrd_assets/pdf/leader-tool-kit/leader_approach_en.pdf)

Европска мрежа за рурален развој (2016) Рурален преглед на ЕУ бр. 21 „Рурални одговори на предизвиците во Европа“

<https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/publi-enrd-rr-21-2016-en.pdf>

Ревизорски суд (2010), „Спроведување на пристапот ЛИДЕР за рурален развој“, [http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR10\\_05/SR10\\_05\\_EN.PDF](http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR10_05/SR10_05_EN.PDF)

## Мрежи:

Европска мрежа за рурален развој (ENRD):

[https://enrd.ec.europa.eu/home-page\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/home-page_en)

Балканска мрежа за рурален развој (BRDN):

[www.brdnetwork.net](http://www.brdnetwork.net)

Европско здружение ЛИДЕР за рурален развој (ELARD):

[www.elard.eu](http://www.elard.eu)

Постојана работна група за регионален рурален развој во Југоисточна Европа (SWG):

<http://seerural.org/about-us/>

PREPARE:

<http://www.preparenetwork.org/>

Постојана работна група за регионален рурален развој во Југоисточна Европа (SWG):

<http://seerural.org/about-us/>

## Контакти во Европската Комисија:

Генерален директорат за земјоделство и рурален развој:

[https://ec.europa.eu/agriculture/index\\_en](https://ec.europa.eu/agriculture/index_en)

Единица Е.5 Претпристапна помош за рурален развој:

[AGRI-E.5@ec.europa.eu](mailto:AGRI-E.5@ec.europa.eu)

## Главни контакти во земјите од Западен Балкан и Турција:

### Албанија

Тело за управување:  
[www.bujqesia.gov.al](http://www.bujqesia.gov.al)

Интернет-страница за ИПАРД:  
[www.axzhbr.gov.al](http://www.axzhbr.gov.al)

Албанска мрежа за рурален развој:  
<http://anrd.al>

### Република Македонија

Тело за управување:  
<http://ipard.gov.mk/mk/>

Агенција за ИПАРД:  
[http://www.ipardpa.gov.mk/Root/mak/default\\_mak.asp](http://www.ipardpa.gov.mk/Root/mak/default_mak.asp)

Национална мрежа за рурален развој:  
<http://ruralnet.mk/>

### Црна Гора

Интернет-страница за ИПАРД:  
[www.minpolj.gov.me//rubrike/IPARD\\_program](http://www.minpolj.gov.me//rubrike/IPARD_program)

Национална мрежа за рурален развој:  
[www.ruralportal.me](http://www.ruralportal.me)

### Србија

Тело за управување:  
<http://www.mpzszs.gov.rs/>

Национална мрежа ЛИДЕР:  
[www.leader.org.rs](http://www.leader.org.rs)

### Турција

Интернет-страница за ИПАРД:  
[www.ipard.gov.tr](http://www.ipard.gov.tr)

Агенција за ИПАРД:  
[www.tkdk.gov.tr](http://www.tkdk.gov.tr)

### Босна и Херцеговина

Мрежа за рурален развој во Босна и Херцеговина:  
[www.ruralnamreza.ba](http://www.ruralnamreza.ba)

### Косово<sup>12</sup>

Тело за управување:  
<http://www.mbpzhr-ks.net/en/department-of-rural-development-policy-managing-authority-drdma>

<sup>12</sup> Ова именување не влијае врз позицијата за статусот, и е во согласност со Мислењето на Меѓународниот суд на правдата UNSCR 1244/99 за декларацијата за независност на Косово.





