



Organisation for Economic  
Co-operation and Development



**USAID** | **CROATIA**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



**LEED** Programme

PARTICIPANT TRAINING PROGRAM  
Implemented by **World Learning**

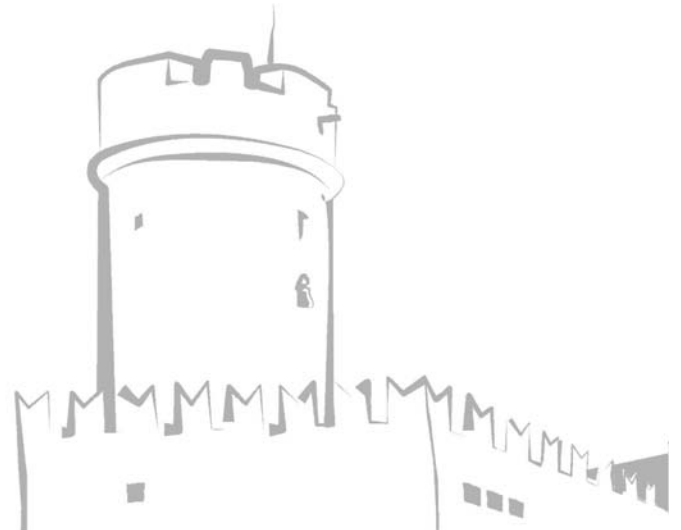
Local Economic and Employment  
Development Programme

## **IZGRADNJA DJELOTVORNIH LOKALNIH PARTNERSTAVA: ORGANIZACIJSKI IZAZOVI I STRATEŠKE SMJERNICE**

*Hrvatska, siječanj.-srpanj., 2007*

# **Konačno Izvješće**

## ***Srpanj., 2007***



Autori su zahvalni lokalnim vlastima na županijskoj i općinskoj razini na njihovom zanimanju za ovaj projekt i njihovom angažmanu u organizaciji studijske posjete i regionalne radionice. Ta radionica ne bi bila moguća bez uloženog vremena i predanosti osoba koje smo intervjuirali i sudionika radionice, kao ni bez organizacijske potpore World Learninga, Hrvatska. Posebnu zahvalu upućujemo prevoditeljima koji su omogućili ostvarivanje ovog projekta.

## BILJEŠKA AUTORA

Ovaj elaborat na temu „Izgradnja učinkovitih lokalnih partnerstava: Organizacijski izazovi i strateške orijentacije“ rezultat je aktivnog pregleda lokalnih partnerstava u Vukovarsko-srijemskoj i Varaždinskoj županiji u Hrvatskoj. Cilj je ovog aktivnog pregleda izgraditi kapacitete za lokalni razvoj putem boljeg upravljanja i to usmjeravanjem na postojeće inicijative lokalnih partnerstava, kao što su županijska partnerstva i lokalna partnerstva za zapošljavanje. Tu aktivnost nazvali smo aktivnim pregledom zbog njegovog okvira koji je omogućavao sudionicima da razmjenjuju iskustva i sudjeluju u zajedničkoj vježbi učenja. Zaključci jednotjedne studije i seminara u trajanju od dan i pol objedinjeni su u ovom elaboratu.

Aktivni pregled „Izgradnja kapaciteta za učinkovita lokalna partnerstva“ zajednički je projekt Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) i Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID). Proveli su ga OECD-ov LEED Centar za lokalni razvoj iz Trenta, Misija USAID-a u Hrvatskoj i organizacija World Learning, partner USAID-a.

Međunarodni tim u sastavu Dr. Reiner Aster (Njemačka), Maria João M. Filgueiras-Rauch (Njemačka), Prof. Mike Geddes (UK) i Pat Leogue (Irska) pratio je Tajništvo OECD-a i Misiju USAID-a u Hrvatskoj u posjeti međunarodnog panela stručnjaka Vukovarsko-srijemskoj i Varaždinskoj županiji od 23. do 27. travnja 2007. Marion Byrne (Irska) i David Galliers (UK) dali su svoj doprinos na radionici održanoj 28.-29. svibnja 2007. u Opatiji, u Hrvatskoj. Andrea R. Hofer iz OECD-a i Arsen Jurić iz USAID-a vodili su ovaj pregled i nadgledali rad na njemu. Morana Kovačević i Lidija Rakar iz World Learninga vodile su organizacijske pripreme vezane uz posjete terenu i regionalnu radionicu.

Informacije o lokalitetima u ovom izvješću temelje se na: (i) izvješću s osnovnim informacijama o pojmu područno ustrojenih partnerstava u različitim oblastima politike i uspostavljanju županijskih partnerstava u Hrvatskoj, koji su pripremili OECD i USAID za članove panela, (ii) zaključcima posjete međunarodnog panela, te (iii) raspravi o nacrtu sažetka izvješća i primjerima najbolje prakse iz zemalja OECD-a iznesenima na radionici.



## SADRŽAJ

<b>BILJEŠKA AUTORA .....</b>	<b>3</b>
<b>UVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>LOKALNI RAZVOJ I PARTNERSTVA .....</b>	<b>9</b>
Uvod .....	9
Prednosti i nedostaci .....	10
Implikacije politike i preporuke .....	12
Međunarodni poučni modeli .....	17
Strateško partnerstvo Devona, Ujedinjeno Kraljevstvo .....	17
Skupine za učenje djelovanjem o radu dvorazinskih partnerstava, UK .....	20
Upravljanje rezultatima i evaluacija engleskih lokalnih strateških partnerstva, Ujedinjeno Kraljevstvo .....	22
<b>POTPORA LOKALNIM PARTNERSTVIMA: ULOGA POSREDNIČKOG TIJELA.....</b>	<b>25</b>
Opis pristupa (ciljevi, provedba, proračun itd.).....	25
Zašto je taj pristup relevantan za Hrvatsku? .....	26
<b>STRUKTURA PARTNERSTVA: ORGANIZACIJSKI IZAZOVI .....</b>	<b>29</b>
Uvod .....	29
Prednosti i nedostaci .....	30
Dobra praksa u Vukovarsko-srijemskoj i Varaždinskoj županiji .....	32
Županijsko partnerstvo Varaždina.....	32
E-Vukovar .....	32
Preporuke .....	32
Međunarodni modeli .....	34
Lokalna partnerstva u Rumunjskoj .....	34
<b>NAUČITE KAKO POSTIĆI REZULTATE: KAKO LOKALNA PARTNERSTVA UČINITI DJELOTVORNIJIMA.....</b>	<b>39</b>
Opis pristupa (ciljevi, provedba, proračun itd.).....	39
Zašto je taj pristup relevantan za Hrvatsku? .....	42
<b>PODJELA AKTIVNOSTI U RADU PARTNERSTVA.....</b>	<b>45</b>
Opis pristupa (ciljevi, provedba, proračun itd.).....	45
Zašto je ovaj pristup relevantan za Hrvatsku?.....	47

<b>STVARANJE MOGUĆNOSTI ZAPOŠLJAVANJA I POBOLJŠAVANJE ZAPOŠLJIVOSTI – ULOGA I DOPRINOS LOKALNIH PARTNERSTAVA .....</b>	<b>49</b>
Uvod .....	49
Prednosti i nedostaci .....	50
Opća opažanja .....	50
Vukovarsko-srijemska županija .....	51
Varaždin .....	53
Dobra praksa u Vukovarsko-srijemskoj i Varaždinskoj županiji .....	54
Prilagođena edukacija prema potrebama lokalnih poslovnih subjekata - Vukovarsko- srijemska županija .....	54
E-Vukovar: širenje informatičkih vještina u Vukovarsko-srijemskoj županiji .....	54
Varaždin .....	55
Preporuke .....	56
Općenito .....	56
Vukovar .....	57
Varaždin .....	58
Međunarodni poučni modeli .....	59
‘Lokalni socijalni kapital – poticanje socijalnog kapitala regije ili lokalnog područja globalnim darovnicama .....	59
Suradnja između poduzeća i Sveučilišta primijenjene znanosti, ubb, Berlin .....	66
‘Paket mjera za regrutiranje kadrova za poslovne subjekte’ – Savezna pokrajina Berlin i Berlin Partner GmbH .....	68
Perspektiva 50plus – Paktovi zapošljavanja za starije radnike u regiji .....	72
<b>KAKO PARTNERSTVA MOGU UČINKOVITO DOPRINOSITI LOKALNOM RAZVOJU: ZAKLJUČCI I PREPORUKE .....</b>	<b>75</b>
Nacionalni okvir potpore lokalnim partnerstvima .....	79
Kako partnerstva učiniti strateškima u svojim stajalištima i lokalnima u svom djelovanju .....	80
Kako čvrsti sustavi upravljanja rezultatima, praćenja i evaluacije mogu biti korisni u mjerenju i procjenjivanju doprinosa partnerstava lokalnom razvoju .....	83
ANEKS A: PREGLED PREPORUKA .....	85
ANEKS B: LISTA INTERVJUIRANIH OSOBA .....	89
ANEKS C: BIOGRAFIJE STRUČNIH IZLAGAČA .....	93
ANEKS D: PREZENTACIJA STUDIJE .....	95
 <b>Boxes</b>	
ROP-ovi i županijska partnerstva .....	10
E-Vukovar .....	11
Političko vodstvo u Varaždinu .....	11
Razvojna agencija sjever (Development Agency North - DAN) .....	11
Plan za zajednicu Coventryja .....	14
Fond za osnaživanje zajednice .....	14
Akademija rukovođenja .....	15
Renewal.net .....	16
Pobal .....	16

## UVOD

Pregled lokalnih partnerstava u Vukovarsko-srijemskoj i Varaždinskoj županiji, dvjema hrvatskim županijama s vrlo različitim polaznim točkama u lokalnom razvoju i različitim sastavima lokalnih sredstava i prednosti, potiče raspravu o načinima izgradnje kapaciteta lokalnih partnerstava u Hrvatskoj. Što treba napraviti kako bi se povećali kapaciteti partnerstava da se angažiraju u razvoju i provedbi politike, kako bi politika postala više participativna i osjetljiva na lokalne potrebe?

Diljem zemalja OECD-a uspostavljaju se partnerstva dok vlada, poslovni sektor i civilno društvo surađuju na promicanju gospodarskog razvoja, djelotvornijem rješavanju socijalnih problema i problema zapošljavanja, te time doprinose boljem lokalnom upravljanju. Često potpomognuta a nekad i inicirana od strane vlade, ta partnerstva žele koordinirati politike i djelovanje, prilagoditi nacionalne politike lokalnim uvjetima, te uključiti predstavnike svih sektora društva u oblikovanje mjera i projekata. Izgradnja partnerstva težak je proces. Djelotvorna partnerstva mogu utjecati na način na koji se politike i programi provode u njihovoj regiji, te osporiti i promijeniti projekte koje vode poslovni i neprofitni sektor. Kada partnerstva iznose ideje i pitanja koja se temelje na zajedničkoj viziji i strategiji, nije ih lako zanemariti.

Partnerstva nastoje doprinijeti i utjecati na kreiranje i provedbu javne politike primjenom niza mehanizama, kao što su poticanje suradnje među organizacijama, procjena povezanosti različitih aktivnosti koje se provode i predlaganje načina za poboljšanje, provođenje vježbi strateškog planiranja kojima je cilj uspostaviti zajedničke ciljeve kako bi se bolje ostvarili ciljevi politike, te provedba lokalnih strategija putem, na primjer, predlaganja ili procjene projekata, osmišljavanja specifičnih mjera i pružanja usluga. Da bi dovršila svoju misiju, potrebni su neprestani značajni organizacijski napor: partnerstva moraju osigurati povjerenje i predanost glavnih javnih službi i uključenih vladinih agencija. Moraju tražiti sudjelovanje poslovnih subjekata, te neosporenu potporu i predstavnike iz civilnog društva.

U Hrvatskoj je u prvoj polovini 2007 godine provedeno istraživanje da bi se preispitao razvoj partnerstava i njihov rad. Proces revizije koji su zajedno proveli OECD-ov LEED Centar za lokalni razvoj i USAID Hrvatska uključivao je procjenu sadašnjih doprinosa partnerstava provedbi politika i njihovoj ulozi u kreiranju i provedbi lokalnih strategija. Vukovarsko-srijemska i Varaždinska županija bile su odabrane za lokalne studije slučaja. Glavni kriteriji za odabir ta dva geografska područja Hrvatske bili su raznolikost socio-ekonomskog konteksta, raznolikost u stupnju do kojeg su u prošlosti bili ispunjeni ciljevi, koji odražavaju i pozitivne i negativne čimbenike u kontekstu upravljanja, te raznolikost institucionalnih uređenja u pozadini partnerstava, kao što su radni odnosi s različitim razinama vlade i aktivnosti unutar, ili preko, teritorijalnih administrativnih područja. Modeli i inicijative partnerstva (kako eksperimentalnih tako i onih već konsolidiranih) koji su bili preispitani radili su na ostvarivanju ciljeva politike povezanih s pitanjima zapošljavanja i razvoja vještina radne snage, ili na gospodarskom razvoju.

Ovo izvješće predstavlja glavne zaključke tog istraživanja. U izvješću se navode opažene prednosti i nedostaci postojećih pristupa lokalnim partnerstvima, preporuke o tome kako akteri iz javnog, privatnog i trećeg sektora mogu djelotvorno združiti napore, kao i primjeri programa u drugim zemljama koji ilustriraju vrste pristupa koji se mogu preuzeti u provedbi preporuka.

Svrha ovog izvješća je omogućiti pogled izvana na prilike za razvoj novih oblika upravljanja koji bi poticali lokalno zapošljavanje i gospodarski razvoj, te promicali inovativne pristupe socijalnoj uključenosti. On nastoji potaknuti proces izgradnje kapaciteta oko inovativnih pristupa i najbolje prakse, nadograđujući se na veliko iskustvo lokalnih partnerstava u nizu zemalja članica OECD-a.

Ključne poruke izvješća, s obzirom na predložena djelovanja, sažeta su u Akcijskom planu uključenom u Prilog ovom izvješću.



## LOKALNI RAZVOJ I PARTNERSTVA

*Mike Geddes, Poslovna škola Warwick, Sveučilište u Warwicku, Ujedinjeno Kraljevstvo*

**Uvod**

Lokalni razvoj je prioritet za Hrvatsku kao zemlju koja se oporavlja o rata koji je uslijedio nakon raspada Jugoslavije, a još uvijek se suočava s mnogim problemima, od regionalnih nejednakosti do uključivanja manjina i postizanja socijalne kohezije nakon ratnih sukoba.

Diljem zemalja OECD-a partnerstvo je postalo osnovna karakteristika lokalnog upravljanja, kao i politike i prakse lokalnog razvoja. Preko partnerstva je moguće stvoriti zajedničku viziju i strategiju za lokalni razvoj, te stvoriti mehanizme za lokalno upravljanje koji pomažu u provedbi strategije. Djelotvorna partnerstva omogućavaju okupljanje ideja i stručnog znanja, maksimalno iskorištavanje sredstava, podjelu rizika, te pružaju snažniji glas pojedinačnim lokalitetima u raspravama o nacionalnoj politici (OECD 2001., 2004., 2007.<sup>1</sup>).

Lokalno partnerstvo sve više se prepoznaje kao ključni nositelj lokalnog razvoja, preko programa kao što su CARDS<sup>2</sup>, županijska partnerstva za razvoj i priprema ROP-ova<sup>3</sup>; lokalna partnerstva za zapošljavanje<sup>4</sup> te županijska gospodarska i socijalna vijeća<sup>5</sup>, kao i neke inicijative koje su pokrenute na lokalnoj razini. Kako zemlja ulazi u predpristupnu fazu koja prethodi članstvu u EU-u, važnost okvira partnerstava povezanih s pristupom fondovima EU-a postaje ključni pokretač.

Međutim, ako lokalna partnerstva žele djelotvorno funkcionirati i ostvariti dodanu vrijednost, treba ispuniti brojne uvjete. Članstvo partnerstva mora uključivati sve ključne igrače, i mora biti inkluzivno, istovremeno posjedujući učinkovite procese donošenja odluka. Strukture partnerstva moraju biti čvrste i omogućavati svim partnerima da daju svoj doprinos. Treba osigurati da ozračje partnerstva bude ozračje povjerenja i suradnje. Vodstvo je važno – ali u partnerstvu vodstvo treba dijeliti, i ono se mora više

<sup>1</sup> OECD (2001.): Lokalna partnerstva za bolje upravljanje; OECD (2004.): Novi oblici upravljanja za gospodarski razvoj; OECD (2007.): Baltička partnerstva: Integracija, rast i lokalno upravljanje u regiji Baltičkog mora.

<sup>2</sup> Ecorys (2004): Strategija i jačanje kapaciteta za regionalni razvoj (Program CARDS 2002 za Hrvatsku), može se preuzeti na adresi [http://www.mmtp.hr/UserDocsImages/CARDS\\_2002%20\(D\)/documents.html](http://www.mmtp.hr/UserDocsImages/CARDS_2002%20(D)/documents.html).

<sup>3</sup> Županijska partnerstva (za razvoj) proizlaze iz Programa razvoja županija i širih regija (PRŽŠR) koji pak proizlazi iz Nacionalne strategije regionalnog razvoja Ministarstva mora, turizma, prometa i razvitka. Prva partnerstva na županijskoj razini uspostavljena su u ratom uništenim područjima koja su udovoljavala uvjetima CARDS-a. Njihovo iskustvo u izradi ROP-ova (Regionalnih operativnih programa) zatim je standardizirano.

<sup>4</sup> Program lokalnih partnerstava za zapošljavanje bavi se pitanjima ljudskih potencijala i zapošljavanja uključenima u promicanje nacionalne gospodarske i socijalne kohezije u Hrvatskoj. Za više informacija o lokalnim partnerstvima za zapošljavanje, vidi web-stranicu Hrvatskog zavoda za zapošljavanje na adresi <http://www.hzz.hr/lpe/>.

<sup>5</sup> Socijalna i gospodarska vijeća uspostavljena su u svakoj regiji, a njima koordinira Ured za socijalno partnerstvo.

oslanjati na izgradnju konsenzusa nego na nametanje autoriteta. Radna praksa partnerstva mora uključivati dogovore za upravljanje izvedbom i evaluacijom. Partnerstva trebaju podupirati primjereni resursi – dovoljna količina sredstava za operativne troškove, te tim osoblja koji posjeduje vještine i znanja za podupiranje aktivnosti partnerstva i pružanje pomoći u osmišljavanju i izvedbi strategije lokalnog razvoja. Samo je ako se ti uvjeti ispune vjerojatno da će partnerstva biti „na visini zadatka” i dodati vrijednost aktivnostima lokalnog razvoja i radu lokalnih partnera.

Pregled koji je obavljen u travnju pokazao je da u Hrvatskoj postoje važne prednosti na koje se može nadograđivati u razvijanju djelotvornog partnerstva na lokalnoj razini, ali i prepreke koje treba prevladati. Pregled je uključivao intervjue na nacionalnoj razini, ali usredotočio se na dva područja – Vukovarsko-srijemsku i Varaždinsku županiju. Ta dva područja pokazuju velike razlike s obzirom na utjecaj rata, gospodarski napredak i izgled, te socijalne uvjete, pa analiza u nastavku i prepoznaje te razlike u relevantnim trenucima. Usprkos tim razlikama, međutim, mnoga su pitanja i implikacije politike slične u ta dva područja.

### **Prednosti i nedostaci**

Daljnji razvoj partnerstva koje radi na lokalnom razvoju može se nadograditi na nekoliko važnih prednosti koje su bile očite tijekom pregleda. Većina prepoznaje potrebu za radom partnerstva na lokalnoj razini – kako bi se pomoglo procesu obnove u Vukovaru, suočilo s izazovima i maksimalno uvećale mogućnosti pristupanja EU-u u oba lokaliteta. To je prepoznavanje vidljivo u partnerstvima koja su se razvila oko ROP-ova/županijskih strategija kako u Varaždinu tako i u Vukovarsko-srijemskoj županiji (premda se postojeći aranžmani razlikuju u ta dva lokaliteta).

#### **ROP-ovi i županijska partnerstva**

Rad partnerstva povezan s razvojem Regionalnih operativnih programa (ROP-ova) omogućio je poduzimanje važnih početnih koraka u uspostavljanju struktura za lokalna strateška partnerstva na županijskoj razini u obliku županijskih razvojnih partnerstava.

I u Vukovarsko-srijemskoj i u Varaždinskoj županiji, savjetovanja o razvoju ROP-a okupila su veliki broj partnera. U Varaždinu je bilo uključeno više od 100 pojedinaca i to iz svih sektora – javnih agencija, civilnog društva, poslovnog sektora, poljoprivrede. Partneri se još uvijek sastaju svakih šest mjeseci u Odboru partnerstva od 90 članova koje uživa status paralelan županijskoj skupštini u smislu provedbe ROP-a. Članovima su poslani upitnici da bi se saznala njihova mišljenja o procesu. U Vukovarsko-srijemskoj županiji, sličan veliki broj partnera je bio uključen u procese savjetovanja, ali kako se ROP pretvarao u strategiju razvoja županije županijsko partnerstvo je bilo restrukturirano da bi uključivalo 21 člana (po 7 iz javne uprave, poslovnog sektora i civilnog društva). Partnerstvo, koje se sada smatra 'krovnim' lokalnim partnerstvom, bit će odgovorno za praćenje provedbe strategije u suradnji sa županijom.

Smjernice nacionalne politike za županijska partnerstva<sup>6</sup> definiraju njihovu ulogu kao platformu za konstruktivan dijalog između županije i niza drugih dionioka u tom području, da bi se unaprijedili kapaciteti i konsenzus na lokalnoj razini, okupila sredstva za financiranje projekata, te nadgledala provedba županijske razvojne strategije. Razumljivo je da su nova partnerstva na županijskoj razini u Vukovarsko-srijemskoj i Varaždinskoj županiji u ovom trenutku još uvijek uglavnom u fazi konsolidacije članstva i osiguravanja uvjeta za stvarni dijalog.

<sup>6</sup> Ministarstvo mora, turizma, prometa i razvitka (2005): „Smjernice za razvoj županija i širih regija“, Prilog VI, Akcijski plan, prijedlog Nacionalne strategije za regionalni razvoj, može se preuzeti na [http://www.mmtpr.hr/UserDocsImages/CARDS\\_2002%20\(D\)/action\\_plan\\_annexes/annex6.doc](http://www.mmtpr.hr/UserDocsImages/CARDS_2002%20(D)/action_plan_annexes/annex6.doc).

U Varaždinu i u Vukovaru postoji zajedničko utvrđivanje ključnih ciljeva (kao što su obnova i rješavanje problema nezaposlenosti u Vukovaru, pristup financijskim sredstvima i promicanje unutrašnjih ulaganja u Varaždinu) te vrlo aktivna praktična suradnja i često neformalno partnerstvo na razini projekta te oko specifičnih sektorskih pitanja. Lokalno partnerstvo za zapošljavanje u Vukovarsko-srijemskoj županiji i projekt E-Vukovar dobri su primjeri.

#### **E-Vukovar**

E-Vukovar je zajednička inicijativa Vukovara, Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID), i privatnih poslovnih subjekata, uključujući IBM i Microsoft, za širenje informacija, komunikacije, te primjene tehnologije. Svrha programa je poboljšati vladine usluge, produktivnost poslovnog sektora, te pristup obrazovanju i usavršavanju.

Sustav e-vlade USAID-a pomaže gradu Vukovaru poboljšati rezultate rada unutar svoje lokalne samouprave. Isto tako pruža online usluge u stvarnom vremenu građanima i poslovnim subjektima te omogućava interaktivnu komunikaciju između lokalne samouprave i građana. Trenutačno oko 2 milijuna građana koristi sustav e-vlade koji je osmislio USAID u više od 100 lokalnih uprava diljem Hrvatske. Taj je sustav u Vukovaru proširen tako da uključuje sva javna poduzeća.

E-Vukovar ima dodatni potencijal da omogući umrežavanje, dijeljenje informacija i potpore partnerstvima koja djeluju na vukovarskom području, ako se program može proširiti tako da se aktivno koristi i da ga 'posjeduju' svi ključni partneri – lokalne samouprave na razini županije i grada/općine, druge javne agencije, te NVO-i i građani.

U Varaždinu politička suradnja između stranaka i poduzetnog lokalnog vodstva pruža poticaj za partnerstvo. To je na primjer očito kod Razvojne agencije sjever (Development Agency North – DAN) koju je osnovao Varaždin s još tri grada i županijskom upravom.

#### **Političko vodstvo u Varaždinu**

Na Varaždinskom području političko vodstvo je ključni čimbenik u promicanju djelovanja strateškog lokalnog partnerstva. U gradu Varaždinu, snažan gradonačelnik i međustranačka suradnja potiču aktivne odnose partnerstva s poslovnim subjektima (na primjer preko gradskog Gospodarskog vijeća koje funkcionira kao 'koalicija rasta' promičući razvoje kao što su varaždinska slobodna zona i aktivnost unutarnjeg ulaganja). Političko vodstvo u Varaždinu napravilo je i inovativan korak povezivanja s tri lokalna grada da bi se osnovala razvojna agencija, DAN (vidi okvir u nastavku). Aktivna politička uključenost (na primjer putem sastanaka za razmatranje strategija) i dalje je vrlo važna karakteristika djelovanja DAN-a.

#### **Razvojna agencija sjever (Development Agency North - DAN)**

Razvojna agencija sjever (DAN) aktivna je u promicanju pristupa lokalnom razvoju temeljenog na partnerstvu u varaždinskom području. Njen pristup je značajan na barem tri načina. Kao prvo, partnerstvo skupine gradova koji slično razmišljaju predstavlja lokalni pristup, odozdo prema gore, koji se želi nadovezati na lokalne prednosti i kompatibilnosti u promicanju lokalnog razvoja. Drugo, DAN blisko surađuje s paralelnim agencijama u Sloveniji i Mađarskoj, shvaćajući važnost prekograničnih pitanja. Treće, DAN aktivno promiče djelovanje partnerstva na razini projekta, ne samo s poslovnim interesima već i s organizacijama civilnog društva na projektima koji se tiču zaposlenosti i socijalne uključenosti.

Međutim, valja primijetiti da, upravo zato što DAN uključuje samo određene lokalne samouprave, postoji opasnost koju treba izbjeći, a to je nepotrebna konkurencija između DAN-a i paralelne županijske razvojne agencije, AZRA-e.

Te prednosti odražavaju sposobnost za inovacije, vodstvo i suradnju koje su očite u nekim ustanovama i među nekim akterima u Vukovarsko-srijemskoj i Varaždinskoj županiji. Uz te se prednosti, međutim, javlja i nekoliko slabosti i prepreka za potpunije partnerstvo koje radi za lokalni razvoj, što

odražava ustrajnost tradicionalnih „nejasnih” načina rada unutar vlade (na nacionalnoj i lokalnoj razini) i političkih napetosti, kao i ograničenja koja nameću resursi.

Veliki dio sadašnjeg i donedavnog rada partnerstva bio je ograničen na specifičnu temu (*npr.* lokalno tržište rada i pitanja zapošljavanja) ili povezano sa specifičnim zadatkom ili izvorom sredstava (kao što je priprema ROP-ova). Sada postoji potreba – koja je i prepoznata – da se krene dalje od tih iskustava i ugradi rad lokalnog partnerstva na široj i trajnijoj osnovi.

Postojanje nekoliko partnerstava (Partnerstvo za ROP, Lokalno partnerstvo za zapošljavanje, županijsko gospodarsko i socijalno vijeće) odražava prilično *ad hoc* način na koji se rad partnerstva razvio oko određenih pitanja politike. Međutim, sada se ukazala potreba za revidiranjem takvih partnerstava u kontekstu širih potreba lokalnog razvoja.

Resursi za održavanje partnerstava trenutačno su vrlo ograničeni. To vrijedi za mnoge vidove rada partnerstva (na primjer malobrojno osoblje koje podupire inicijative poput DAN-a i AZRA-e, Agencije za razvoj Varaždinske županije, bez obzira na to koliko su izvrsni ti pojedinci), ali naročito za funkcije praćenja, evaluacije i upravljanja rezultatima, koje se svakako nedovoljno razvijene.

Rad partnerstva može biti sputan političkim napetostima kako unutar tako i između lokalnih tijela uprave. Zdrava konkurencija između lokalnih samouprava može biti pozitivan poticaj ali nije jasno da postojanje dviju lokalnih razvojnih agencija u varaždinskom području doista pomaže: na primjer, to može omesti napore da se smanji socio-ekonomska nejednakost između urbanih i ruralnih područja. Slično tome, u Vukovarsko-srijemskoj županiji političke napetosti između općine i drugih agencija utvrđene su kao prepreka partnerstvu.

Lokalni akteri zahtijevaju više potpore sa nacionalne razine. Lokalni razvoj zahtijeva više promptne, proaktivne i udružene potpore za lokalne inicijative od državnih ministarstava i djelotvornije partnerstvo koje radi „vertikalno” između nacionalne vlade i lokalnih agencija kao i “horizontalno” partnerstvo među lokalnim akterima.

Županijska partnerstva u Vukovarsko-srijemskoj i Varaždinskoj županiji sada počinju razmatrati zahtjeve za upravljanjem rezultatima i evaluacijom kako se kreću prema provedbi ROP-ova/županijske strategije. Međutim, još mnogo više toga treba napraviti u tom smislu pa je važno da se evaluacija ne promatra kao nešto u pozadini ili dodatak, već kao sastavni dio strategije lokalnog razvoja i rada partnerstva.

## **Implikacije politike i preporuke**

### *Strateški i održivi pristup lokalnim partnerstvima i lokalnom razvoju*

U Hrvatskoj su postavljeni temelji za djelotvorna partnerstva za lokalni razvoj. Međutim, ako se želi postići da partnerstva za lokalni razvoj postanu čvršće usađena kao ključni element u institucijama i procesima lokalnog upravljanja, te da su upravljena na gore navedene uvjete koji će odrediti dodaju li vrijednost ili ne, na toj osnovi će trebati izgraditi pristup lokalnim partnerstvima koji će u većoj mjeri biti strateški i održivi.

1. Trebalo bi postojati jedno „krovno” lokalno strateško partnerstvo, sa jednom združenom strategijom lokalnog razvoja. To će pomoći da sredstva budu iskorištena i da se osigura bolja povezanost između strategije i projekata. Nadograđujući se na prethodna iskustva kao što su ROP-ovi i lokalna partnerstva za zapošljavanje, ono bi trebalo uključivati sve ključne aktere, te osigurati određeni kontekst unutar kojeg će institucionalne korporativne strategije partnera biti na pozitivan način međusobno povezane. Tematska partnerstva (oko pitanja kao što je

zapošljavanje) trebala bi biti smještena pod tim krovom. Ustanove civilnog društva i NVO-i trebali bi biti jednakopravni partneri s javnim agencijama i poslovnim subjektima u tom partnerstvu. Jedan od poučnih modela opisanih na drugom mjestu u ovom izvješću je Strateško partnerstvo Devona, koje ilustrira dobru praksu u uspostavljanju strateškog partnerstva na razini grofovija u Engleskoj.

2. Čest problem u mnogim zemljama je pitanje treba li takvo lokalno strateško partnerstvo biti smješteno na županijskoj ili općinskoj razini. Primarno načelo u rješavanju tog pitanja je da bi partnerstva trebala biti i strateška (djelujući na razini koja je prikladna za utjecanje na ključne aktere i probleme strateškog razvoja) i lokalna (u dodiru s lokalnim društvom i pitanjima koja se tiču najširih slojeva). Ukoliko rješenje zahtijeva takva partnerstva na županijskoj i općinskoj razini, protokoli ili smjernice za djelotvornu suradnju i jasna definicija pojedinih područja odgovornosti su ključni. Jedan od poučnih modela na kraju ovog izvješća opisuje kako su lokalna strateška partnerstva u Engleskoj upotrijebila process učenja kroz djelovanje da bi pomogla razviti smjernice o dvorazinskom djelovanju.
3. Povezano s pitanjem dvorazinskog djelovanja, važno je da nema dupliciranja agencija ukoliko koristi toga nisu vrlo jasne i ne premašuju troškove. Tako u slučaju agencija DAN i AZRA potencijal za dodatne troškove i štetnu konkurenciju treba usporediti s opipljivim koristima u razmatranju o tome koji su najdjelotvorniji i „združeni” budući institucionalni načini organizacije.
4. Postoji potreba da se proširi i produbi rad partnerstva, u tranziciji od onoga što je u prvom redu bilo reaktivno partnerstvo koje pokreću zahtjevi odozgo prema dolje i vanjski konzultanti, prema proaktivnim i održanim partnerstvima s prioritetima koji se više temelje na lokalnim prilikama. Važan čimbenik u produbljivanju partnerstva na ovaj način bit će razvoj „distribuiranog vodstva” u kojem nekoliko važnih aktera zajednički preuzimaju vodstvo nad programima partnerstva, umjesto da se partnerstvo promatra kao odgovornost jednog pojedinca. Istovremeno, neke agencije partneri koje trenutačno samo u ograničenoj mjeri posjeduju programe lokalnog partnerstva trebaju postati više proaktivne.
5. Učinkovita lokalna partnerstva trebaju potporne strukture s adekvatnim resursima, na primjer tim partnerstva koji ima sposobnost, vještine i stručno znanje za obavljanje brojnih funkcija, koje se protežu od pregovaranja na visokoj razini i razvoja strategije do upravljanja rezultatima i evaluacije. Spremnost partnera da doprinose takvoj potpornoj infrastrukturi često je lakmusov test predanosti radu partnerstva.
6. Drugi lakmusov test je spremnost svih partnera da donesu vlastite strateške planove „na stol partnerstva” kako bi osigurali njihovu dosljednost s dogovorenim lokalnim strateškim prioritetima.
7. Aktivan program javnog savjetovanja i angažmana bit će važan za osiguranje transparentnosti i demokratske odgovornosti partnerstva.

Ako se uspostavi takav okvir partnerstva, bit će puno lakše proizvesti i provesti snažnu strategiju lokalnog razvoja koja ima jasne strateške ciljeve koje dijele i posjeduju lokalni partneri; ono kombinira gospodarske, socijalne i ekološke aspekte lokalnog razvoja i svodi napetosti među njima na minimum; pretvara se u akcijski plan s čvrstim ciljevima i povezanim pokazateljima uspjeha; nadovezuje se na nacionalne i europske strateške prioritete i programe, te pomaže osigurati da se oni provode na lokalnoj razini na način koji poštuje lokalne potrebe i mogućnosti.

### Plan za zajednicu Coventryja

Plan za zajednicu Coventryja (*Coventry Community Plan*) je strateški plan Partnerstva Coventryja u Engleskoj. Kao takav, daje općenite lokalne strateške smjernice za strateške i korporativne planove svih ključnih organizacija i sektora u gradu koje su članovi lokalnog strateškog partnerstva.

Plan ima dva glavna cilja – ‘podizanje razine igre’ (poboljšavanje usluga u gradu) i ‘premošćivanje jaza’ (smanjivanje nejednakosti i siromaštva). Ti se ciljevi odražavaju u ključnim temama strategije – stambenom pitanju, zdravstvu, zapošljavanju, učenju, dodatnoj edukaciji i četvrtima. Za svaki od njih plan definira prioritete i ishode i pokazatelje izvedbe, od kojih su mnogi povezani s ciljevima i pokazateljima nacionalnih javnih službi.

Partnerstvo Coventryja zatim podupire aktivnosti koje pomažu u ostvarivanju ishoda strateških planova, te radi na osiguravanju trajne održivosti uspješnih projekata usmjeravanjem financijskih sredstava. Partnerstvo smatra mehanizme odgovornosti ključnima pa postoje mehanizmi koji osiguravaju odgovornost prema partnerima, građanima i vladi. U tu se svrhu provodi i godišnja anketa među građanima o kvaliteti života, koja daje povratne informacije o napretku i utječe na određivanje prioriteta.

Za više informacija vidi [www.coventrypartnership.com](http://www.coventrypartnership.com)

### Implikacije za lokalnu upravu – izgradnja kapaciteta za rad u partnerstvu.

Lokalna uprava igra ključnu ulogu u partnerstvima za lokalni razvoj. U mnogim zemljama, lokalna uprava je *primus inter pares* među agencijama uključenima u lokalna partnerstva, i preuzet će vodstvo među lokalnim akterima u davanju sredstava i potpore. Međutim, postoji vječita opasnost da će ta uloga imati za posljedicu pretjeranu dominaciju nad programima partnerstva, otuđujući ostale partnere, dok rad u partnerstvu upućuje na organizacijsku i kulturnu promjenu za mnoge unutar lokalne uprave. To sa sobom nosi važne implikacije za aktivnosti vodstva, organizacijskog razvoja i jačanja kapaciteta. Istovremeno, lokalna će se uprava obratiti nacionalnoj vladi za učinkovitu potporu za svoju ulogu u partnerstvu.

Županije i neke općine već su važni akteri u lokalnim partnerstvima u Hrvatskoj, ali ako oni koji su već aktivni žele nastaviti igrati tu ulogu, a ostali žele postati aktivniji, bit će važno izgraditi kapacitete lokalne samouprave. Program jačanja kapaciteta, koji bi mogli upotrijebiti infrastrukturu koja je stvorena USAID-ovim Programom reforme lokalne vlade, trebao bi uključivati nekoliko elemenata:

1. Potporu za vodeće aktere u lokalnim partnerstvima. Vodstvo u partnerstvima može doći iz nekoliko dijelova – lokalnih političara, viših dužnosnika, aktivnih pojedinaca iz civilnog društva i NVO-a. Ali vodstvo u kontekstu partnerstva postavlja nove izazove u usporedbi s vodstvom tradicionalnih organizacija (kao što su važnost postizanja konsenzusa umjesto nametanja autoriteta), a iskustvo u drugim zemljama je pokazalo da programi potpore za lokalne vođe mogu biti važni u pomaganju prilagodbe novim okolnostima.

### Fond za osnaživanje zajednice

U Engleskoj je prihvaćena činjenica da organizacije civilnog društva imaju ključnu ulogu u lokalnim partnerstvima, ali po svojoj prirodi obično imaju nedovoljno sredstava da bi mogle imati vodeće uloge. Fond za osnaživanje zajednice (*Community Empowerment Fund*) osigurava takva sredstva da bi podržao angažman zajednice u lokalnim strateškim partnerstvima. Osobito, Fond pomaže u omogućavanju uspostavljanja mreža u lokalnim zajednicama, koje okupljaju ključne pojedince iz lokalnog dobrovoljnog sektora i sektora organizacija iz zajednice, da bi osigurao njihovu snažnu, zastupljenu i odgovornu uključenost u lokalna strateška partnerstva.

Za više informacija vidi [www.renewal.net/Documents/RNET/Overview/Neighbourhood%20Renewal/Communityempowermentfund.doc](http://www.renewal.net/Documents/RNET/Overview/Neighbourhood%20Renewal/Communityempowermentfund.doc)

2. Tehničku podršku za partnerstva. Vijeća i općine (zajedno s drugim partnerima) morat će osigurati da partnerstva imaju pristup kapacitetima te niz vještina i stručnog znanja koji su potrebni u timu za podršku lokalnom partnerstvu.
3. Promjenu organizacije i kulture. Rad partnerstva se može pokazati kao veliki izazov lokalnim političarima na vodećim položajima u partnerstvu zato što zahtijeva vrlo različit stil vodstva. To međutim predstavlja izazov i za mnoge dužnosnike, višeg ili nižeg položaja, koji se moraju prilagoditi kolaborativnijem načinu rada umjesto tradicionalne hijerarhije lokalne samouprave. Partnerstvo zahtijeva da i upravitelji i one koji rade u prvim redovima bliskije surađuju s agencijama partnerima i s građanima, a kao pomoć tome mogli bi biti potrebni programi za promjenu i razvoj organizacije i kulture.

#### **Akademija rukovođenja**

Akademija rukovođenja (*Leadership Academy*) je nacionalni program u Engleskoj koji podupire lokalne vijećnike u prilagođavanju i ažuriranju svojih vještina i znanja kako se modernizira lokalna uprava. Stariji vijećnici mogu se odlučiti za program koji nudi strukturirani okvir za učenje tijekom razdoblja od godine dana ili dulje. Kao što kaže i sam naziv programa, sposobnost rukovođenja se smatra ključnom kompetencijom za starije vijećnike, uključujući rukovođenje u kontekstu rada partnerstva, koje je vrlo važna sastavnica modernizacije lokalne uprave. Program miješa doprinose članova akademske zajednice, kreatora politike i praktičara sa raspravama o specifičnim problemima i pitanjima s kojima se suočavaju vijećnici koji sudjeluju.

Za više informacija vidi <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pagelId=1700429>

4. Unaprijeđeni kapaciteti za upravljanje rezultatima, praćenje i evaluaciju specifična su potreba za koju će se partnerstva vjerojatno obratiti partnerima kao što su županije i općine.

#### *Implikacije za nacionalnu vladu*

Nacionalna vlada igra ključnu ulogu u osiguravanju konteksta u kojem lokalna partnerstva mogu napredovati. Ta će uloga uključivati smjernice zakonodavstva i politike za uspostavljanje okvira za lokalno partnerstvo, kao što su nacionalne smjernice za županijska partnerstva, i organizacijske strukture za upravljanje i nadgledanje rezultata lokalnog partnerstva. Ali uloga nacionalne vlade obično uključuje i dodjelu sredstava i druge oblike potpore lokalnim partnerstvima. Kako djelotvorno partnerstvo implicira blisku suradnju između agencija i interesa na lokalnoj razini, tako i nacionalna vlada mora osigurati postojanje djelotvorne koordinacije ministarstava u odnosu na lokalna partnerstva i razvoj. U slučaju Hrvatske, ta načela vode do sljedećih preporuka:

1. Koordinirani pristup između onih ministarstava čiji su lokalni uredi i agencije partneri na lokalnoj razini, zajedno s predanošću fleksibilnosti u provedbi politika i programa tako da lokalne agencije mogu doprinijeti zajedničkim lokalnim prioritetima kao i nacionalnim ciljevima.
2. Lokalna partnerstva traže od nacionalne vlade jasnije smjernice i potporu, na primjer uspostavljanjem programa osposobljavanja i razvoja za unaprijeđivanje vještina i kapaciteta na lokalnoj razini. Nacionalna vlada također ima važnu ulogu u olakšavanju razmjene i širenja dobre prakse lokalnih partnerstava, na primjer kroz procese procjena od strane kolega.

#### **Renewal.net**

Renewal.net je online vodič za sve koji su uključeni u lokalnu obnovu u Engleskoj. To je resurs za mnoga lokalna partnerstva uključena u lokalni razvoj.

Renewal.net nudi niz besplatnih usluga, uključujući:

- Instrumente koji pomažu u ostvarivanju lokalnog razvoja. Oni se kreću od instrumenata za unapređivanje rada partnerstva i upravljanja rezultatima, do smjernica o konkretnijim vidovima lokalnog razvoja.
- Izvješća i sažeci istraživanja
- Novosti o razvoju nacionalne politike i lokalnim primjerima dobre prakse
- Forume za raspravu i obavijesti o događanjima.

Za više informacija vidi [www.renewal.net](http://www.renewal.net)

3. U nekim drugim zemljama, te uloge koordinacije i potpore ne osiguravaju izravno ministarstva, već posrednička agencija koja ima specifičnu odgovornost upravljanja i podupiranja lokalnih partnerstava. To je model koji može biti vrlo učinkovit pod uvjetom da agencija ima dovoljan status unutar vlade da može pregovarati s ministarstvima prema potrebi. Irska agencija Pobal primjer je posredničke agencije koja i upravlja lokalnim partnerstvima i podupire ih te zastupa njihova stajališta u raspravama o raznim politikama.

#### **Pobal**

Pobal je irska agencija koja služi kao posredničko tijelo između ministarstava nacionalne vlade i mnogih lokalnih partnerstava u Irskoj. Kao posrednik ona balansira zahtjeve rukovodstva odozgo, sa shvaćanjima i vještinama potrebnim za podupiranje partnerstva na lokalnoj razini. Pobal upravlja provedbom brojnih programa temeljenih na partnerstvu, u nizu područja koja se kreću od lokalnog razvoja do postizanja mira i pomirbe nakon sukoba, od unapređivanja usluga do ruralnog razvoja, te od integracije imigranata do socijalne ekonomije i poduzetništva.

Dio je njegove uloge da pruža razvojnu i stratešku potporu lokalnim partnerstvima. To uključuje davanje smjernica i modela najbolje prakse; jačanje kapaciteta za partnere, edukaciju za široki spektar pitanja lokalnog razvoja, te konstruktivne revizije i kritike. Pored toga, Pobal je odgovoran vladi za upravljanje i praćenje financija i rezultata partnerstava, s druge strane istovremeno utječući na razvoj nacionalne politike, odražavajući stajališta najširih slojeva iz lokalnih partnerstava u procesu politike.

Za više informacija vidi [www.pobal.ie](http://www.pobal.ie)

#### *Upravljanje rezultatima, praćenje i evaluacija*

Učinkovite strukture za upravljanje rezultatima, praćenje i evaluaciju od ključne su važnosti za lokalna partnerstva kako bi ona mogla ocijeniti napredak svojih strategija lokalnog razvoja i primijeniti programe provedbe u svjetlu postojećeg iskustva. Priprema ROP-ova/županijskih strategija naglasila je važnost praćenja i evaluacije – u Varaždinskoj županiji namjerava se uspostaviti odbor za evaluaciju koji će odabrati Odbor partnerstva i AZRA. Provedba učinkovitih struktura povlači za sobom implikacije i za lokalne partnere i za nacionalnu vladu.

Nacionalna vlada (na primjer preko posredničke agencije kako je gore predloženo) trebala bi odrediti smjernice za lokalna partnerstva u vezi s upravljanjem rezultatima, praćenjem i evaluacijom: pružiti



potporu i programe osposobljavanja za lokalne aktere; pratiti i upravljati lokalnih rezultatima; te odrediti i širiti primjere dobre prakse. Strukture za upravljanje rezultatima i evaluacijom za lokalna strateška partnerstva u Engleskoj opisana su u poučnom modelu na kraju ovog izvješća.

Lokalna partnerstva, s lokalnim partnerima i u sklopu nacionalnim smjernica, trebala bi osigurati prikladne lokalne strukture i potrebne lokalne kapacitete, te osigurati da su upravljanje rezultatima, evaluacija i učenje središnji dio djelovanja partnerstva uz predanost vodećih partnera. Strukture za upravljanje lokalnim rezultatima trebale bi omogućiti podatke kako o napretku strategije lokalnog razvoja, tako i učinkovitosti struktura partnerstva, te osigurati da su akcijski planovi sastavljeni tako da prate utvrđene probleme. Upravljanje rezultatima ovisit će o čvrstom sustavu praćenja i podataka, koji će biti podržan objektivnom evaluacijom. Kapaciteti za te funkcije mogu biti smješteni unutar tima potpore partnera, osigurani od strane vodećih lokalnih partnera kao što su županija ili općina, ili za njih mogu biti angažirani vanjski konzultanti.

Iskustvo diljem zemalja OECD-a potvrđuje da objektivna evaluacija daje ključan doprinos radu partnerstva za lokalni razvoj. Evaluacija može pomoći i kreatorima politike i praktičarima na lokalnoj razini, te onima u nacionalnoj vladi koji su odgovorni za razvoj i upravljanje programima koji se provode putem projekata i programa lokalnog razvoja.

Koristi evaluacije uključuju sljedeće:

- Objašnjenje kako su korištena sredstva i dokazivanje vrijednosti za novac, uključujući dodanu vrijednost iz rada partnerstva
- Prepoznavanje onoga što funkcionira, te kako i zašto u provedbi strategija lokalnog razvoja, čime se pomaže povećati učinkovitost
- Uključivanje partnera, pokrovitelja, političara i građana, kroz sudjelovanje u evaluaciji i u raspravi o rezultatima.

Da bi bila učinkovita, evaluacija se mora odvijati neprestano, a ne samo na kraju projekta ili programa. Stoga bi prethodna procjena strateških opcija trebala dovesti do formativne evaluacije koja se odvija tijekom provedbe programa, te do sažimanja evaluacije na kraju.

## **Međunarodni poučni modeli**

### ***Strateško partnerstvo Devona, Ujedinjeno Kraljevstvo***

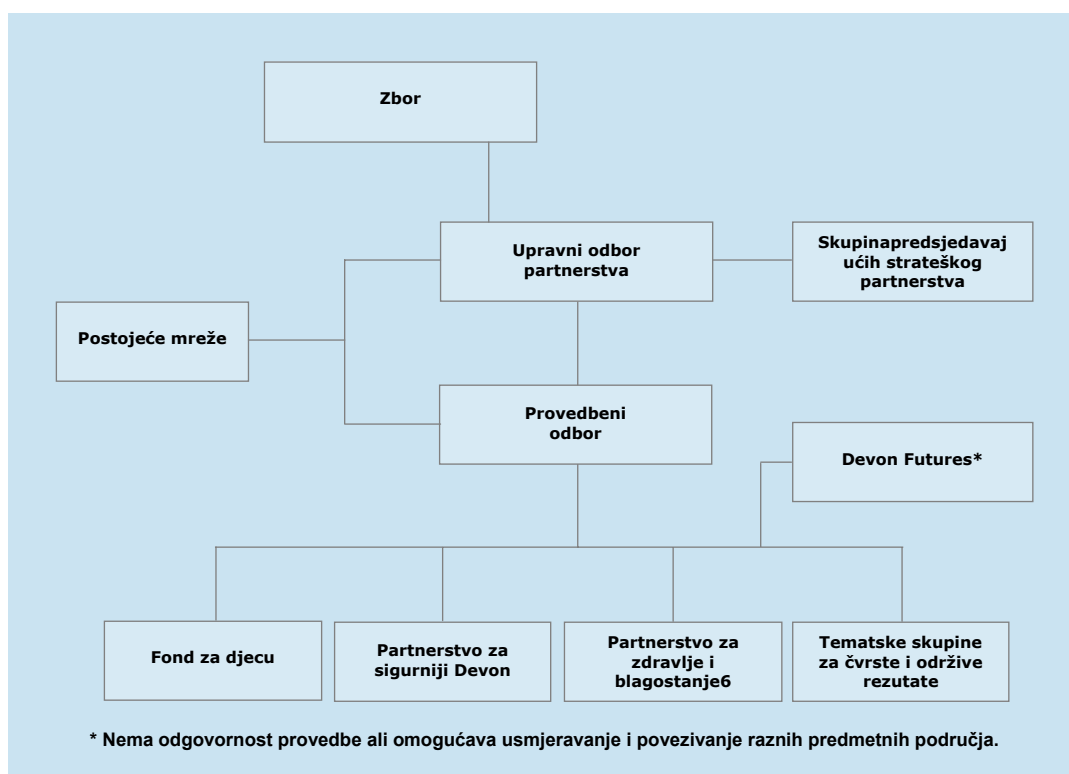
#### *Opis pristupa*

Devon je većinom ruralna grofovija u Engleskoj, a Strateško partnerstvo Devona je lokalno strateško partnerstvo za to područje. Strateško partnerstvo Devona obuhvaća javne, privatne, dobrovoljne organizacije i organizacije u zajednici, koje sve zajedno rade na poboljšavanju kvalitete života za one koji žive, rade u Devonu, ili ga posjećuju. Usredotočeni su na ostvarivanje stvarnih poboljšanja u pitanjima koja su najvažnija za ljude Devona; na rad ka zajedničkom cilju da budu „grofovija sa sigurnim, zdravim i inkluzivnim zajednicama, snažnim i raznolikim gospodarstvom i očuvanim okolišem”. Partnerstvo je odgovorno za razvoj i provedbu Održive strategije za zajednicu (grofovijska strategija za to područje) te za Ugovor za lokalno područje koji je dogovoren između lokalnih agencija i nacionalne vlade za poboljšanje javnih službi u Devonu.

SPD je etablirano i trajno partnerstvo, s članstvom iz grofovijaskog vijeća (političari i dužnosnici), drugih lokalnih javnih tijela, poslovnog sektora te dobrovoljnih organizacija i organizacija u zajednici. Kao što dijagram prikazuje, strukture partnerstva imaju brojne komponente:

- Upravni odbor partnerstva s članstvom svih ključnih partnera (sastaje se četiri puta godišnje). On uključuje voditelje vijeća iz grofovije i okruga.
- Manji provedbeni odbor sastavljen od izvršnih direktora i viših dužnosnika iz ključnih agencija koji je odgovoran za provedbu grofovijske strategije za zajednicu (sastaje se mjesečno)
- Širi zbor koji daje pristup široj skupini interesa i dionika (sastaje se svakih šest mjeseci/godišnje).
- Tematska partnerstva za ključna pitanja kao što su službe za djecu, kriminal i sigurnost, zdravstvo.
- ‘Trust mozgova’, Grupu Devon Futures

Pored toga, budući da Devon ima dvije razine lokalne uprave, Skupina predsjedavajućih strateškog partnerstva obuhvaća predsjedavajuće druge razine okružnih partnerstava.



*Zašto je taj pristup relevantan za Hrvatsku?*

Strateško partnerstvo Devona je dobro utvrđeno, trajno lokalno strateško partnerstvo. Smješteno na razini grofovije, ono svejedno uključuje kao članove političke vođe okružnih vijeća i članove iz okružnih lokalnih strateških partnerstava. SPD je odgovoran za strategiju lokalnog razvoja, Održivu strategiju za

zajednicu, koja iznosi stratešku viziju za grofoviju. On omogućava sredstvo za razmatranje i odlučivanje o tome kako se mogu rješavati zajednička pitanja kao što su gospodarska budućnost područja, socijalna isključenost i klimatske promjene. Ugrađivanje tih pitanja u viziju zajednice na integrirani način u središtu je stvaranja održivog razvoja na lokalnoj razini. Ugovor za lokalno područje glavni je način osiguravanja da sve javne službe doprinose provedbi te strategije.

#### *Razlozi za uspjeh ili neuspjeh pristupa*

SPD je primjer lokalnih strateških partnerstava koja postoje diljem Engleske. Nacionalno zakonodavstvo i smjernice važni su u omogućavanju i podupiranju primjene tog koncepta. Međutim, jednako su važni lokalni čimbenici, uključujući političku potporu, sve veću suradnju između grofovijskih i okružnih vijeća, te ne-politički pristup koji se odražava u činjenici da SPD-om predsjedava lokalni biskup.

SPD je razvio sofisticiranu strukturu i mehanizme djelovanja kako bi osigurao inkluzivnost i učinkovitost. Sadašnji mehanizmi posljedica su revizije prethodne strukture u kontekstu novih odgovornosti kao što je Ugovor za lokalno područje. Redoviti mjesečni bilteni i dostupna internetska stranica pomažu prenijeti podatke o radu partnerstva što je više moguće.

#### *Prepreke koje su se pojavile i mjere poduzete za njihovo svladavanje*

Devon je veliko i raznoliko područje pa osmišljavanje strateškog plana koji prepoznaje niz potreba i mogućnosti u tom području predstavlja izazov. Upravo se provodi revizija prethodne strategije za zajednicu kako bi se izvukle pouke kao temelj za novu Odživu strategiju za zajednicu koja će pokriti razdoblje od 2008.

U području s dvije razine lokalne uprave kakvo je Devon nije uvijek lako održati učinkovitu suradnju, ali razvijene su strukture partnerstva kako bi se osigurala zastupljenost stajališta okruga.

Devon nije jedno od područja Engleske s najgorom socijalnom zakinutošću gdje je dostupna potpora vlade kao pomoć radu lokalnog strateškog partnerstva, pa su zato lokalne agencije, naročito grofovijsko vijeće, morali pružiti potporu.

#### *Razmatranja za usvajanje te vrste pristupa u Hrvatskoj*

Strateško partnerstvo Devona pruža potencijalan model za partnerstva u područjima Hrvatske koja su više ruralna. Drugi LSP-ovi, kao što je Partnerstvo Coventryja o kojem također ima riječi u ovom izvješću, nude sličan model prikladan za veća urbana područja.

#### *Kontaktne podaci i web-stranica za više informacija*

Carline Rae  
[www.devonsp.org.uk](http://www.devonsp.org.uk)  
E-mail: [caroline.rae@devon.gov.uk](mailto:caroline.rae@devon.gov.uk)

**Skupine za učenje djelovanjem o radu dvorazinskih partnerstava, UK***Opis pristupa*

U područjima Engleske s dvije razine lokalne uprave uspostavljena su lokalna strateška partnerstva na razinama grofovija i okruga. To je stvorilo određenu nesigurnost oko uloga LSP-ova temeljenih na grofoviji i okrugu, njihovim odnosima i mehanizmima koji bi mogli biti potrebni da se izbjegne preklapanje, duplikacija ili natjecanje. Kao rezultat toga uspostavljen je program skupina za učenje kroz djelovanje, čije su olakšavanje i potpora dio programa istraživanja i evaluacije kroz djelovanje koji sponzorira Ministarstvo zajednica i lokalnih uprava.

Svrha skupine za učenje djelovanjem (SUD) bila je naučiti o postojećoj praksi, shvatiti i razjasniti prepreke i mogućnosti za kolaborativni rad, te razmotriti dobru praksu u odnosu na dvorazinski rad. U sklopu tih širokih ciljeva, SUD je definirao vlastiti program rada, usredotočujući se na pitanja na koja su članovi smatrali da se treba usredotočiti. Stoga su plan- a naročito radnje koje bi mogle biti poduzete – odredili sami LSP-ovi, umjesto da ih unaprijed odrede istraživački tim ili sponzori. Članstvo SUD-a bilo je izvedeno iz lokaliteta u kojima su se grofovijska i jedno okružno strateško partnerstvo složili da će sudjelovati. SUD se sastao četiri puta tijekom razdoblja od godine dana te dodatno radio, u svojim parovima, između sastanaka. Izvješće s osnovnim informacijama koje je pripremio istraživački tim pomogao je potaknuti raspravu na prvom sastanku. Program rada je uključivao dijeljenje mišljenja o općim pitanjima u vezi s radom dvije razine, određivanje problema (u parovima LSP-ova), razvoj prijedloga za djelovanje i njihova daljnja razrada na lokalnoj razini, dijeljenje iskustava o napretku i razvoj općenitih pouka.

Skupina za učenje djelovanjem utvrdila je ključne probleme s kojima se suočava rad dvorazinskih LSP-ova kao sljedeće:

- Jasnoća o ulogama LSP-a na razini grofovije i okruga i načini na koje se dodaje vrijednost na svakoj razini
- Prikadni geografski razmjer na kojem se različite aktivnosti najbolje mogu obavljati i kako se LSP-ovi mogu učinkovito povezati prema unutra s lokalitetima/četvrtima i prema van s regijom
- Strukture i oblici zastupljenosti (i unakrsne zastupljenosti) za lokalnu upravu i partnere koji nisu iz lokalne uprave
- Procesi i radni mehanizmi između LSP-a grofovije i okruga (kako bi se izbjegla duplikacija, maksimalno smanjila birokracija i troškovi transakcije).

Na kraju svog rada, SUD je utvrdio brojne zaključke za politiku i praksu. Oni su uključivali sljedeće:

- Snažna zastupljenost okružnih LSP-ova (i ne nužno isključivo samo predstavnicima lokalne vlasti) u grofovijskim LSP-ovima daje veću legitimnost tom LSP-u da zastupa i lobira u ime interesa cijele grofovije
- Slaganje oko strateških prioriteta za LSP-ove na razini grofovije i okruga uklanja duplikaciju i fokusira se na pitanja koja su najrelevantnija za razinu na kojoj su postavljena
- LSP-ovi na razini grofovije i okruga moraju utvrditi što se može izvesti samo na razini grofovije i što može dodati vrijednost aktivnosti temeljenoj na okrugu

- Tamo gdje postoje komplementarni statutori procesi (kao u planiranju razvoja na primjer), grofovijski LSP-ovi trebali bi razviti sustave za usklađivanje strateškog/korporativnog planiranja i programiranja sa strateškim prioritetima okružnih LSP-ova
- Grofovijski LSP-ovi imaju legitiman interes u određivanju prioriteta za mala područja (na primjer, za obnovu, za obnavljanje četvrti, za zaštitu okoliša, ili za mjesta s velikom stopom kriminala i nereda). Tamo gdje tako čine, intervencije treba planirati kolaborativno s relevantnim okružnim LSP-om.
- Grofovijski LSP-ovi trebali bi razmotriti kakvu potporu u obliku sredstava mogu ponuditi preko partnera okružnim LSP-ovima, a okružni LSP-ovi trebali bi razmisliti koja bi sredstva grofovijskih LSP-ova mogla biti potrebna i kako bi mogla biti najbolje upotrijebljena.

#### *Zašto je taj pristup relevantan za Hrvatsku?*

Slična skupina za učenje djelovanjem mogla bi pomoći u rješavanju pitanja oko odnosa između rada u partnerstvu na županijskim i općinskim razinama u Hrvatskoj.

#### *Razlozi za uspjeh ili neuspjeh pristupa*

Zaključci iz skupine za učenje djelovanjem pomogli su u formuliranju savjeta vlade LSP-ovima u područjima sa dvije razine vlasti. Međutim, sudionici u SUD-u neizbježno su bili iz područja gdje je postojalo povjerenje između grofovije i okruga, pa stoga zaključci pretpostavljaju da postoji volja da se radi zajedno. Čvršće smjernice vlade bi mogle biti potrebne u područjima gdje do suradnje ne dolazi.

#### *Prepreke koje su se pojavile i mjere poduzete za njihovo svladavanje*

Učinkovitost procesa učenja djelovanjem ovisi o početnom utvrđivanju prikladnog fokusa za rad. Zadatak mora biti relevantan i važan sudionicima, te mora biti moguće ostvariti napredak u pitanjima u okviru vremenskih i resursnih ograničenja SUD-a. Stoga je znatan napor uložen na početku procesa da bi se odredio taj fokus putem nacionalne radionice.

#### *Razmatranja za usvajanje ove vrste pristupa u Hrvatskoj*

Uspjeh skupine za učenje djelovanjem ovisi o brojnim čimbenicima. Oni uključuju kvalitetu sudionika i njihovu spremnost da preuzmu rad za skupinu te o dostupnosti potpore i pomoći, u ovom slučaju istraživačkog tima. Takva bi potpora bila potrebna u hrvatskom kontekstu.

#### *Kontakni podaci i web-stranica za više informacija*

Mike Geddes  
[www.communities.gov.uk/index.asp?id=1510478](http://www.communities.gov.uk/index.asp?id=1510478)  
E-mail: [mike.geddes@wbs.ac.uk](mailto:mike.geddes@wbs.ac.uk)

## *Upravljanje rezultatima i evaluacija engleskih lokalnih strateških partnerstva, Ujedinjeno Kraljevstvo*

### *Opis pristupa*

U Engleskoj postoje nacionalne smjernice za upravljanje rezultatima od strane lokalnih strateških partnerstava. Te smjernice pokrivaju tri glavna područja: razvoj strategije, provedbu strategije te upravljanje rezultatima i reviziju.

Upravljanje rezultatima i revizija je proces kojeg čine tri glavna elementa: revizija izvedbe, revizija rada partnerstva, te planiranje poboljšanja. Revizija izvedbe bavi se procjenom napretka u usporedbi s ciljevima i osiguravanjem dokaza o tome koriste li se sredstva najbolje u odnosu na strateške ciljeve, doprinose li projekti strateškim ciljevima, te utječe li strategija partnerstva učinkovito na planove partnera i programe potrošnje. Revizija rada partnerstva osmišljena je kako bi osigurala da partnerstva budu strateška, inkluzivna i učinkovita. Planiranje poboljšanja nadovezuje se na te procese revizije kako bi se utvrdile, financirale i provele potrebne promjene strategije i provedbe programa. Procesom upravljanja rezultatima koji poduzima svako lokalno strateško partnerstvo upravlja regionalni uredi nacionalne vlade.

Mnogi LSP-ovi također naručuju evaluacijske studije uz proces upravljanja rezultatima. One se mogu ticati lokalne strategije, specifičnih projekata, ili rada partnerstva (na primjer revizija strukture partnerstva o kojoj ima više riječi u poučnom modelu Strateškog partnerstva Devona). Pored toga, nacionalna vlada prepoznaje potrebu za neovisnom objektivnom evaluacijom napretka LSP-ova na nacionalnoj razini te je naručila dugoročni program evaluacije. Prva faza tog programa (2002.-2005.) bila je prvenstveno formativna evaluacija, čija je namjera bila dati povratne informacije LSP-ovima i samoj vladi. Evaluacija, koju je obavio konzorcij sveučilišta i konzultantskih tvrtki, uključivala je niz elemenata - studije slučajeva devet LSP-ova, dva nacionalna istraživanja svih LSP-ova, te program istraživanja djelovanjem (vidi poučni model skupine za učenje djelovanjem o pitanjima dvije razine vlasti). Teme koje je evaluacija pokrivala protezale su se od „procesnih” pitanja kao što su članstvo, strukture i upravljanje rezultatima do pitanja „ishoda” koja su se bavila napretkom LSP-ova u razvijanju i provođenju njihovih strateških planova. Rezultat evaluacije bio je i niz objavljenih izvješća.<sup>7</sup> Sljedeća faza evaluacije, čiji je cilj napraviti sažetak i čiji će naglasak biti na kvantificiranju ishoda, trenutačno je u tijeku.

### *Zašto je pristup relevantan za Hrvatsku?*

Pristup je relevantan kako za lokalna partnerstva u Hrvatskoj tako i za vladu. Važno je da lokalna partnerstva procjene svoj vlastiti napredak unutar nacionalnog okvira, dopunjen evaluativnim pregledom napretka na nacionalnoj razini.

### *Razlozi za uspjeh ili neuspjeh pristupa*

U Engleskoj je nacionalna vlada uložila značajna sredstva u upravljanje rezultatima i evaluaciju LSP-ova kako bi osigurala da ima čvrstu bazu dokaza o uspjesima i problemima te važne inicijative politike. To podržava zahtjev postavljen LSP-ovima da usvoje čvrste mehanizme upravljanja rezultatima.

---

<sup>7</sup> Izvješće iz 2003. "Evaluacija lokalnih strateških partnerstava. Izvješće o istraživanju svih engleskih LSP-ova" naručile su tri istraživačke jedinice Ureda zamjenika premijera (LRGRU, NRU i RAE) i Ministarstvo prometa. Može se preuzeti na [http://www.gos.gov.uk/goe/doc/190905/190912/National\\_Evaluation\\_of\\_LSPs.pdf](http://www.gos.gov.uk/goe/doc/190905/190912/National_Evaluation_of_LSPs.pdf).

*Prepreke koje su se pojavile i mjere poduzete za njihovo svladavanje*

U početku su neki LSP-ovi bili skeptični glede upravljanja rezultatima i bojali se da je to sredstvo nacionalne vlade za kontrolu. Međutim, mnogi su do sada uvidjeli njegovu vrijednost u uvjeravanju partnera i dionika u vrijednost LSP-a i osiguravanju žurnog prepoznavanja i rješavanja problema. Neki su LSP-ovi skeptični oko vrijednosti evaluacije. Uključenost mnogih LSP-ova u evaluaciju, naročito u skupien za učenje djelovanjem unutar programa istraživanja djelovanjem, jedan je od načina da se neutralizira takvo viđenje.

*Razmatranja za usvajanje ovakvog pristupa u Hrvatskoj*

Institucija snažnih sustava upravljanja rezultatima i dugoročni nacionalni program evaluacije zahtijevaju značajna sredstva i razvoj vještina unutar vlade, u lokalnim partnerstvima i unutar zajednice onih koji obavljaju evaluaciju. Međutim, bez upravljanja rezultatima i evaluacije ni lokalna partnerstva ni vlada neće imati adekvatne informacije za informiranje politike i prakse.

*Kontaktne podaci i web-stranica za više informacija*

Matt Carter  
Ministarstvo zajednica i lokalne uprave  
E-mail: [Matt.Carter@communities.gsi.gov.uk](mailto:Matt.Carter@communities.gsi.gov.uk)

Upravljanje rezultatima za LSP-ove:  
[www.renewal.net/Documents/RNET/Policy%20Guidance/Performancemanagementframework.doc](http://www.renewal.net/Documents/RNET/Policy%20Guidance/Performancemanagementframework.doc)

Nacionalna evaluacija engleskih LSP-ova:  
[www.communities.gov.uk/index.asp?id=1136876E](http://www.communities.gov.uk/index.asp?id=1136876E)





## POTPORA LOKALNIM PARTNERSTVIMA: ULOGA POSREDNIČKOG TIJELA

*Marion Byrne, POBAL, Irska*

### **Opis pristupa (ciljevi, provedba, proračun itd.)**

Pobal je posredničko tijelo koje su uspostavili vlada Irske i EU 1992. godine. Nema pravnu osobnost, ali podliježe irskom Zakonu o trgovačkim društvima kada je riječ o etici slobode informacija itd. te njegovo poslovanje podliježe reviziji i državnoj reviziji. Irska vlada imenuje upravni odbor i njegovog predsjednika. Svrha Pobala je upravljanje programima koji promiču socijalnu uključenost, pomirenje i jednakost kroz integrirani gospodarski i socijalni razvoj unutar zajednica.

U ovoj godini Pobal vodi 17 programa za 7 ministarstava vlade. Ti programi financiraju se iz državnih fondova i fondova EU-a. Programi se bave temama koje su povezane s lokalnim razvojem, skrbi za djecu, izgradnjom mira, javnim prijevozom, socijalnim poduzetništvom, tržištem rada, ruralnim razvojem, integracijom imigranata, pristupom obrazovanju te integracijom i koordinacijom službi. Ova studija slučaja bavi se prvenstveno ulogom Pobala naspram društava u partnerstvima. Partnerstva u Irskoj provode strateške planove lokalnog razvoja za svoja područja koji se bave rješavanjem problema socijalne i ekonomske isključenosti. Sudjelovanje u njihovim strukturama i aktivnostima obuhvaća široki spektar dionika iz političkog sektora, sektora socijalnih partnera, državnog, dobrovoljnog i sektora zajednice.

Ako se promotre svi programi kojima upravlja, Pobal radi s više od 4000 dobrovoljnih organizacija i organizacija iz zajednice. On svoje funkcije obavlja u ime mjerodavnih ministarstava vlade u kontekstu okvirnih ugovora i ugovora o razini usluge. U 2007. godini vrijednost sredstava kojima upravlja iznosit će 350 milijuna eura.

Funkcije organizacije su sljedeće:

- Pružanje razvojne i strateške podrške. Raspon te podrške kreće se od jačanja kapaciteta i mjera edukacije do doprinosa stručnjaka u tematskim područjima usmjerenima prema unapređivanju doprinosa ciljevima državne politike.
- Ocjenjivanje zahtjeva za fondove i dodjelu sredstava.
- Praćenje rezultata i financija te provođenje revizija i provjera rashoda.
- Formalno izvješćivanje o programima i pružanje informacija.
- Potporu analizi i istraživanju učinka programa.
- Utjecanje na javnu politiku na temelju učenja pouka koje proizlaze iz provedbe na lokalnoj razini i razini grofovija.

### ***Zašto je taj pristup relevantan za Hrvatsku?***

Položaj Pobala kao posrednika, smještenog između vlade i lokalnog partnerstva ili drugih provedbenih struktura temeljenih na zajednici ima nekoliko karakteristika koje bi mogle biti zanimljive Hrvatskoj. U irskom kontekstu, vanjskom je evaluacijom potvrđeno da je takav pristup važan mehanizam za upravljanje provedbom ciljeva politike u ime vlade. Također se pokazalo da on pruža nužnu tehničku podršku za razvoj i pomoć organizacijama koje postižu i mobiliziraju sudjelovanje širokog spektra dionika u rješavanju teških problema na lokalnoj razini.

Postoje brojne funkcije za koje je posrednik u idealnom položaju da ih obavlja. Kratak sažetak nekih od tih funkcija naveden je u nastavku:

- Njegova mogućnost da djeluje kao koordinator rada partnerstva i da održava horizontalni i vertikalni tijek informacija sa svim dionicima je važna.
- Posrednik ima pregled nad svim partnerstvima što olakšava izvlačenje pouka koje proizlaze iz lokalne prakse, te evaluaciju i analizu rezultata i učinaka. Olakšavanje umrežavanja važan je instrument koji se koristi u tu svrhu.
- Budući da ostvaruje interakciju u sklopu rada kroz vertikalne i horizontalne odnose, posrednik je u mogućnosti uputiti razvoj politike na temelju uvida u ono što djeluje ili što je inovativno u vrlo širokom spektru organizacija korisnika. Dobre komunikacijske veze s ministarstvima vlade, organizacijama korisnicima i drugim relevantnim mrežama od ključne je važnosti za sposobnost utjecanja na proces kreiranja politike koji je u tijeku. Privremeni premještaj osoblja iz ministarstava u Pobal dodatno je pomogao u jačanju veza sa središtem.
- Ključni zadatak koji treba ostvariti je jačanje lokalnih partnerstava. Pobal je uspio pružiti objektivnu, stručnu i raznoliku potporu potrebnu za ispunjavanje promjenjivih razvojnih potreba lokalnih organizacija. Mogućnost pretvaranja „zahtjeva odozgo prema dolje“ s metodologijama i shvaćanjem kako se to može ostvariti „na dnu“ vrlo je važno. Sposobnost konstruktivne reakcije, a po potrebi i autoritativne, također je važna u nekim situacijama.
- Pružanje vodstva i usmjerenja preko posrednika može pomoći lokalnoj razini / razini grofovija. U tom smislu treba shvatiti parametre nacionalnih programa i zahtjeve za financiranjem istovremeno zadržavajući i cijeneći lokalne uvjete i donošenje odluka. Uloge vođa mogu pomoći naročito u vrijeme promjena te u ranim fazama razvoja organizacije / programa.
- Pobal radi na transparentan i odgovoran način, te je njegova odgovornost da osigura da organizacije koje su financirane dosegnu najviše standarde upravljanja s obzirom na ta ista obilježja. Omogućena je edukacija kako bi se osiguralo pridržavanje standarda i poduzimanje određenih koraka u slučaju pojave problema.
- Dodatna uloga je pomoć u razvoju i praćenju okvirnih i drugih ugovora s ministarstvima vlade i agencijama kako bi se potpomogla koordinacija rada s glavnim odredbama. Neutralnost posrednika može biti korisna u posredovanju kod rješenja koja pomažu svim dionicima da na optimalan način ostvare svoje ciljeve.
- Na kraju, ali također važno, posrednik može odigrati ključnu ulogu u predvođenju vizije za određeni program i podupiranju sustava vrednota i načela rada u partnerstvu.

### *Razlozi za uspjeh pristupa*

Razlozi za uspjeh modela su njegov doprinos vladi i upravljanju. Taj je model pokazao sposobnost brze i fleksibilne reakcije na nove nacionalne prioritete te sposobnost upravljanja i podupiranja programa i zajednica na transparentan i odgovoran način. Uz to je i ekonomičan te pruža informacije i analizu ishoda nacionalnog ulaganja u relevantnim područjima. Kao posrednik Pobal se nalazi u jedinstvenom položaju za provedbu transsektorskih i transministarskih kolaborativnih pristupa te da informira politiku koja proizlazi iz tog iskustva. Mnogi su svjesni činjenice da mnogi teški problemi u zajednicama zahtijevaju holističke, mnogostrane odgovore. Posrednička organizacija je važan „prostor bez interesa“, za pomoć partnerima na svim razinama da unaprijede koordinirane usluge i integrirane pristupe tim problemima.

### *Prepreke koje su se pojavile i mjere poduzete za njihovo svladavanje*

Mogu postojati napetosti između prioriteta i zahtjeva središta i lokalne razine. Posrednička organizacija mora pažljivo održavati ravnotežu između potencijalno proturječnih očekivanja i zahtjeva, te upravljati komunikacijama i vješto mijenjati procese istovremeno osiguravajući napredak i ostvarenje cjelokupnih ciljeva programa.

Poteškoća koja tu može nastati je da se posredničkoj organizaciji povjeri donošenje niza operativnih odluka koje u bilo kojem danom trenutku mogu biti nepopularne kod nekih skupina. Vrlo je važno da posrednička organizacija djeluje na transparentan način prema jasnim, javno dostupnim kriterijima te na temelju prihvaćenih načela. Vremenom to može dovesti do općenitog uvjerenja da čak i u slučaju da se s određenim donesenim odlukama ne slaže, one mogu biti revidirane, te da su na snazi neovisan i pravedan proces i procedure.

### *Razmatranja za usvajanje takvog pristupa u Hrvatskoj*

Naglasak na temama supsidijarnosti, partnerstva i poboljšanog upravljanja podupire prioritete mnogih nacionalnih politika i politika EU-a. Međutim, operacionalizacija tih načela može biti veliki izazov. Postizanje rezultata, koherentnosti, javne odgovornosti i pomoći određenom poduhvatu zahtijeva pored drugih aspekata, omogućavanje potpora i struktura koje obuhvaćaju niz područja. Jedan od mehanizama koji aktivno doprinose postizanju tog cilja je upravo predstavljeni model posrednika. Model partnerstva je također prepoznat kao koristan iz različitih perspektiva. U osnovi, on omogućava drugim akterima da imaju koristi. Međutim, važno je prihvatiti činjenicu da koncepti partnerstva, participativnog upravljanja, jačanja lokalnih kapaciteta itd. neće biti postignuti bez određenih sredstava kako na razini partnerstva, tako i na razini strukture za koordinaciju ili upravljanje / potporu. Model Pobala nastoji obuhvatiti sve prethodno opisane funkcionalne aspekte, ali u različitim kontekstima moglo bi biti primjereno i djelotvorno razdvojiti različite elemente. Ipak, u Irskoj se pokazalo i kroz lokalna /grofovijska partnerstva i kroz ulogu Pobala u ime ministarstava vlade i EU-a da to ulaganje ostvaruje značajne koristi i vrijednost za novac.

### *Kontaktne podaci i web-stranica za više informacija*

Marion Byrne  
Voditelj programa  
POBAL za potporu zajednicama  
Holbrook House, Holles ST  
Dublin 2, Irska  
E-mail: [mbyrne@pobal.ie](mailto:mbyrne@pobal.ie)  
Web-stranica: [www.pobal.ie](http://www.pobal.ie)



## STRUKTURA PARTNERSTVA: ORGANIZACIJSKI IZAZOVI

*Maria Rauch, Grad München*

### Uvod

Pristup lokalnom razvoju stvara povećanu dostupnost socijalnog kapitala koji se može upotrijebiti za potporu participativnom obliku razvoja koji integrira gospodarsku, socijalnu i ekološku dimenziju. Viša razina socijalnog kapitala znači da više lokalnih aktera može biti učinkovito uključeno u rješavanje socijalnih problema. Tu sposobnost možemo promatrati kao uvjet za izgradnju i integraciju sredstava u strategiji lokalnog razvoja koja se temelji na partnerstvu.<sup>8</sup>

Glavni čimbenici koji podupiru uspjeh u izgradnji strategije uključuju:

- Pristup partnerstva koji odgovara jasnoj potrebi organizacija sudionica za katalizatorom za kolektivno djelovanje.
- Prave partnere s legitimitetom i zastupljenošću u regiji (na svim uključenim područjima), koji dijele dobitnu strategiju koju svi prihvaćaju i čiji je sastav u skladu s temeljnom orijentacijom partnerstva – strateškim planiranjem ili provedbom politike, već prema slučaju.
- Sposobnost stvaranja zajedničke vizije za područje, njegove probleme i resurse na temelju percepcija, ciljeva, iskustva i znanja širokog niza aktera. Ta vizija trebala bi biti referentni okvir za utvrđivanje i uklapanje lokalnih resursa. Zajednička vizija s čvrstom zajedničkom odlučnošću da se razvijaju uvjeti za rast povjerenja među partnerima. To je ključan čimbenik za uspjeh rada partnerstva.
- Široku uključenost aktera u razvoj novog institucionalnog i socijalnog kapitala otkrivanjem novih tehnika za međusobno komuniciranje, zajednički rad i stvaranje općeg razumijevanja.
- Jasni okvir odgovornosti i uloga za svakog partnera u partnerstvu kao mehanizam za poticanje razvoja osjećaja „vlasništva“.
- Jednostavne, fleksibilne strukture koje će partnerstva učiniti operativnima i osigurati dobro upravljanje.
- Jasno vodstvo kako bi se osigurao demokratski i pravedan okvir za partnerstvo, što znači poštovanje za svakog partnera, kojeg se tretira kao jednakog bez obzira na veličinu ili izvor moći.
- Kulturu učenja unutar partnerstva temeljenu na razmjeni znanja i iskustva, zajedničkom razvoju među partnerima i otvorenosti prema vanjskom svijetu kako bi se zadržala uključivost partnerstva.

---

<sup>8</sup> OECD LEED Forum za partnerstva i lokalno upravljanje (2006): Uspješna partnerstva - vodič.

- Ravnotežu između provedivosti i inovacije u aktivnostima partnerstva i ravnotežu između postojećih ideja za projekte i novih ideja. Potpora prvom čimbeniku potpora je učinkovitosti i promiče „brze uspjehe“ koje izgrađuju povjerenje u partnerstvo.
- Na području s različitim razinama upravljanja, strukturu partnerstva koja odražava te različite razine kako bi se osigurala vertikalna komunikacija i interakcija.

Partnerstva mogu biti financirana na mnogo različitih načina. U većini slučajeva mehanizmi su javni i mogu biti „podijeljeni“ partnerstvima korištenjem različitih tehnika i modela. U nekim slučajevima partnerstva imaju godišnji proračun za financiranje programa rada koji se podnosi tijelima koja osiguravaju sredstva, obično nacionalnim ili regionalnim tijelima ili posredničkom tijelu koje upravlja sredstvima i dodjeljuje ih partnerstvima u ime nacionalnog ili regionalnog tijela.

Manje je čest slučaj da je financiranje partnerstva u potpunosti ili djelomično privatno, ili od strane samih partnera ili od strane pokrovitelja (tvrtki, zaklada itd.). U svakom slučaju proračun pokriva troškove održavanja strukture partnerstva funkcionalnom, dok su operativne aktivnosti projekta pokrivene raznim izvorima financiranja povučenim izravno iz postojećih programa (EU-a, Svjetske banke ili drugih izvora financiranja).

### **Prednosti i nedostaci**

Partnerstva u Hrvatskoj uglavnom su bila započeta preko projekata tehničke pomoći u kontekstu CARDS-a, jednog od europskih fondova pomoći dostupnih u Europskoj uniji. Njihov oblik i razvoj temeljili su se na tehničkoj pomoći koju su pružile međunarodne tvrtke i stručnjaci hrvatskoj vladi na temelju regionalnih pilot projekata. Posljedica je bila isprekidan razvoj, ovisno o tome jesu li relevantni projekti tehničke pomoći bili provedeni ili ne. Takva situacija ne omogućava dugoročno razdoblje razvoja i konsolidacije koje je potrebno procesu partnerstva. Štoviše, kontinuitet je nesiguran budući da slijed projekata, čak i kada oni postoje, mogu provesti različite tvrtke dok modeli osmišljeni do tog trenutka još nisu konsolidirani.

U osnovi postoje dvije različite vrste formaliziranih lokalnih partnerstava u Hrvatskoj: jedna vrsta uključuje županijska partnerstva za razvoj Regionalnog operativnog plana (ROP). Takva partnerstva mogu se vidjeti u Vukovarsko-srijemskoj i u Varaždinskoj županiji. Druga vrsta partnerstva pokrenuta je kao Lokalno partnerstvo za zapošljavanje u nekim županijama s ciljem pronalaženja rješenja za probleme nezaposlenosti i socijalne isključenosti. Vukovarsko-srijemska županija jedna je od osam županija u kojima je taj pristup primijenjen.

Postoje brojne prednosti koje obilježavaju situaciju i koje bi trebale biti ugrađene u buduće inicijative za unapređivanje lokalnog upravljanja i razvoja.

U obje regije akteri se općenito slažu oko glavnih prioriteta: naponi su usredotočeni na poticanje gospodarskog rasta restrukturiranjem postojećih ili stvaranjem novih poduzeća, te privlačenjem ulaganja i smanjivanjem nezaposlenosti stvaranjem bolje ravnoteže između ponude i potražnje te povećavanjem kvalifikacija slabije kvalificirane radne snage.

Općenito je prihvaćena i potreba za djelotvornom suradnjom u korištenju sredstava i rješavanju problema. To prihvaćanje preuzima materijalni oblik u nekoliko projektnih partnerstava u kojima je većina aktera već voljna surađivati i prepoznati prednost suradnje nad natjecanjem kada je riječ o konkretnim ciljevima i radnjama.

Čini se da su raznolika sredstva dostupna iz nacionalnih programa, ali i od županijskih i gradskih vlasti. Pored toga, neki su europski fondovi već dostupni, a njihov će se broj značajno povećati u bliskoj budućnosti nakon pridruživanja EU-u. U Hrvatskoj je priroda financijskih sredstava naročito važna budući da pristupanje EU-u otvara mnoge mogućnosti za financiranje partnerstava. Neophodan je uvjet da ona budu jasno integrirana unutar relevantnih mjera politike i da njihova provedba bude usklađena s programskim dokumentima koji su dogovoreni s Komisijom. Partnerstva nemaju vlastiti proračun i potrebna su im prikladna sredstva. Glavni mehanizam financiranja temelji se na Regionalnom operativnom planu koji će utvrditi projekte koji mogu koristiti financijske resurse dodijeljene u sklopu nacionalnog okvira. Drugi izvori financiranja pojavljuju se u vezi s projektima koji su financirani prema nacionalnom ili europskom programu u kojem Hrvatska može sudjelovati, kao što je Program Leonardo da Vinci. Međutim, s obzirom na činjenicu da mehanizam partnerstva još uvijek ne funkcionira vrlo učinkovito, te su mogućnosti uglavnom zanemarene. Taj je aspekt naročito važan u kontekstu nadolazećeg pristupanja Hrvatske članstvu u EU-u, budući da programski dokumenti moraju biti strukturirani tako da ostave prostora za programe koji su potrebni za pokrivanje održavanja i podupiranja aktivnosti partnerstva. Neki pilot programi i/ili projekti ne mogu se održati tijekom vremena zbog neusklađivog pravnog okvira. Neprestano treba voditi brigu o osiguravanju ispunjenja pravnih zahtjeva, te ažuriranju gdje je to potrebno.

Uz te prednosti, međutim, postoje i brojni nedostaci koje zajedničkim naporima treba riješiti kako bi se unaprijedilo funkcioniranje partnerstava i njihov doprinos inicijativama za lokalni razvoj.

Obje vrste partnerstva, županijsko partnerstvo i lokalno partnerstvo za zapošljavanje, čini se da imaju minimalističku strukturu koja odgovara ranoj fazi njihovog razvoja, točnije upravni odbor i radne skupine. U slučaju županijskog partnerstva odbor se sastaje, ali radnim skupinama za sada nedostaje svrha, budući da bi se plan rada trebao temeljiti na ROP-u kojeg niti prepoznaju niti podupiru državne vlasti.

Općenito se čini da partneri uključeni u partnerstvo nisu u jednakoj mjeri predani predloženom radu na razvoju. Što se tiče Regionalnog vijeća, postojalo je jasno vodstvo za vrijeme trajanja projekta, ali njegovim završetkom došlo je do praznine koju nije lako ispuniti. Osjećaj „vlasništva“ ne prožima baš snažno partnere, od kojih mnogi pasivno iščekuju pokretanje sljedećeg projekta. Uloge partnera nisu jasno utvrđene i većina partnera tek treba razviti osjećaj vlasništva. Isto je tako važno organizirati partnerstva formalno i stvoriti „pravila“ kao i sustav praćenja i evaluacije koji bi pomogao u dobivanju nužnih povratnih informacija za poboljšanje, ali partnerstva u Hrvatskoj nemaju pravni status i nisu još formalno organizirana.

Partnerstva stvorena do danas još uvijek nisu usadila osjećaj vlasništva u svoje članove, a i slika vodstva je zamagljena. U obje regije struktura partnerstva je „ad-hoc“ i temelji se na suradnji na projektu; ona nije dio općenite strategije svih članova. Komunikacija nije vrlo učinkovita, ni horizontalno (razmjena informacija među partnerima), ni vertikalno između uključenih razina upravljanja (nacionalna – podnacionalna – lokalna). Aktivnosti za postizanje većeg osnaživanja vrlo su nužne.

Čini se da je legitimitet predstavnika partnerstva također problem s obzirom na nestabilni politički kontekst. Politička stabilnost čini se jačom u gradu Varaždinu gdje se proces razvoja čini održivim. Međutim, čini se da u Varaždinu postoji politička polarizacija, sa snažnim vodstvom uključenih stranaka, odakle i prozlaži nepostojanje zajedničke opće strategije svih aktera, uključujući županiju i grad. Njihove se aktivnosti kreću paralelnim putevima, uz vrlo malo međusobne suradnje. Kao da je definirana neka vrsta granice, pri čemu grad stavlja glavni naglasak na članove partnerstva u projektima usmjerenima prema urbanoj sredini, dok županija nastoji obuhvatiti županiju kao cjelinu pristupom koji veći naglasak stavlja na ruralna područja. Dinamika u Varaždinu vrlo je snažna: postoji inicijativa, predanost i veliki potencijal za inovacije usprkos polarizaciji. Dvije razvojne agencije pokušavaju ispraviti asimetrije razvoja u svojim područjima djelovanja, ali među njima nema kontakata pa time ni suradnje. Čini se da ima nekoliko područja preklapanja zbog nedostatka komunikacije.

## Dobra praksa u Vukovarsko-srijemskoj i Varaždinskoj županiji

### *Županijsko partnerstvo Varaždina*

*Dobar participativni proces* – Partnerstvo je bilo izgrađeno u svrhu stvaranja ROP-a u sklopu projekta CARDS. Pristup je slijedio pristup „odozdo prema gore“ (*bottom-up*) uz savjetovanje s više od 120 aktera koji su predstavljali javni sektor, civilno društvo i poduzetnike. Održavani su sastanci na kojima su vođene rasprave i prihvaćeni prijedlozi. Strategija je također uzela u obzir širi geografski kontekst. Nekoliko je kontakata ostvareno sa susjednim zemljama kako bi se osigurao širi teritorijalni strateški pristup, a savjetovanja i rasprave o zajedničkim problemima održana su s mađarskom i slovenskom regijom.

*Zajednički ciljevi* – Gospodarski razvoj regije i smanjenje nezaposlenosti zajednički su ciljevi. Nedostatak komunikacije između dviju agencija koje vode proces partnerstva na razini grada i županije uključuje gubitak sinergije. Očito je da je potrebno poboljšanje.

*Održivost* – Partnerstvo se još uvijek sastaje svakih 6 mjeseci (uz nazočnost 60 do 90 članova). Održivost je moguća, putem tehničke pomoći koju pruža županijska agencija koja je još uvijek srce partnerstva i podupire njegovo funkcioniranje. Na primjer, priprema sastanaka temelji se na upitnicima u kojima su postavljena pitanja o temama koje treba staviti na dnevni red, a između sastanaka službenik agencije redovito posjećuje različite partnere kako bi se održao zamah. Programi edukacije kao što je program za upravljanje projektom ciklusom i savjetovanja za pripremu projekata još su jedna važna dimenzija te potpore. Zahtjev za projektom idejama kruži svakih 6 mjeseci kako bi se izgradio portfelj koji može biti pretvoren u prijedlog čim to bude potrebno. Nekoliko je projekata razvijeno u partnerstvu.

*Strukture lobiranja za regiju* – Ured u Bruxellesu i kontakti na nacionalnoj razini razvijeni su s nekoliko organizacija kao što je Hrvatska obrtnička komora, Američka trgovačka komora, Nordijska komora i određena ministarstva (regionalnog razvoja i gospodarstva).

### *E-Vukovar*

E-Vukovar je zajednička inicijativa Vukovara s financiranjem od strane USAID-a Hrvatska i privatnih poslovnih subjekata za širenje informatičkih, komunikacijskih i tehnoloških aplikacija za unapređivanje vladinih službi, produktivnosti poslovnog sektora i pristupa obrazovanju i osposobljavanju. Projekt je osigurao sudjelovanje na širokoj osnovi i stvorio snažan osjećaj predanosti: sve organizacije koje su uključene i dalje ga podupiru. Skupina od 10 ključnih aktera izravno je uključena: samouprava, veleučilište, škole, NVO-i, komore, grad i lokalni privatni sektor, kao i neki partneri izvan grada kao što su USAID, Microsoft, FINA i nekoliko banaka, da navedemo samo neke od njih. Potencijal uspostavljene infrastrukture i razina kompetentnosti vrlo su visoki i mogu igrati vrlo važnu ulogu u konsolidiranju partnerstva. Uporaba tih pogodnosti kao komunikacijskih kanala i kao platforme za daljnji razvoj na ovom području ima puno smisla. Taj projekt možemo promatrati kao primjer dobre prakse u smislu zajedničkog angažmana (stvaranje zajedničkog cilja da bi se u partnerstvu izgradio osjećaj vlasništva) kako partnerstvo raste i razvija svoj identitet i dinamiku.

### **Preporuke**

Hrvatska ima centraliziranu strukturu vlade koja ulogu središnje uprave kao pomagača čini temeljnom za osmišljavanje i provedbu lokalnih strategija i akcijskih planova na nižim razinama. Sukladno tome, da bi smo analizirali pristupe lokalnom partnerstvu i njihove strukture nužno je isto tako analizirati mehanizme pomoći na središnjoj razini bez kojih aktivnosti na lokalnoj razini ne mogu uspjeti. Važno je razviti i neprestano ojačavati čimbenike i uvjete koji pomažu da bi područno ustrojena partnerstva mogla učinkovito funkcionirati.



Glavni poticaj na središnjoj razini trebalo bi biti:

*Stvoriti protočne i učinkovite veze između strategija na nacionalnoj i lokalnoj razini, kako bi nacionalnu strategiju razina lokalnog upravljanja mogla koristiti kao okvir. Osobito bi nacionalna strategija trebala biti uporište ROP-ova. Povezani programi daju pravni status lokalnoj strategiji te istovremeno upravljaju mogućnošću financiranja provedbe ROP-a.*

*Uspostaviti funkcionalan i dostupan informacijski sustav, s podacima na različitim razinama pojednosti tako da lokalni akteri mogu pronaći nužne osnovne informacije za planiranje ljudskih potencijala u svakoj županiji, čime se omogućava da se strategije uredotoče ne samo na sadašnji već i na budući razvoj.*

*Uvesti i proširiti fleksibilnost u planiranju ljudskih potencijala uzimajući u obzir specifična obilježja područja. Programi bi trebali ostaviti prostora za prilagodbu kako bi se omogućilo partnerstvima da utječu na povezivanje ponude i potražnje na lokalnoj razini. Programski dokumenti trebali bi biti sastavljeni uz savjetovanja s Europskom komisijom (Operativni programi). Oni bi trebali omogućiti fleksibilne mehanizme za osiguravanje financiranja strukturnih troškova partnerstva barem tijekom razdoblja konsolidacije i isto tako stvoriti mjere kojima se ovlašćuju partnerstva da primjene višegodišnje akcijske planove koji pokrivaju nekoliko projekata.*

Pored toga, postoje brojne preporuke uglavnom upućene na podregionalne razine.

*Integracija dvaju partnerstava u jedinstveni model partnerstva s dvije razine upravljanja. Ova struktura jamčit će komunikaciju putem interakcije između razina (jedan poučni model poslužiti će kao primjer). Na ovaj način županijsko bi partnerstvo moglo biti krovno strateško partnerstvo s kojim su druga, više operativna partnerstva (prema sektoru, području intervencije, ciljanim skupinama itd.) povezana. Važno je izgraditi zajednički model dovođenjem dvaju partnersatva u zajednički okvir, kako bi se osiguralo da županija i grad shvate da partnerstvo ne podrazumijeva trajno slaganje već zajednički minimum s regionalnim identitetom za ostvarivanje zajedničke prednosti koja svakom partneru ostavlja slobodu da izgradi vlastiti model. To se može poboljšati, na primjer u Varaždinu, suradnjom između dviju agencija u nekim velikim inicijativama koja može potaknuti stvaranje zajedničkog identiteta.*

*Uspostaviti jedinicu za upravljanje i koordinaciju. Takva jedinica mora biti profesionalna i osigurati svu logističku i sadržajnu potporu koja je potrebna partnerstvu budući da sudjelovanje članova prelazi okvire njihove normalne aktivnosti (tehničko tajništvo, jedinica za tehničku pomoć, itd.). Potrebne su iskusne osobe za tehničku pomoć, koje će s jedne strane biti mentori koji će pomagati u izgradnji partnerstva (pomoći u razvoju interakcija i povezivati različite inicijative unutar općeg strateškog djelovanja), a s druge strane promicati jačanje kapaciteta i unaprijediti vještine aktera programima edukacije i instaliranjem potrebne opreme.*

*Uspostaviti tematske radne skupine. Te skupine treba aktivirati i održati aktivnima. To je važan element u stvaranju grupne dinamike, a pozitivni rezultati će se odraziti na partnerstvo rastom povjerenja, samoidentifikacije i predanosti. Županijsko partnerstvo trebalo bi uložiti više napora u razvoj tematskih radnih skupina koje će se redovitije sastajati i u kojima je ključna uloga specifičnih aktera razjašnjena. Jedno vrlo nužno područje je zaposlenost i strukovno obrazovanje, budući da još uvijek postoji manjak kvalificirane radne snage uz probleme nezaposlenosti koje je potrebno riješiti. Treba iskoristiti priliku da se pojača uloga Zavoda za zapošljavanje i poveća osjećaj vlasništva. Ista bi strategija mogla biti upotrijebljena s drugim akterima da bi se povećao njihov osjećaj vlasništva.*

*Stvaranje mogućnosti za učenje za članove partnerstva. Nije lako raditi u partnerstvu i postoji znatan potencijal za sukobe kada partner nije svjestan načela koja upravljaju aktivnostima drugih partnera.*

## Međunarodni modeli

### *Lokalna partnerstva u Rumunjskoj*

#### *Opis pristupa*

Ovaj model<sup>9</sup> obuhvaća formalni Pakt na regionalnoj razini, Partnerstvo za zapošljavanje i socijalnu uključenost na županijskoj razini te nekoliko projektnih partnerstava na lokalnoj razini. On predstavlja model upravljanja zapošljavanjem, koji izgrađuje participativni proces stvaranja i provedbe politike, istovremeno optimalno iskorištavajući dostupne financijske instrumente, kao što su strukturni fondovi.

Sporazumi o zapošljavanju su, u ovom kontekstu, oblik socijalnog sporazuma kojem je cilj promicati zapošljavanje putem mobilizacije svih dostupnih sredstava za zajedničku strategiju koja će stvarati radna mjesta i pomoći u boljoj koordinaciji i integraciji politike zapošljavanja. To uključuje napore partnera da se odrede poteškoće, zabrinutosti i očekivanja aktera u području zapošljavanja.

Struktura i funkcionalnosti predstavljeni su u dijagramu i opisani u sljedećim odlomcima. Važno je naglastiti da odnosi prikazani u dijagramu nikada nisu hijerarhijski.

#### *A) Regionalna razina (Regionalni pakt)*

Na regionalnoj razini trebala bi postojati struktura s vizijom za razvoj ljudskih potencijala regije i sposobnošću **umetanja te vizije u strateške smjernice i prioritete u sklopu nacionalnog okvira** kako je izneseno u Regionalnom planu za zapošljavanje. Taj je plan instrument za djelovanje.

Iz tog razloga od ključne je važnosti da struktura bude u obliku odbora za politiku koji uključuje sve relevantne dionike, u svakom od slučajeva zastupljene na visokoj razini jer je to regulatorno tijelo i tijelo za donošenje odluka koje prenosi nužan pravno priznat status Pakta.

Pakt mora podupirati **trajno tehničko tajništvo (TTT)** koje će olakšati rad partnerstva i provesti odnose s drugim razinama (regionalnom i lokalnom) kako bi potaknulo razvoj projekata i prikladnih oblika suradnje na lokalnoj razini.

Predsjednik Regionalnog pakta bit će izabran između članova.

#### *B) Partnerstva za zapošljavanje i socijalnu uključenost na razini županije*

Ova razina ima važnu ulogu koja uključuje definiranje strategije na županijskoj razini kao doprinos Regionalnom akcijskom planu, ali i operativnu ulogu vođenja i poticanja na lokalnoj razini.

Ovo partnerstvo ima osobitu važnost u strukturi budući da:

- Prenosi strategije s drugih razina na županijsku razinu (prenošenje smjernica i prioriteta uspostavljenih na regionalnoj razini koje će biti korištene kao okvir za županiju).
- Analizira probleme i mogućnosti županije i utvrđuje odgovarajuće radnje uzimajući u obzir sugestije s lokalne razine.

---

<sup>9</sup> Maria João Filgueiras- Rauch – Izvješće o projektu Phare-a “Support to Ministry of labour, Social solidarity and Family to design and implement employment policy” (*Potpoma Ministarstvu rada, socijalne solidarnosti i obitelji u stvaranju i provedbi politike zapošljavanja*) - 2006

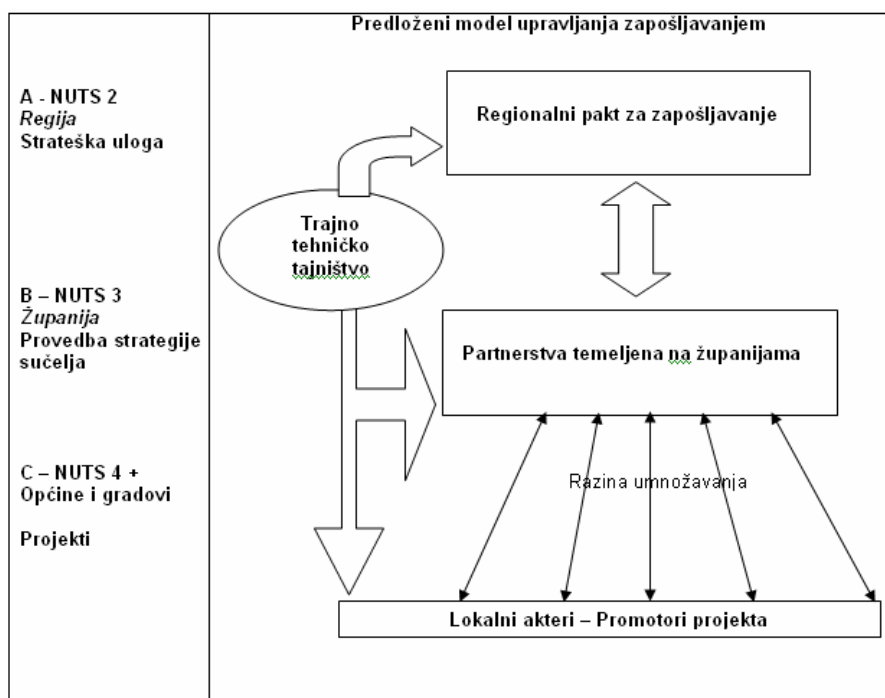
Da bi ispunila svoje odgovornosti i zadatke ova struktura treba:

1. Biti organizirana kao **plenarno tijelo s nekoliko radnih skupina specijaliziranih za problematična područja** koja imaju prioritet u Regionalnom planu, i
2. Imati potporu **trajnog tehničkog tajništva (TTT)** koje će olakšati rad partnerstava i njihove odnose s drugim razinama (regionalnom i lokalnom), te potaknuti razvoj projekata i prikladnih oblika suradnje na lokalnoj razini.

Da bi to napravio, TTT će odrediti i podupirati lokalne strukture (Lokalnu agendu 21 u općinama, projektne odjele na sveučilištima, krovne NVO-e, itd.) koje će proširiti mogućnosti otvorene lokalnim akterima. To će zauzvrat pomoći daljem širenju svijesti o pristupu partnerstva, maksimalno uvećavajući učinak osnaženja skupine kroz okvir projekta ESF-a.

### C) Lokalna razina (projektna partnerstva)

Lokalna razina je razina na kojoj će biti poduzeta većina projekata. To je i razina na kojoj moraju nastati operativna partnerstva da bi se stvorile sinergije, ali još preciznije da bi se poboljšala sposobnost aktera da osmisle i razviju složenije projekte u sklopu ESF-a unutar okvira REAP-a.



### D) Trajno tehničko tajništvo

**Upravljačka jedinica** – Ova jedinica ima upravitelja koji je odgovoran za sve financijske i funkcionalne operacije tehničke savjetodavne skupine. Njena uloga u paktu je obavljati dužnosti tajništva i može, ukoliko to zatraže članovi, djelovati kao moderator sastanaka. Administrativno i financijsko osoblje pruža logističke usluge za pakt kao što su priprema sastanaka (pozivi, odabir lokacije, catering, itd.), izrađuje zapisnike sastanaka i odgovorno je za njihov sadržaj.

**Tehničko osoblje** (facilitatori) mora podupirati sadržajni rad i odgovorno je za punu potporu razvoju i konsolidaciji partnerstava, na razini županije ili na razini projekta – lokalnih projektnih partnerstava – već prema slučaju.

Očekivane kvalifikacije:

1. Poznavanje tržišta rada i socijalne situacije u regiji kao i aktera u županiji i njihove sposobnosti da osmisle i razviju projekte.
2. Vrlo dobre komunikacijske vještine.
3. Sposobnost predviđanja potencijalnih problema i poteškoća te poduzimanja preventivnih mjera.
4. Dobro znanje engleskog jezika (svakako u govoru, a po mogućnosti i u pismu).
5. Solidno iskustvo u pružanju tehničke pomoći i praćenju projekata s ciljem osnaživanja aktera.

*Razlozi za uspjeh ili neuspjeh*

Da bi mogao ispuniti svoje ciljeve pakt mora integrirati različite razine upravljanja, sinergetski iskoristiti sve dostupne endogene resurse i povećati sposobnost partnerstava da osmisle projekte i djeluju kao stvarni instrumenti razvoja i dodjele financijskih sredstava. Za to je potrebno da pakt uključi što je više moguće partnera s odgovornostima u području zapošljavanja, uključujući povezana javna tijela, udruženja poslodavaca i sindikate i druge socijalne i ekonomske partnere kao što su organizacije trećeg sektora.

Problemi i potrebe često se rješavaju na lokalnoj razini. Kako bi se osiguralo da se o njima raspravlja u sklopu regionalne strategije, treba uspostaviti mehanizam „odozdo“ (*bottom-up*) kako bi bili analizirani problemi i doneseni prijedlozi za djelovanje na razini županije koji koriste doprinose sa lokalne razine. Iskustvo s nekoliko europskih partnerstava pokazuje da je ova kombinacija i pristupa „odozgo“ i „odozdo“ važan čimbenik u uspjehu modela partnerstva. Ovdje je važno naglasiti da je Rumunjska zemlja u kojoj se politika donosi na središnjoj razini (NUT1), s gotovo nepostojećim regionalnim strukturama (upravo se izgrađuju da bi se ispunili zahtjevi pristupanja EU-u), širokim nizom institucionalnih kapaciteta za provedbu politike i koordinaciju smještenima na županijskoj razini (NUT3) te administrativnim operativnim kapacitetom na razini općina (NUT4 ili manje). Model partnerstva morao je izgraditi kapacitet donošenja strateških odluka na regionalnoj razini istovremeno integrirajući velike provedbene kapacitete koji postoje na razini županija. Taj je proces dug i zahtijeva strpljenje budući da natjecanje između županija i nedostatak zajedničkog identiteta kao regije stvara niz agenda i interesa kojima treba upravljati. Iznimno je važno održavati korak i iznova „otkrivati“ potrebne zajedničke interese gotovo u trenu. U Rumunjskoj je najjači zajednički interes u najvećoj mogućoj mjeri iskoristiti dostupne strukturne fondove. To motivira različite organizacije da se redovito okupljaju za nužne pripreme i da izgrade projektnu bazu podataka. U izgradnji partnerstava, važnost postojanja sredstava za zajedničko djelovanje je očevidna. Samo je na taj način moguće osnažiti zajednički identitet.

Još jedno važno pitanje koje je trebalo riješiti bilo je vodstvo pakta, s obzirom na divergentne interese organizacija članica. Da bi se osiguralo prihvaćanje od strane partnera, vodstvo je bilo podložno izborima od strane partnerstva. Istovremeno je bio razrađeni opći pravilnik za pakt i za županijska partnerstva, uspostavljajući ovo i druga korisna pravila za funkcioniranje partnerstava.

Ovo partnerstvo bit će financirano preko ESF-a za sljedeće programsko razdoblje. Međutim, bilo je nekih poteškoća u stvaranju novih struktura. S jedne strane, nacionalni zakonodavni okvir nije prilagođen za podupiranje novih vrsta struktura, a s druge strane, propisi EU-a nameću nekoliko ograničenja i procedura za provođenje aktivnosti koje su financirane iz sredstava ESF-a. U vrijeme pisanja ovog

izvješća, poteškoće su gotovo bile prevladane, ali pregovori su trajali nekoliko mjeseci; takva kašnjenja predstavljaju rizik za rane godine postojanja partnerstva.

Još jedna posljedica neuspjeha u uspostavljanju TTT-a je nedostatna alokacija proračunskih sredstava. Za ovaj je proračun bilo planirano da iznosi oko 0,5 milijuna eura za prve 3 godine. Konačna odluka ovisit će o ishodu natječaja koji se sada pokreće.

#### *Relevantnost pristupa za Hrvatsku*

Administrativna struktura Hrvatske vrlo je slična strukturi u Rumunjskoj – centralizirana vlast koja donosi odluke, većina provedbe smještena na županijskoj razini, i gotovo nepostojeće regionalno upravljanje. To stvara problem identiteta čak i kada su regije određene zakonom. Potrebno je mnogo vremena da akteri razviju istinski osjećaj legitimiteta i identiteta. Još jedna važna sličnost je potreba da se preobrazu mentalni stavovi iz individualnog pristupa usmjerenog prema natjecanju u participativan i kolaborativan pristup. Raznolikost obilježja osam regija postavlja još jedan problem – prilagodbu modela tako da budu uzete u obzir specifičnosti svake regije. Taj je model do sada pokazivao potrebnu fleksibilnost.

Rumunjski model osmišljen je da prevlada te probleme i dosegao je stupanj sposobnosti opstanka koji je dobar nagovještaj njegove održivosti. Sukladno tome može igrati korisnu mentorsku ulogu u podupiranju Hrvatske u daljnjem razvoju vlastitog modela.

Ovaj model također funkcionira na temelju integracije različitih partnerstava pod krovom partnerstva za kreiranje politike – pakta. To bi mogao biti najprikladniji način za provedbu preporuke da se uspostavi jedan model koji će integrirati različite razine upravljanja. Poteškoće koje su nastale u provedbi TTT-a pružaju korisnu pouku za Hrvatsku kada se primijeni na sredstva ESF-a za potporu troškovima partnerstava. U Rumunjskoj je upotrijebljena procedura javne nabave zbog odluke da se stvori NVO (ili upotrijebi već postojeći) za TTT. Međutim, treba razmotriti i druge mogućnosti, na primjer, stvaranje javne organizacije s koordinacijskom funkcijom na središnjoj razini, s izvršnim granama u svakoj regiji određenoj u paktovima.

#### *Kontaktne podaci*

Cristina Iova  
Generalni direktor  
Ured za upravljanje ESF-om  
Ministarstvo rada, socijalne solidarnosti i obitelji  
E-mail: icristina@fseromania.ro



## NAUČITE KAKO POSTIĆI REZULTATE: KAKO LOKALNA PARTNERSTVA UČINITI DJELOTVORNIJIMA

*David Galliers, Program Learning to Deliver i Partnerstvo Coventryja, Ujedinjeno Kraljevstvo*

### **Opis pristupa (ciljevi, provedba, proračun itd.)**

„Learning to Deliver“ (u slobodnom prijevodu: Naučite kako postići rezultate) regionalni je program potpore za lokalna strateška partnerstva u regiji West Midlands u Ujedinjenom Kraljevstvu. Njegove svrhe i ciljevi su sljedeći:

- Kroz kolaborativni i zajednički pristup, dostaviti program praktične potpore i aktivnosti koje će pomoći 38 lokalnih strateških partnerstava da unaprijede ostvarivanje svojih planova i strategija.
- Odrediti trenutajući položaj LSP-ova u regiji West Midlands u ostvarivanju ključnih ishoda i testirati utjecaj postojeće potpore na ostvarivanje tih ciljeva.
- Pružiti okvir kroz koji regija West Midlands može utvrditi prednosti i nedostatke LSP-ova u regiji i ubrzano pružiti potporu na koordiniran i djelotvoran način.

Program se temelji na stajalištu da članovi partnerstva najbolje mogu unaprijediti ostvarivanje rezultata svog partnerstva kada zajedno rade na utvrđivanju dobre prakse i rješavanju zajedničkih problema. Svako partnerstvo trebalo je odrediti

1. Jednog ili dva predstavnika koji bi:
  - bili odgovorni za isporuku projekta poboljšanja osmišljenog za poboljšavanje rada partnerstva
  - prisustvovali programu skupina za učenja djelovanjem<sup>10</sup> kako bi podijelili svoj napredak s drugima te radili s drugima na rješavanju problema i nadilaženju prepreka.
2. Zagovornika projekta, koji je viši član partnerstva i čija bi uloga bila projektu pružiti stratešku potporu, utvrditi najveće prepreke za ostvarenje projekta, savladati ih te izvijestiti partnerstvo o napretku.

Zauzvrat, svako bi partnerstvo primilo bespovratna sredstva za tu godinu koja bi pomogla u ostvarivanju projekta uz druge oblike potpore (vidi u nastavku).

---

<sup>10</sup> Program skupina za učenje djelovanjem je proces u kojem se skupina ljudi okuplja manje ili više redovito kako bi pomogli jedni drugima da uče iz njihovih iskustava. Učenje djelovanjem razvio je Reg Bevens 1940.-ih kada je uspostavio programe razvoja upravljanja za Nacionalni odbor za ugljen. Kratak opis pristupa uključen je u poglavlje Mikea Geddesa u ovom izvješću.

Metropolitanska i unitarna partnerstva (jednorazinska) primaju svako po 19.600 GBP (29.066 EUR), a grofovijaska i okružna partnerstva (dvorazinska) primaju svako po 6.300 GBP (9.345 EUR).

Za bespovratna sredstva postavljen je uvjet za dvorazinska partnerstva da **većina** okružnih partnerstava u grofoviji mora podnijeti projekte koje su podijelili s drugim partnerstvima u svom lokalitetu. Ukoliko manje od većine podnese projekt, sva će financijska sredstva za grofoviju i okruge biti povučena i podijeljena među drugim partnerstvima u regiji. U prvoj godini programa **sva** su dvorazinska partnerstva u regiji sudjelovala.

### Samoprocjena

Program je također inzistirao na tome da svaki Projekt poboljšanja bude temeljen ili na zajedničkoj reviziji ostvarenja od strane vlade / partnerstva – kod onih partnerstava koja ostvaruju Ugovor za lokalno<sup>11</sup> ili samoprocjeni za ona okružna partnerstva koja ne ostvaruju Ugovor za lokalno područje. Razvijen je instrument samoprocjene u regiji na čije su korištenje partnerstva bila potaknuta i koji je bio osmišljen kako bi omogućio svakom partnerstvu da se testira prema skupni dogovoreni izjava o kompetentnosti. Projekt poboljšanja bio je osmišljen kako bi poboljšao jedno ili dva ključna poboljšanja za koje se smatralo da su od najveće ključne važnosti za djelotvornije izvršavanje usluge.

### Dodatna potpora i znanje

Kako bi se osiguralo da partnerstva i njihovi sudionici uživaju primjerenu potporu za ostvarivanje svojih projekata te da se mogu pripremiti za probleme koji mogu iskrsnuti u budućnosti, pružena je dodatna potpora.

Regutiran je tim savjetnika za pružanje te dodatne potpore programu. Savjetnici su bili odabrani putem natječaja. Neke je od njih središnja vlada akreditirala kao „savjetnike za obnovu susjedstva”, tj. ljude koji imaju iskustva s partnerstvima i radom na obnovi. Svaki od timova ima specifično područje djelovanja (npr. zdravstvo, kriminal, stanovanje, gospodarska obnova) koje omogućava voditelju programa da iskoristi specifične vještine tamo gdje su one najpotrebnije.

Nudi se sljedeće:

#### *Potpora jedan na jedan.*

Svakom partnerstvu nudi se ekvivalent jednog dana individualne potpore za pomoć oko ostvarivanja projekta poboljšanja. Grofovije i okruzi (područja s dvije razine vlasti) potaknuta su da se ujedine za primanje te potpore i zajednički koriste „dane potpore“. To pomaže da se dostupno vrijeme maksimalno iskoristi te potiče dobru komunikaciju i zajednički rad.

#### *Praktične radionice*

Nudi se i niz radionica s vanjskim savjetnicima koje uključuju i ljude iz partnerstva kako bi se pokazali primjeri dobre prakse na lokalnoj razini. Radionice su usmjerene na teme kojima se bave projekti

---

<sup>11</sup> Ugovor za lokalno područje je inicijativa koju je razvila vlada Ujedinjenog Kraljevstva, kroz koju lokalna strateška partnerstva razvijaju plan provedbe (tj. ishode, pokazatelje izvedbe, ciljeve i odgovorne službenike) prema kojem se provodi njihov strateški plan. O nekim od tih ishoda i pokazatelja pregovara se s vladom na temelju nacionalnih prioriteta, a drugi se pak uključuju za rješavanje određenih lokalnih prioriteta.



poboljšanja, npr. upravljanje izvedbom, upravljanje i odgovornost, uključivanje dobrovoljnog sektora, gospodarski razvoj, vođenje partnerstva itd.

### *E-instrukcije*

Svi sudionici, zagovornici projekta i drugi članovi partnerstava redovito primaju bilten o razvoju programa te niz e-instrukcija o politici i praksi povezanih s radom partnerstva, razvojem novih politika i korisnim studijama slučaja.

### Upravljanje i odgovornost

Program je odgovoran Regionalnom partnerstvu za poboljšanje koje djeluje kao posredničko tijelo koje stoji između središnje vlade i lokalnih partnerstava te je osmišljeno da podupire poboljšanje i djelotvornost lokalnih vlasti i lokalnih strateških partnerstava korištenjem sredstava koja im je prenijela središnja vlada. Članstvo Regionalnog partnerstva za poboljšanje uključuje:

- Predstavnike izvršnog tijela jednorazinske i dvorazinske vlasti
- Nacionalne agencije za potporu
- Udruženje lokalne uprave (udruženje članstva za lokalne uprave)
- Regionalnu upravu

Ovo je tijelo trenutačno u fazi restrukturiranja kako bi se pripremilo za daljnje prenošenje sredstava iz ministarstava središnje vlade.

Program donosi voditelj programa koji je odgovoran upravljačkoj skupini koju čine regionalne agencije za potporu, regionalna uprava i članovi partnerstava iz regije.

### *Proračun*

Osnovni proračun programa Learning to Deliver za 2007.-2008. iznosi 540.000 GBP ili oko 800.000 EUR za podupiranje 38 partnerstava. Pored toga, Regionalna agencija za gospodarski razvoj doprinijela je sa dodatnih 70.000 GBP ili 104.000 EUR za potporu u rješavanju pitanja gospodarskog razvoja.

Druge agencije koje sudjeluju u provedbi također počinju davati potporu u naturi shvaćajući da je lakše postići koordinirani pristup jačanju kapaciteta kroz partnerstva te da je takav način rada djelotvorniji nego kada se radi individualno.

### *Evaluacija*

Svi sudionici programa zamoljeni su da ispune online anketu kojoj je cilj odrediti znanje i razumijevanje sudionika na početku, uočeni kapacitet partnerstava i količinu regionalne potpore koju partnerstva primaju. To se ponavlja na kraju programa da bi se vidjelo je li ostvaren kakav napredak. Provede se i intervjui preko telefona kako bi se prikupili kvalitativni podaci, a konačno evaluacijsko izvješće s preporukama za poboljšanje sastavlja se na kraju godine.

### ***Zašto je taj pristup relevantan za Hrvatsku?***

Prednosti ovog pristupa za Hrvatsku su sljedeće:

- Temelji se na tome da svako partnerstvo procijeni svoje prednosti i nedostatke na dosljedan način koji omogućava nacionalnim i regionalnim potpornim agencijama da lako utvrde potrebe i razviju strateške planove podrške;
- Pristup u velikoj mjeri vode praktičari što odražava razvoj partnerstava „iz najširih slojeva“ u Hrvatskoj;
- Regionalni pristup nudi troškovno učinkovit način pružanja potpore i potencijal za ujedinjavanje često zasebnih prioriteta ministarstava središnje vlade;
- Pristup učenja kroz djelovanje omogućava svakom partnerstvu da uči od drugih i time se izbjegava da svako od njih „ponovo izmišlja toplu vodu“;
- Ako je vlada uključena u zajedničku ocjenu partnerstava, to vladinim dužnosnicima omogućava da razviju vlastito shvaćanje partnerskog rada; i,
- Pristup se može koristiti u područjima s jednom ili dvije razine vlasti.

### ***Razlozi za uspjeh pristupa***

Program pokazuje znakove uspjeha zato što:

- Omogućava koordiniranu „ponudu“ partnerstvima;
- Jamči regionalnoj i središnjoj vladi da su njihovi resursi učinkovito usmjereni;
- Njime upravlja skupina u kojoj su zastupljeni praktičari i regionalna uprava;
- Pristup podupiru i regionalna i središnja vlada preko jasnih politika prijenosa sredstava, donošenja odluka i odgovornosti za izvršavanje usluge; i,
- Dovoljno je fleksibilan da doda usluge i ponude kako se mijenjaju potrebe.

### ***Prepreke koje su se pojavile i mjere poduzete za njihovo svladavanje***

**Prepreka:** Slaba komunikacija između provoditelja projekata i upravnih odbora partnerstava

**Mjera:** Određivanje zagovornika projekta koji će osigurati stvaranje veza

**Prepreka:** Niz potpornih agencija koje trenutno rade na programima jačanja kapaciteta u regiji.

**Mjera:** Organizacija regionalnih seminara za agencije kako bi im se pomoglo da se uključe u program i da saznaju više o programima koji se trenutno nude

**Prepreka:** Nedostatak pristupa regionalnih potpornih agencija partnerstvima i njihovim ključnim kontaktima

**Mjera:** Uspostavljanje baze podataka ključnih kontakata i redoviti bilten s vijestima koji se šalje emailom.

**Prepreka:** Poteškoće u dogovaranju sastanaka za veliko geografsko područje.

**Mjera:** Uporaba nove tehnologije za poticanje na konferencijske pozive (*npr.* <http://www.powwownow.co.uk> ) i rasprave online (*npr.* <http://www.basecampHQ.com> )

*Razmatranja za usvajanje ovog pristupa u Hrvatskoj*

- Zadobijte potporu partnerstava i vlade;
- Zajedno razvijte instrument samoprocjene;
- Osigurajte financijsku potporu za pomoć procesu;
- Neka vam bude jasno da je program usredotočen na kolaborativno učenje;
- Strukturirajte regionalno partnerstvo tako da osigurate dobru zastupljenost partnerstava;
- Ugradite snažne sustave evaluacije na početku programa;
- Osigurajte učinkovito reklamiranje uspjeha programa kako bi izgradili potporu i osjećaj vlasništva nad programom; i,
- Koristite u početku vanjske facilitatore kako biste osigurali da ne postoji sukob interesa između partnerstava ili između regionalnih agencija i da postoje neutralni arbitri koji mogu pomoći riješiti napetosti i probleme.

*Kontaktne podaci i web-stranica za više informacija*

David Galliers  
Voditelj programa  
Program Learning to Deliver  
Tel: +447973 780 871  
E-mail: [d.galliers@wmlga.gov.uk](mailto:d.galliers@wmlga.gov.uk) ili [david@galliers.net](mailto:david@galliers.net)  
Web-stranica: <http://www.wmlga.gov.uk/page.asp?id=499>



## PODJELA AKTIVNOSTI U RADU PARTNERSTVA

*David Galliers, Partnerstvo Coventryja, Ujedinjeno Kraljevstvo*

### **Opis pristupa (ciljevi, provedba, proračun itd.)**

Lokalno strateško partnerstvo Coventryja razvilo je ovaj pristup kako bi povećalo mogućnosti financiranja svog rada. Ciljevi tog rada bili su sljedeći:

- Osigurati održiviji pristup radu partnerstva
- Postići veći učinak rada
- Uključiti i angažirati više partnera u radu strateškog partnerstva

Početni proračun od 5 milijuna GBP (7.4 milijuna EUR) godišnje za 3 godine bio je dostupan kao jednokratni iznos za potporu poboljšanju usluga unutar siromašnih zajednica u Coventryju, regiji West Midlands Ujedinjenog Kraljevstva.

Zašto ovaj pristup? Lokalno strateško partnerstvo Coventryja dobilo je ulogu raspodjele tih sredstava. Prethodno je sredstva dodjeljivalo partnerstvo putem natječaja.

To je za posljedicu imalo sljedeće:

- Veliki broj malih projekata s vrlo malo mjerljivog učinka;
- Aktivnosti koje imaju malo veze sa strateškim planom i prioritetima grada;
- Neodržive aktivnosti koje dobivaju sredstva za još jedno kratko razdoblje;
- Nezdravi „natječaj ljepote” između siromašnih zajednica koje se natječu za novac; i,
- Isključivi proces u kojem je mali broj ljudi provodio dugo vremena u odabiranju projekata o kojima su malo znali i s kojima nisu imali kontakta.

### *Pristup „podjele aktivnosti”*

Radionica: održana je radionica sa strateškom upravom partnerstva koja se sastojala od predstavnika iz javnih, privatnih, dobrovoljnih i drugih organizacija u zajednici.

Dužnosnici partnerstva dali su sudionicima statističke podatke dobivene iz vladinih izvora zajedno s rezultatima ankete o mišljenju stanovnika koji su upućivali na to koji su problemi najvažniji (*npr.* nezaposlenost, kriminal, zdravlje itd.). Problemi su izvedeni iz onih koji su navedeni u strateškom planu grada.

Nakon što su dobili te informacije, sudionici su zamoljeni da rasprave o pitanjima u skupinama i zatim „glasuju“ za 3 problema za koja vjeruju da su najvažnija. To je bilo napravljeno tako da je svaki od sudionika označio probleme prikazane na zidovima prostorije sa do tri obojane točke. Nakon ove vježbe izbrojani su „glasovi“ i odabrano je 6 prioriternih problema.

Detaljan prikaz: Mjerodavne podskupine partnerstva sastavile su za svaki prioritet detaljan prikaz koji je uključivao sljedeće ključne točke:

- Opis temeljen na ishodu *npr.* „Ta aktivnost će pružiti usluge nezaposlenim ljudima u ciljanoj četvrti koje će im omogućiti da steknu zaposlenje i pomoći im da ojačaju svoje socijalne mreže.“ Opis je izbjegavao opise neposrednih rezultata (broj ljudi koji pohađaju tečajeve) gdje god je to bilo moguće.
- Opis ishoda u strateškom planu grada na koji bi aktivnost trebala biti usmjerena.
- Zahtjev da aktivnost treba mjeriti svoj uspjeh naspram pokazatelja izvedbe izvedenih iz strateškog plana (*npr.* broj ljudi koji traže naknadu za nezaposlene u gradu, u kojoj mjeri stanovnici smatraju da je njihova zajednica dobro mjesto za život).
- Zahtjev da usluge budu obavljene preko partnerstva kako bi mogao biti ponuđen niz usluga i da se izbjegne podvostručenje aktivnosti.
- Zahtjev da jedna organizacija djeluje kao vođa i preuzme odgovornost za financije, evaluaciju i potporu partnerstvu.
- Potvrdu da su provedene rasprave unutar skupine klijenata i da su predstavnici iz skupine klijenata imali svoja mjesta u glavnoj upravljačkoj skupini projekta.
- Naznaka najvećeg iznosa sredstava dodijeljenih za određeni prioritet.
- Zahtjev da projektni prijedlozi pokazuju kako će aktivnost biti evaluirana.
- Zahtjev sponzora iz javnog sektora da, ukoliko je aktivnost uspješna u rješavanju prioriteta, bude razmatrana za buduće i trajno financiranje preko središnjeg ciklusa planiranja proračuna organizacije.

Ova posljednja točka bila je razvijena sa službenicima za financije organizacija javnog sektora u partnerstvu kako bi bili svjesni te potencijalne obveze i kako bi osigurali da su njihovi ciklusi i procedure planiranja spremni za te nove aktivnosti.

Detaljni prikazi su zatim poslani na popis primatelja iz partnerstva unutar grada.

Paneli za odabir: Svaka podskupina je odredila panel za odabir koji se sastoji od ljudi koji su „stručnjaci“ u rješavanju prioriteta te članova dobrovoljnog sektora i zajednice koji su shvaćali potrebe određene skupine klijenata.

Oni koji su nudili prijedloge zatim su bili pozvani na sastanak s panelima da bi raspravili o svojim idejama. Svaki je sastanak trajao oko 1,5 h.

Svaki je panel naročito obraćao pažnju na to da prijedlozi sadržavaju mogućnosti mjerenja uspjeha u usporedbi sa strateškim ishodom, strogu strategiju evaluacije i jasnu predanost javnog sektora kako bi se aktivnost održala ukoliko se pokaže uspješnom.

**Odluke:** Svaki je panel pažljivo razmotrio prijedloge i često molio predlagatelje da razmisle o uključivanju agencija iz drugih prijedloga u svoj rad kako bi dodali vrijednost i osigurali aktivnosti koje ne bi uspjele u drugim slabijim prijedlozima.

Neki su i proveli vrijeme razgovarajući s organizacijama za koje se činilo da se natječu jedna s drugom u obavljanju vrlo sličnih usluga te ih pokušali uvjeriti da rade zajedno.

Po zaključivanju procedure donesene su konačne odluke i dogovoreni ugovori s vodećim organizacijama. Podskupine partnerstva zatim su preuzele praćenje aktivnosti, pružile im stratešku potporu gdje je to bilo potrebno i osigurali da je pokrovitelj iz javnog sektora u potpunosti uključen u aktivnost.

### ***Zašto je ovaj pristup relevantan za Hrvatsku?***

Mnoge aktivnosti koje obavljaju hrvatska partnerstva temelje se na kratkoročnom financiranju i kao takve su neodržive. Ovaj bi pristup pomogao u ostvarenju bliskije suradnje između organizacija u zajednici i javnog sektora. Mogao bi i pomoći u utvrđivanju novih načina rada koje bi mogle usvojiti organizacije javnog sektora.

### *Razlozi za uspjeh ili neuspjeh pristupa*

Postoje mnoge prednosti koje su ovaj pristup učinile uspješnim.

- Razvijeni su odnosi između službenika za financije iz partnerskih organizacija koji su bili spremni podijeliti načine na koje se aktivnosti mogu razmatrati kroz glavne cikluse planiranja organizacija javnog sektora.
- Uključenost zajednice u proces donošenja odluka dala je precizniju sliku o tome hoće li predložene aktivnosti biti usredotočene na lokalne potrebe.
- Usredotočenost na ishode umjesto na neposredne rezultate te inzistiranje na provedbi putem partnerstva pomogla je stvoriti integriranije skupine aktivnosti koje su odražavale višestruke potrebe mnogih od skupina klijenata.
- Povezanost između ishoda u strateškom planu grada i aktivnosti pomogla je partnerstvu da zadrži strateški pogled na potrebe grada.
- Inzistiranje na postojanju mogućnosti mjerenja aktivnosti prema pokazateljima izvedbe koji su pridruženi prioritetnim ishodom pomoglo je usredotočiti davatelje na njihov doprinos „širem kontekstu“.

### *Prepreke koje su se pojavile i mjere poduzete za njihovo svladavanje*

**Prepreka:** Zabrinutost da agencije za zdravstvo koje su ostvarile svoje prioritete nisu uključene u konačnu skupinu.

**Mjera:** Partnerstvo se složilo da bi prioritet zdravstva trebao biti zajednička tema tj. on bi morao biti dio svakog prijedloga.

**Prepreka:** Postojala je zabrinutost tima za praćenje da treba više naglaska staviti na neposredne rezultate kako bi mogli djelotvorno pratiti aktivnosti.

**Mjera:** Dogovoren je kompromis da prijedlozi sadrže neke ključne prekretnice i neposredne rezultate. To je, međutim, umanjilo opći naglasak na ishodima.

**Prepreka:** Neke agencije iz javnog sektora nisu mogle održati cjelinu svojih novih aktivnosti.

**Mjera:** Dogovoreno je da bude prihvatljivo da agencije usvoje uspješne pristupe izvedene iz više aktivnosti umjesto iz jedne specifične aktivnosti. To je u nekim okolnostima pomoglo poboljšati glavne usluge.

*Razmatranja za usvajanje ovakvog pristupa u Hrvatskoj*

- Na lokalnoj ili regionalnoj ili nacionalnoj razini treba se složiti oko niza ključnih ishoda i upotrijebiti ih za usredotočavanje lokalnih aktivnosti.
- Treba omogućiti edukaciju preko vanjskih savjetnika za partnerstva, praktičara i regionalne uprave o (i) korištenju ishoda; (ii) tome kako planirati i upravljati aktivnostima u sklopu projekta; te (iii) načinima osiguravanja slaganja oko strateških prioriteta.
- Svaki lokalitet treba napraviti strateški plan koji se temelji na lokalnim podacima i anketama među stanovnicima, što onda može usmjeriti aktivnosti unutar područja.
- Treba biti dostupna državna financijska pomoć za privlačenje partnera i započinjanje aktivnosti. Sredstva trebaju biti dostupna samo ako su dogovorene aktivnosti održive.

*Kontaktne podaci i web-stranica za više informacija*

David Galliers  
Voditelj partnerstva  
Lokalno strateško partnerstvo Coventryja  
E-mail: david@galliers.net  
Web-stranica: www.coventrypartnership.com



**STVARANJE MOGUĆNOSTI ZAPOŠLJAVANJA I POBOLJŠAVANJE ZAPOŠLJIVOSTI –  
ULOGA I DOPRINOS LOKALNIH PARTNERSTAVA**

*Reiner Aster, gsub mbH Berlin, Njemačka*

**Uvod<sup>12</sup>**

Izvješće u nastavku naglašava ulogu i doprinos partnerstava u razvoju lokalnog zapošljavanja u dvije hrvatske županije: Vukovarsko-srijemskoj i Varaždinskoj.

Naglasak studije je na zaposlenosti kao jednom od ključnih pitanja lokalnog razvoja. Stopa zaposlenosti u Hrvatskoj je 2006. godine iznosila 55,6% u usporedbi sa stopom od 64,4% za Europsku uniju za istu godinu (brojke Eurostata). Pored toga, stope zaposlenosti za žene i starije radnike niže su od prosjeka u Europskoj uniji. Stopa zaposlenosti u Hrvatskoj se, međutim, vrlo brzo smanjivala u protekloj godini, sa 23,4% u lipnju 2006. na 14,3% u lipnju 2007. Slični pozitivni trendovi uočeni su i u spomenute dvije županije.

Perspektive lokalnih dionika u obje županije, kao što su Hrvatski zavod za zapošljavanje, Obrtnička komora i lokalne vlasti, pokazuju da su poduzeti znatni naponi kako bi se potakla zaposlenost i stvorila nova radna mjesta, na primjer, preko mjera specijalizirane edukacije ili preko smještanja ulagača u tzv. „gospodarskim zonama“. Međutim, još uvijek postoji neravnoteža između ponude poslova i vještina (dugoročno) nezaposlenih, kao i nedostatak dostatnih programa za stvaranje radnih mjesta i edukaciju usmjerenih ka budućnosti.

Županijske strategije temelje se na različitim nacionalnim strategijama koje provode različita ministarstva. S jedne strane, te strategije pružaju aktivne mjere za tržište rada za posebne ciljane skupine, kao što su subvencije za plaće i mjere edukacije. S druge strane, nacionalna vlada pruža razvojne strategije u okviru ROP-a (Regionalnog operativnog programa) povezane s partnerstvima. Stoga izazov predstavlja daljnja integracija različitih partnerstava u jedno strateško partnerstvo po županiji koje uključuje najrelevantnije dionike. Udruživanjem napora ta će partnerstva uspostaviti zajednički akcijski plan koji će smanjiti troškove transakcija i okupiti različite projekte pod jednom strategijom. Prioriteti, smjernice, angažirani sudionici i primjeri dobre prakse već postoje, ali njih treba nadograđivati i usredotočiti na povećane i više standarde zapošljavanja i prema društvu temeljenom na znanju.

Pokazat će se da provedba nacionalnih i programa EU-a na županijskim i lokalnim razinama zahtijeva previše vremena. Lokalni ljudi ne mogu čekati zbog hitnih problema na terenu. Profesionalna posrednička tijela mogu pomoći ubrzati, koordinirati i organizirati te procese.

Dodatni izazov je uključenost poslovnog sektora, naročito malih tvrtki u obrtničkom sektoru, ali i velikih tvrtki, tj. onih u prehrambenoj, kožnoj i metalnoj industriji, te njihov doprinos lokalnom ili županijskom razvoju.

---

<sup>12</sup> Ovo izvješće temelji se na intervjuima koje je od 23.-27. travnja 2007. obavila skupina stručnjaka s različitim predstavnicima i dionicima iz Vukovarsko-srijemske i Varaždinske županije u Hrvatskoj. Autor je bio uključen u 13 od tih intervjuja, koji su glavni izvor sljedećeg stručnog mišljenja.

## Prednosti i nedostaci

### *Opća opažanja*

Kako u Vukovarsko-srijemskoj tako i u Varaždinskoj županiji očevidne su sličnosti u smislu ciljanih skupina koje ulaze na tržište rada (npr. stariji radnici, žene i mladi ljudi) te u smislu orijentacije ka tradicionalnim proizvodnim i građevinskim industrijama. Čini se da nacionalna strategija ostavlja ograničeni djelokrug za posebne inicijative odozdo (*bottom-up*) za regionalni i/ili lokalni gospodarski razvoj i razvoj zaposlenosti. Možda ne iznenađuje da obje županije reagiraju sa sličnim strategijama i pristupima: ograničenim brojem programa edukacije, malim brojem (20 do 60 mjesta) javno subvencioniranih programa za zapošljavanje i, općenito, ograničenom prilagodljivošću u programima stvaranja radnih mjesta.

Prijenos financijskih sredstava s nacionalne razine na razinu županija i gradova navodno zahtijeva puno vremena, a komunikacija je navodno sporadična i neučinkovita. Međutim, financiranje za dobre projektne ideje nije problem i razmjerno je lako dostupno (dok je financiranje za strukture trajnog partnerstva vječita tema za rasprave!). Veće izazove predstavljaju razvoj ljudskih potencijala i politički/birokratski stavovi (mentalitet) koji nisu usklađeni s modernim, tržišno orijentiranim, na znanju temeljenim demokratskim i participativnim načelima i ciljevima. Drugi navedeni problemi su spor oporavak od rata, socio-ekonomske posljedice 1990.-ih i dinamično okružje tržišno orijentiranog gospodarstva.

Što se tiče partnerstava, tijekom intervjuja jasno je bio vidljiv dvojaki pristup. Na županijskoj razini osnovana su županijska partnerstva preko ROP-a, koji ima ambiciozne ciljeve i inkluzivne procese sudjelovanja (poslovni subjekti, vlada/političari, civilno društvo). S druge strane, postoje partnerstva usmjerena prema zapošljavanju (*npr.* u Vukovaru) ili partnerstva usredotočena na gospodarski razvoj (Gospodarsko vijeće Grada Varaždina) koja bi možda trebalo bolje integrirati u partnerstva definirana ROP-om. Međutim, taj dvojaki pristup na razini županije odražava dvojaku strategiju na razini nacionalne vlade: s jedne strane „Nacionalne smjernice za županijska partnerstva“ Ministarstva mora, turizma, prometa i razvitka (2005.) usmjerene su na jačanje lokalnih kapaciteta i lokalnog socijalnog kapitala u županijama. S druge strane, „Nacionalni akcijski plan zapošljavanja 2005.-2008. Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva, temeljen na europskim smjernicama, uglavnom je usmjeren na Hrvatski zavod za zapošljavanje i njegove područne službe u županijama, povećanje aktivnih politika tržišta rada te „partnerstva za zapošljavanje“ i strategije na županijskoj razini. Kao u mnogim drugim europskim zemljama, takve dvojake strategije potječu iz različitih ministarstava koja ne koordiniraju dovoljno svoje strategije na nacionalnoj razini. Oni nadgledaju svoja lokalna (županijska) tijela, koja zatim obično odvojeno odgovaraju na njihove nacionalne strategije. Ovdje je preporuka da se udruže i povežu različiti nacionalni i županijski pristupi u jednu zajedničku strategiju (vidi i u nastavku).

Pored toga, obje strategije povezuju se s različitim razvojnim agencijama. Čini se da su oba područja zrela za strateško partnerstvo („krovno partnerstvo“) koje obuhvaća i lokalnu i županijsku razinu. (Međutim, kasnije je postalo očigledno da je partnerstvo ROP-a krovno partnerstvo te da tu činjenicu prepoznaju članovi različitih partnerstava). U obje županije, čini se da bi pomogla veća predanost i osjećaj vlasništva unutar partnerstva i da bi se tako prevladale prepreke političkih konotacija ili vertikalnih i horizontalnih procesa donošenja odluka. Faza donošenja odluka i provedbe programa povezanih s EU-om kao što su CARDS i INTERREG prespora je za potrebe lokalnih i regionalnih stanovnika, pa bi u budućnosti trebala biti ubrzana.

Prema potrebama tržišta rada, znanje kao što su poznavanje stranih jezika i informatičkih tehnologija te upravljanje kvalitetom u budućnosti bi trebalo biti unaprijeđeno programima cjeloživotnog učenja koje će se odnositi i na starije radnike. U poglavlju ovog dokumenta pod naslovom „Preporuke“ bit će više riječi o tom pitanju.

### **Vukovarsko-srijemska županija**

Situacija u Vukovarsko-srijemskoj županiji što se tiče zaposlenosti nakon rata ukratko se može prikazati na sljedeći način: prije rata, od ukupno 50.000 stanovnika, 27.000 je bilo zaposleno (54%); trenutačno je od ukupno 32.000 stanovnika 8.000 njih zaposleno (25%). Brojke koje opisuju tržište rada znatno su bolje za Vinkovce nego za Vukovar (34% za Vukovar, 28% za Vinkovce, a 30% za cijelu zemlju). Glavne problematične zone su područja blizu granice budući da više nije moguće putovati od kuće do posla u (sada) drugoj državi kako je prije bio slučaj. Prije su na primjer ljudi iz Bunje (hrvatskog grada) radili u Brčkom (u Bosni) i putovali preko mosta na rijeci Dunav. Od 2006. godine manje od 20.000 nezaposlenih je registrirano u cijeloj Vukovarsko-srijemskoj županiji, a taj se broj još uvijek smanjuje; to je uspjeh koji ne treba potcijeniti.

Proizvodna (*npr.* tekstilna i kožna) i građevinska industrija su najrasprostranjenije, ali ugostiteljski i poljoprivredni sektori također su važni u osiguravanju radnih mjesta. Prema Obrtničkoj komori, obrtnički sektor najjači je stup gospodarstva u županiji i isto tako jedan od najvažnijih osiguravatelja radnih mjesta. Postoje dobro opremeljene škole, dobri nastavnici i visoko kvalificirana radna snaga u većini zvanja. Također postoji i puno dodatnih kapaciteta za nova poduzeća i mala i srednja poduzeća u obrtničkom sektoru, za koji se predviđa da će nastaviti rasti, naročito u sektorima povezanim s ugostiteljstvom, turizmom, drvnom industrijom i poljoprivredom.

Čini se da je vrhunac masovnih otpuštanja u regiji prošao. Međutim, procesi restrukturiranja trajno će se nastaviti i moraju biti popraćeni. Pored toga, nužno je privući više ulaganja kao i veće tvrtke kako bi se povećala aktivnost u obrtničkom sektoru. U suprotnom će mladi radnici sve više napuštati regiju, osobito akademski obrazovani ljudi, ali i zanatlije i obrtnici, zbog boljih mogućnosti na drugim mjestima.

Uspješno lokalno partnerstvo za zapošljavanje koje obuhvaća relevantne dionike u Vukovarsko-srijemskoj županiji uspostavljeno je na formalnoj osnovi, a pokrenuto programom CARDS 2002. Članovi tog partnerstva su: Obrtnička komora, Gospodarska komora, sindikati, organizacije poslodavaca, obrazovne ustanove, predstavnici županijskog poglavarstva, općina i Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, kao i jedna razvojna agencija. Program pomoći CARDS 2004 unaprijedit će taj rad i razvoj partnerstva.

Povezan s ovim partnerstvom, Regionalni operativni program (ROP) razvijen je tijekom protekle tri godine, pokrenut na nacionalnoj razini preko programa CARDS 2003. i uz potporu međunarodnih agencija. Pitanje zaposlenosti vrlo je važno u ovom dokumentu. Svi nacionalni i međunarodni fondovi bit će povezani s ROP-om. Aktivnosti i mjere koje zahtijevaju financiranje moraju biti u skladu s ciljevima navedenima u dokumentu ROP.

Kao što je gore već spomenuto, pomoglo bi da se ta dva pristupa – županijsko partnerstvo i „Lokalno partnerstvo za zapošljavanje“ više približe, osobito imajući u vidu činjenicu da su neki od partnera već zastupljeni u oba partnerstva. Jedno „krovno partnerstvo“ s jednom zajedničkom strategijom i jednim zajedničkim akcijskim planom imalo bi više utjecaja na lokalni gospodarski razvoj i razvoj zaposlenosti.

Slabost županijskog partnerstva je da nacionalna strategija još nije odobrena. Štoviše, financiranje za očekivane projekte još nije jasno. Međutim, obje su teme vrlo važne za pravni temelj i predanost lokalnih/regionalnih sudionika. Još jedan izazov predstavlja prevladavanje osobnih i posebnih interesa koji mogu ometati proces županijskog partnerstva. To uključuje transparentne rasprave i odluke o proturječnim

strategijama i ciljevima. Na primjer, prema riječima predstavnika grada Vukovara (iz Upravnog odjela za gospodarstvo) prvi prioritet u procesu ROP-a je ubrzati privatizaciju i razviti infrastrukturu uspostavljanjem poduzetničkih zona u Vukovarsko-srijemskoj županiji. Taj prioritet uključuje značajne financijske poticaje za tvrtke koje se smjeste u tim zonama.

Još jedan prioritet (od njih devet) je poticanje ekološkog i održivog razvoja. Zapravo, glavne industrije u Vukovarsko-srijemskoj županiji su prehrambena, metalna, građevinska, tekstilna i kožna industrija, djelomično s proizvodima niske vrijednosti i poslovima koji ne zahtijevaju visoke kvalifikacije. Prema Hrvatskom zavodu za zapošljavanje, teško je privući ljude za te „tradicionalne“ industrije. Stoga bi dugoročno gledano prikladna strategija mogla biti privući grane i poslove više temeljene na znanju (za već postojeći primjer vidi inicijativu E-Vukovar, u poglavlju „Dobra praksa“), te pojačati suradnju između tvrtki i sveučilišta (vidi poglavlje „Preporuke“). „Osobno pitanje“ odnosi se na činjenicu da partnerstva često ovise o jednoj osobi kao pojedincu, koji predstavlja – na primjer – posebne političke interese, ili o akterima koji dominiraju partnerstvom svojom snažnom predanošću. Stoga su uspostavljanje „horizontalne“ umjesto „vertikalne“ komunikacije i rad na ostvarivanju zajedničke koristi temeljeni na sudjelovanju mnogih različitih i predanih aktera koji zastupaju uglavnom stanovnike i posebne ciljne skupine trajan zadatak u takvim partnerstvima.

Za mnoge je partnere ideja o partnerstvu nešto novo, dok su drugi pak upoznati s njom. Jedna od osoba s kojima smo razgovarali rekla je da bi se moglo više napraviti u vezi partnerstva i da bi oni mogli preuzeti aktivniji vodeći položaj u procesu partnerstva.

Nacionalni akcijski plan zapošljavanja 2005.-2008. i Nacionalni godišnji plan za poticanje zapošljavanja 2006. dobri su strateški planovi odozgo (*top-down*) primjenjivi na županijske programe koji omogućuju razne tradicionalne aktivne programe za tržište rada. Najveći problem uz visoku stopu nezaposlenosti je nesrazmjer između ponude i potražnje na lokalnom tržištu rada. Paradoksalno je da kako se čini postoji manjak određenih vještina i kvalifikacija. Na primjer, u građevinskoj industriji kroničan je nedostatak radne snage. Prema Hrvatskom zavodu za zapošljavanje, kratkoročno gledano to bi moglo predstavljati najveći problem. Drugi problemi uključuju radnike na crno, zbrinjavanje posebnih ciljanih skupina kao što su stariji radnici (stariji od 45), mladi radnici (mlađi od 29), žene i osobe s invaliditetom.

Programi edukacije također trebaju dodatno prilagođavanje kako bi se ispunile potrebe i vremenska ograničenja zahtjeva za sezonskom radnom snagom. Prema sadašnjoj praksi mjere dodatne edukacije počinju u ožujku, kada mnogi sezonski radnici odlaze na obalu radi sezonskih poslova. Umjesto toga, takve tečajeve obuke i usavršavanja trebalo bi organizirati tijekom zime kada su radnici kod kuće u Vukovarsko-srijemskoj županiji.

Većina programa obuke i usavršavanja usmjerena je prema tradicionalnim poslovima u proizvodnom sektoru, a u manjoj mjeri prema tržišnom gospodarstvu utemeljenom na znanju. Postoji i općeniti nedostatak programa stvaranja radnih mjesta u smislu samozapošljavanja ili programa „pokreni vlastiti posao“. Trebalo bi poticati ideju samozapošljavanja (umjesto rada u ovisnosti o nekome), kao i poduzetnički duh regije i osoba koje traže zaposlenje.

Broj aktivnih mjera tržišta rada čini se neprimjerenim s obzirom na visoku stopu nezaposlenosti. Iako je nedavno proveden niz zanimljivih projekata, primjera „dobre prakse“, u Vukovarsko-srijemskoj županiji (vidi nastavak), broj mjesta za edukaciju, subvencija za plaće, prakse u tvrtkama, ponuda za javno-financirane poslove i drugih aktivnih programa za tržište rada trebalo bi povećati. Mjerila „Europskih integriranih smjernica“ iz srpnja 2005. mogla bi poslužiti kao pokazatelji: u roku od barem šest mjeseci, svaka mlada, nezaposlena osoba mlađa od 25 trebala bi imati posao, ponudu za strukovnu obuku ili za edukaciju a, u roku od godine dana, svaka odrasla osoba.

Još jedan nedostatak koji bi se mogao pretvoriti u prednost u budućnosti s utjecajem na zaposlenost ima veze s pitanjem regionalnog identiteta, ili, kako je rekla jedna osoba s kojom smo razgovarali: „Postoji, na primjer, smanjenje poreza kao poticaj za ulagače, ali i nedostatak „pozitivne agresivnosti“ da se predstavi i proda Vukovarsko-srijemska županija kao posebna regija s posebnim prednostima, *npr.* posebnim vinima, posebnom kuhinjom i drugim posebnim i ekskluzivnim prednostima regije”.

### **Varaždin**

Varaždin ima jedno od najjačih lokalnih gospodarstava u Hrvatskoj, a stopa zaposlenosti i dalje raste. Na razini županije stopa nezaposlenosti je 12,5%, dok je na razini grada oko 8-9%. Usprkos ohrabrujućim brojkama nezaposlenosti, strukturna nezaposlenost i dalje je prisutna. Uobičajene socijalno zapostavljene skupine imaju puno veće stope nezaposlenosti: ljudi stari 45 ili više godina (44%); mladi radnici mlađi od 29 (32%). Situacija se pogoršava u udaljenim ruralnim i graničnim općinama.

Općenito postoji veliki nesrazmjer između potreba poslodavaca za radnom snagom i vještina koje nude nezaposleni. Prema Hrvatskom zavodu za zapošljavanje, najveći zahtjevi za kvalificiranom radnom snagom su u tekstilnoj i kožnoj, prehrambenoj i građevinskoj industriji. Međutim, druge osobe s kojima smo razgovarali primijetile su da postoji i hitna potreba za upraviteljima proizvodnje, profesionalcima u marketingu, govornicima stranih jezika, informatičkim stručnjacima te, općenitije, kompetencijama u upravljanju informatičkim i komunikacijskim tehnologijama. Obrtnici u županiji naveli su da postoji općeniti manjak kvalificirane radne snage (naročito u građevinskoj industriji), velika kašnjenja u isplatama izvođačima i rad na crno. Gospodarski uspjeh Varaždina temelji se na temeljitoj preobrazbi tvrtki koje su prije bile u državnom vlasništvu (prodane malim dioničarima), stabilnom političkom okruženju temeljenom na višestranačkom dogovoru, strateškoj lokaciji (blizu Austrije i Slovenije, koje imaju odlične prometne sustave) i značajnoj količini stranih kapitalnih ulaganja.

Slično kao i u Vukovaru, postoje dva paralelna partnerstva i strategije zapošljavanja: proces ROP-a (Regionalnog operativnog programa) koji se odnosi na cijelu županiju, te vlastita strategija grada koja je usredotočena na gospodarski razvoj grada i koju vodi „Gospodarsko vijeće“ grada Varaždina. Objema strategijama tehničku pomoć pružaju različite razvojne agencije, koje u većoj ili manjoj mjeri djeluju odvojeno.

Čak ni grad Varaždin nije izravno nadležan za pitanja zaposlenosti; grad se uspješno prijavljuje za nacionalne i europske predpristupne fondove uz potporu razvojne agencije DAN (Development Agency North). Međutim, čini se da djelokrug ovog partnerstva koje pokriva pet različitih gradova u četiri različite županije, nije dovoljno usredotočeno na posebne potrebe grada Varaždina i Varaždinske županije.

Ukratko, postoji potreba da se zatvori jaz između različitih partnerstava te potreba za zajedničkim ciljevima i strategijama na horizontalnoj razini u Varaždinu – naročito u gospodarskom razvoju i zapošljavanju – te za vertikalnom povezanošću na nacionalnoj i europskoj razini.

Dionici grada Varaždina i DAN-a naglasili su činjenicu da mogu puno brže djelovati od nacionalne razine i da grad ne može čekati da se programi i odluke na nacionalnoj razini provedu ili ostvare u praksi.

Prema Obrtničkoj komori, najveći budući izazovi su: priprema za pridruživanje EU-u, sudjelovanje u međunarodnim projektima i unapređivanje odnosa sa susjednim zemljama u smislu gospodarskog razvoja i zapošljavanja. Glasovi privatnog sektora o onome što je potrebno zagovaraju potpunu reformu javnih službi za smanjenje birokracije i ubrzanje procedura. Trenutačno je stanje takvo da će stanovnici i nezaposleni biti obrazovani za poslove koji su prikladniji za prethodnu generaciju nego za moderne zahtjeve. Sadašnji omjer savjetnika za registrirane nezaposlene (1:530) u područnoj službi Hrvatskog

zavoda za zapošljavanje ne dozvoljava prikladno vođenje za (re)integraciju na radna mjesta (u usporedbi s Njemačkom gdje je omjer 1:150 za odrasle i 1:75 za mlade mlade od 25).

U varaždinskoj područnoj službi Hrvatskog zavoda za zapošljavanje tvrde da su bili konzultirani oko nacрта i provedbe „Nacionalnog plana zapošljavanja 2005.-2008.“ prije nego što je bio odobren na nacionalnoj razini. Tako je regionalna razina mogla dati svoj doprinos i utjecati na konačnu verziju nacionalnog plana. Međutim, područna služba Zavoda za zapošljavanje želi da joj ostali partneri na regionalnoj razini i na razini grada Varaždina priznaju sposobnosti u opisu i rješavanju problema.

### **Dobra praksa u Vukovarsko-srijemskoj i Varaždinskoj županiji**

#### ***Prilagođena edukacija prema potrebama lokalnih poslovnih subjekata - Vukovarsko-srijemska županija***

Područna služba Hrvatskog zavoda za zapošljavanje i regionalno partnerstvo za zapošljavanje pružaju primjer „dobre prakse“ u smislu prilagođene edukacije, npr. (i) profesionalnog usmjeravanja za mlade (projekt „Moj izbor“), (ii) integracije prethodno nezaposlenih ljudi u tvrtku SPAČVA (drvopreparaivačko poduzeće), (iii) projekta u sektoru turizma za razvijanje jezičnih vještina, edukaciju u ugostiteljstvu i druge mogućnosti, ili (iv) projekta ECDL – European Computer Driving License (Europska vozačka dozvola za kompjutere) i sličnih mjera u malim brojevima. Takvi projekti, usmjereni prema konkretnom radnom iskustvu i položajima radne snage, u budućnosti mogu biti intenzivirani i prošireni, tj. mjere edukacije trebaju bolje biti usmjerene na sadašnje i buduće poslove.

Pristup područne službe Zavoda za zapošljavanje možemo smatrati dobrom praksom u smislu koordinacije i integracije na razini programa, što omogućuje povećane sinergije između različitih relevantnih dionika. Primjeri dobre prakse relevantni su za mala i srednja poduzeća kao jednog od najvažnijih „aktera“ za lokalna partnerstva. Osobito imajući u vidu činjenicu da su mala poduzeća glavni davatelji poslova, ali često ne znaju kakve kvalifikacije trebaju i nemaju kapacitete za regrutiranje osoblja ili strategije edukacije unutar tvrtke. Te mjere dobre prakse mogu pomoći u premošćivanju jaza između ponude poslova i vještina nezaposlenih.

#### ***E-Vukovar: širenje informatičkih vještina u Vukovarsko-srijemskoj županiji***

Još jedan primjer dobre prakse je projekt E-Vukovar, koji je započeo u studenom 2006. nakon pripreme faze pokrenute sredinom 2006. uz potporu USAID-a. Taj projekt predstavlja privatno-javno partnerstvo temeljeno na projektu, koje uključuje, među ostalim, globalne igrače kao što su Microsoft, IBM, Hewlett Packard, T-Com i Cisco na razini županije i grada, te USAID. Projekt E-Vukovar je usmjeren prema provedbi i unapređivanju E-vlade na gradskoj i županijskoj razini, pružanju infomatičkog know-howa upravi, nabavi hardwarea, softwarea i poboljšanju kompjuterskih vještina stanovnika. Projekt E-Vukovar je ujedno i dobar primjer bilateralnog partnerstva između Upravnog odjela za gospodarstvo grada Vukovara i tvrtki i ustanova usmjerenih prema informatičkoj tehnologiji kao što je veleučilište, koje je nedavno otvorilo Microsoft i Cisco Akademije. Te dvije akademije unutar veleučilišta nude neformalnu, manje birokratsku vrstu obrazovanja, te mogu širiti informatičko znanje diljem regije. Formalno obrazovanje od strane hrvatske države puno je sporije zbog potrebe za odobrenim nastavnim planovima, nastavnicima itd., procedurama koje zahtijevaju puno vremena. Projekt E-Vukovar nastoji unaprijediti korištenje informatičkih tehnologija za provedbu procesa E-uprave u upravi grada Vukovara. USAID je instalirao sustav E-uprave grada i obučio osoblje. Pored toga, usmjeren je i na očigledno komercijalne ciljeve. Penetracija interneta u gradu Vukovaru je 13%, dok je prosjek za Hrvatsku 37%. Tako će do lipnja 2008. 20 lokacija u gradu Vukovaru kao što su kafići (internet kafei), pružati besplatan pristup internetu za sve svoje mušterije. U lipnju 2008. lokalni dionici moraju preuzeti vlasništvo nad opremom, procedurama i budućim razvojem jer će se USAID povući iz Hrvatske. Dobro kvalificirani mladi ljudi, organizirani kao

privatne tvrtke ili udruženja, vodit će tih 20 internet lokacija. Možda bi se ovo partnerstvo moglo razviti prema multilateralnom partnerstvu integriranom u krovno županijsko partnerstvo.

### **Varaždin**

Jedna vrsta dobre prakse potječe iz „Gospodarskog vijeća“, koje predstavlja strateški savez između lokalnog poslovnog sektora i lokalnog poglavarstva u gradu Varaždinu. Grad je vrlo aktivan u unapređivanju gospodarskih aktivnosti i privlačenju „globalnog kapitala“ i ulagača. Prema riječima gradonačelnika, grad Varaždin može se pohvaliti uspješnom tradicijom trajnog restrukturiranja i proaktivnog planiranja upravljanja radnom snagom i masovnim otpuštanjima.

- Jedan aktualni primjer „dobre prakse“ za ove napore je varaždinska Slobodna zona s 1800 zaposlenika, koja nudi, među ostalim, smanjenje poreza između 0 i 20%, ovisno o broju ulaganja i mogućnostima zapošljavanja. Pored toga, drugi instrumenti usmjereni su ka privlačenju ulagača iz inozemstva i iz same Hrvatske.
- Austrijska tvrtka BOXMARK (kožna industrija) apsorbirala je veliki broj zaposlenica iz tekstilnog poduzeća VARTEKS. Taj prijenos i proces restrukturiranja proveden je uz izbjegavanje nezaposlenosti.

Oba primjera vrlo se dobro uklapaju u europsku strategiju trajnog restrukturiranja kao „načina života“ za mnoge regije i lokalitete u Europi (vidi – na primjer – Europski tjedan zapošljavanja, Bruxelles 2007.). Trajni je izazov za regije da upravljaju promjenama i iskoriste nove mogućnosti za poslove, a regionalna ili lokalna partnerstva igraju ključnu ulogu u pretvaranju tih procesa u priče o uspjehu. Zato će jedan od naših poučnih modela biti povezan s tom činjenicom.

Druge dobre inicijative za partnerstva promiče Obrtnička komora:

- Obrtnička komora ima vlastito „partnerstvo“, koje uključuje područnu službu Zavoda za zapošljavanje i ravnatelje strukovnih škola, koje svake godine analizira zahtjeve i slobodna radna mjesta u obrtničkom sketoru. Oko 470 subjekata u obrtničkom sektoru ima dozvolu za naukovanje; 450 studenata upisalo se 2006. godine. Dodatni seminari komore pokrivaju seminare za odrasle (*npr.* majstorski ispit; dozvola za otvaranje obrta).

S obzirom na visoku stopu nezaposlenosti među mladim ljudima u Vukovarsko-srijemskoj županiji i nedostatak dovršenog obrazovanja, od ključne je važnosti da Obrtnička komora (jedan od glavnih aktera partnerstava u Varaždinu) ulaže u strukovno obrazovanje i naukovanja. Tu bi strategiju mogla potaknuti provedba unutar partnerstva na široj osnovi.

- Štoviše, Varaždinska županija nudi poduzetničku zonu obrtima s infrastrukturom i opremom pod uvjetom da zaposle određeni broj novih zaposlenika. Obrtnički sektor predstavlja 3357 subjekata (1090 proizvodni, 861 uslužni sektor, 521 trgovina, 479 transport, 406 ugostiteljstvo i turizam) koji osiguravaju sredstva za život za oko 10500 ljudi. To podcrtava činjenicu da je obrtnički sektor jedan od glavnih nositelja u smislu lokalnih partnerstava i stvaranja radnih mjesta te djelomično povezuje različita partnerstva u gradu Varaždinu i županiji, zbog važnosti obrtničkog sektora u odnosu na radna mjesta i strukovno obrazovanje. Što se tiče socijalne uključenosti, projekte Fonda solidarnosti grada Varaždina i gradskog Odjela za socijalna pitanja možemo promatrati kao primjere dobre prakse.

## Preporuke

### *Općenito*

*Od partnerstva temeljenog na projektu, do održivog strateškog partnerstva.* Kao što je gore navedeno, u Vukovarsko-srijemskoj i Varaždinskoj županiji razne strukture partnerstva možda bi trebale biti više integrirane u jedno strateško partnerstvo s jednim akcijskim planom i jednim upravljačkim odborom na županijskoj razini. Postoje županijska partnerstva potaknuta ROP-om, koja su usredotočena na ulaganja i gospodarski razvoj, te partnerstva usredotočena na zapošljavanje i socijalnu uključenost. Štoviše, partnerstva su uvelike usmjerena na projekte i često se raspadnu nakon dovršetka projekta. Premda su partnerstva temeljena na projektu nužna, nasljeđa zahtijevaju trajno upravljanje preko strateških partnerstava. Ova posljednja vrsta partnerstva uključuje dionike na županijskoj i gradskoj razini iz mnogih područja (gospodarski razvoj, zaposlenost, itd.). To bi partnerstvo trebalo ublažiti bilo kakve organizacijske napetosti ili napetosti oko politike između različitih razina uprave i različitih područja aktivnosti. Preporučaju se redoviti sastanci svaka dva mjeseca. Učinkovita organizacijska struktura putem formalnog sporazuma između partnera toplo se preporuča. Partnerstvo može biti osnovano kao pravna osoba (udruženje ili društvo s ograničenom odgovornošću) s odborom, izvršnim tajništvom, upravljačkim odborom koji donosi odluke, i širokim sudjelovanjem dionika. Preporuča se okupljanje a) glavnih dionika partnerstava usmjerenih ka zapošljavanju (Vukovar) ili prema gradu (Varaždin) s glavnim dionicima partnerstava ROP-a u obje županije, b) profesionalnih posrednika u svakoj županiji, kako bi se ubrzao i koordinirao proces na profesionalan način (vidi u nastavku). Javna uprava trebala bi preuzeti vodeću ulogu jer je ona neka vrsta „neutralnog“ igrača i manje pokretana određenim interesima nego privatni sektor. Međutim, javni sektor/uprava ne bi smjeli dominirati partnerstvom; nužno je integrirati poslovni sektor kao glavnog osiguravatelja radnih mjesta i civilni sektor kao sektor koji je u dodiru s ljudima na terenu, koji zastupa i u kojem sudjeluju etničke manjine i ugrožene skupine.

*Upotrijebiti funkcionalnu javnu upravu ili vanjsko posredničko tijelo/agenciju kao vodeću snagu.* Za partnerstvo koje dobro funkcionira profesionalna potporna struktura mora pružati pomoć kod procedura za prijavu projekata, organiziranja i olakšavanja sastanaka partnera i upravljanja financijama. Ukratko, takvo tijelo preuzelo bi administrativne zadatke, dozvoljavajući partnerima da se usredotoče na strateška pitanja. U zemljama OECD-a, posrednička agencija obično je osnovana kao tijelo odvojeno od javne uprave, prvenstveno zbog fleksibilnosti i brzine. Posrednik bi trebao imati ovlast da djeluje unutar javno definiranih parametara i može dobiti zadatak da bude posrednik i facilitator. Od ključne je važnosti da posrednik ima potrebne profesionalne i tehničke vještine, a usluga usmjerene. U većini zemalja OECD-a, međunarodna suradnja i umrežavanje (preko profesionalnih, NVO, sveučilišnih i poslovnih razmjena) uvelike se promatra kao preduvjet za uspješno upravljanje partnerstvom.

*Aktivirati lokalna poduzeća – ne samo organizacije koje ih predstavljaju – da se pridruže lokalnim partnerstvima.* Inicijativom E-Vukovar i Slobodnom zonom u Varaždinu, na primjer, partnerstva su već uključila lokalna poduzeća na vrlo zadovoljavajući i učinkovit način. I Vukovarsko-srijemska i Varaždinska županija mogu imati koristi od dodatnih poticaja za stvaranje radnih mjesta, a potpora malim i srednjim poduzećima bila je jedan od glavnih načina stvaranja radnih mjesta u zemljama OECD-a. Isto tako prema studijama EU-a, povećana uključenost poslovnih subjekata (naročito malih i srednjih poduzeća) u partnerstva jedan je od središnjih čimbenika uspjeha lokalnog partnerstva<sup>13</sup>. Iznimno je važno da ne samo predstavnici organizacija poslodavaca već i sama poduzeća budu uključena u aktivnosti i strukture lokalnog (ili županijskog) partnerstva. Prema drugim europskim studijama, programi tržišta rada i programi EU-a koje su provodili samo socijalni partneri, obrtničke komore i druge organizacije i

---

<sup>13</sup> Vidi na primjer – ‘AVALON – Added Value of Local Networking’ (Dodana vrijednost za lokalno umrežavanje), studiju provedenu u šest europskih zemalja prema programu EU-a ‘Pripreme mjere za lokalni angažman za zapošljavanje’, Berlin 2001., dostupno preko [www.avalon.de](http://www.avalon.de).



institucije, imali su prilično dobre ishode u smislu formalnih rezultata ili u ispravnoj uporabi rashoda, ali imali su malo utjecaja na zaposlenost.

*Poduprijeti usluge za nova poduzeća i za poticanje stvaranja radnih mjesta.* Čini se da je to od sve veće važnosti. Međunarodno iskustvo u društveno odgovornom poslovanju i istraživanja OECD-a upućuju na potencijalnu vodeću ulogu velikih tvrtki da budu „roditeljske tvrtke“ lokalnih organizacija za zapošljavanje i poslovnih veza između malih i srednjih poduzeća i velikih tvrtki. Na primjer, u Teritorijalnom paktu Berlina-Neuköllna za zapošljavanje u Njemačkoj, velika tvrtka povezala se s novim poduzećem da bi olakšala njene buduće ugovore. Jedna druga tvrtka ponudila je prostor i potporu u naturi za mlade osnivače kako bi im pomogla u početnoj fazi. Stoga je preporuka sljedeća: potičite i podupirite nove poslovne projekte, ali brinite se i za postojeće tvrtke. Drugim riječima, poboljšajte i „stopu nataliteta i stopu preživljenja“ poduzeća na lokalnoj razini. To zahtijeva dobro organizirana i profesionalna radna partnerstva u kojima partneri surađuju na istoj „valnoj duljini“. Pored toga, transparentnost i komunikacija službi za poslovnu potporu mogu se unaprijediti uspostavljanjem jedinstvenih institucionalnih identiteta, brandova, portala, možda primjenjujući modela „one-stop-shop“ (vidi i poglavlje „Preporuke“). Pitanja za raspravu mogu uključivati pitanje treba li za tu uslugu angažirati vanjskog izvođača ili je uspostaviti unutar organizacije kao javnu agenciju, odvojenu ili integriranu u postojeće strukture.

*Obratiti se posebnim ciljanim skupinama aktivnim politikama tržišta rada.* Kao i u svim europskim zemljama, čini se da treba posebno obratiti pažnju na specifične ciljane skupine. Te ciljane skupine već je utvrdio Zavod za zapošljavanje. Međutim, da bi se riješio problem strukturne nezaposlenosti, potrebno je više programa usmjerenih na aktiviranje i (re)integraciju tih ciljanih skupina na tržištu rada. Tri skupine zahtijevaju posebnu pažnju i „obećavaju“ zauzvrat visoke povrate u smislu smanjivanja nezaposlenosti i poticanja zapošljavanja: a) stariji radnici (stariji od 50 i 55), budući da je stopa zaposlenosti za dobnu skupinu 55-64 prošle godine u Hrvatskoj iznosila 34,3%, dok je prosječna stopa zaposlenosti u EU-u bila 43,5% u 2006.; b) žene, naročito dobne skupine 20-24 i 45-54 (popratni materijali OECD-a/USAID-a); i c) dugotrajno nezaposleni, budući da strukturna nezaposlenost obično pogađa pojedince kao i gospodarstvo i raste „automatski“ ako se ne poduzmu preventivne mjere. Osim toga, mladi nezaposleni mladi od 25 bez kvalifikacija i/ili oni koji rano napuste školovanje trebali bi biti u središtu pažnje koja se bavi prijelazom od škole do zaposlenja ili od strukovnog obrazovanja do radnog mjesta.

*Poticati sudjelovanje i socijalni kapital u regijama.* Zbog uglavnom vertikalnih i horizontalnih struktura unutar i izvan institucija i procesa donošenja odluka, treba poduzeti dodatne napore da se ojača sudjelovanje stanovnika i socijalnog kapitala regija provedbom prikladnih programa i aktivnosti. Korporativni identitet i marketing regije treba unaprijediti, budući da postoji međuovisnost između konkurentnosti regije i konkurentnosti njenih poslovnih subjekata.

## **Vukovar**

*Unaprijediti i proširiti znanje i programe edukacije temeljene na zahtjevima tržišta.* Hrvatski zavod za zapošljavanje i regionalno partnerstvo za zapošljavanje predstavljaju dobru praksu u smislu prilagođene edukacije. Mjere programa edukacije trebale bi biti usmjerene prema sadašnjim i predviđenim poslovima. Kako bi bolje bili procijenjeni budući zahtjevi za radnom snagom, mogle bi biti opravdane dodatne poslovne ankete i upitnici. Mjere edukacije na temelju znanja, poput informatičkog, trebale bi biti proširene i poboljšane kako bi unaprijedile kvalifikacije radne snage i privukle nove tvrtke i ulaganja. U tom slučaju, lokalno partnerstvo može osigurati lokalno polazno znanje i informacije za razvoj strategija i pristupa prilagođenih lokalnoj razini.

*Poboljšati suradnju između edukacijskih ustanova i poslovnih subjekata.* Štoviše, suradnja između tih sektora može pomoći voditi obrazovni sustav u ispunjavanju zahtjeva tržišta za profesionalnim i tehničkim kadrom. Čini se da bi lokalno veleučilište moglo igrati značajnu ulogu u smislu povećanja mogućnosti

zapošļavanja putem razvoja i unapređivanja vještina. Potencijal obrtništva nije u potpunosti prepoznat, naročito u ugostiteljstvu i turizmu, preradi drva i poljoprivrednom sektoru, gdje se predviđa nova potražnja za radnom snagom. Primjena njemačkog modela naukovanja (dualnog sustava s praksom i predavanjima) pokazala je ohrabrujuće rezultate u Vukovarsko-srijemskoj županiji. Ovdje bi uloga partnerstva bila da integrira inicijative između ustanova za obuku i usavršavanje i lokalnih poslovnih subjekata u širu strategiju lokalnog razvoja koja obuhvaća pitanja zapošļavanja i razvoja vještina.

*Osmisliti regionalni (županijski) akcijski plan za stvaranje dodatnih radnih mjesta.* Već postojeći i vrlo korisni programi aktivnih politika tržišta rada prema programima CARDS trebali bi biti brojno veći i istovremeno dopunjeni mjerama koje su usmjerene k aktiviranju, integraciji i samozapošļavanju različitih ciljanih skupina na tržištu rada. Primjena europskih smjernica i Nacionalnog akcijskog plana zapošļavanja trebala bi biti povezana s regionalnom (županijskom) strategijom zapošļavanja odozdo (*bottom-up*), s prilagodbama za razna okružja (urbano, ruralno i nedovoljno razvijeno). Temelji takvog akcijskog plana mogli bi biti: (i) preventivne mjere, kao što su prilagodba za poslovne subjekte i zaposlenike da se spriječe otkazi ili masovna otpuštanja, (ii) mjere namijenjene posebnim ciljanim skupinama (starijim radnicima, mladeži i ženama) uključujući subvencionirane programe stvaranja radnih mjesta za skupine koje je najteže zaposliti, i (iv) programi koji pružaju potporu novim poduzećima i koji promiču poduzetnički angažman i duh u regiji (na primjer „nagrada pokrenite-svoj-posao“, mikrodarovnice, i/ili programi mikrokredita). Okvir partnerstva mogao bi olakšati: (i) uvođenje i provedbu snažne strategije odozdo (*bottom-up*); (ii) usklađivanje gospodarskih, socijalnih i ekoloških čimbenika lokalnog razvoja; (iii) planiranje aktivnosti s čvrstim ciljevima, jasno dodijeljenim zadacima i odgovornostima i povezanim pokazateljima izvedbe; i (iv) veze s nacionalnim i europskim strateškim prioritetima te program za osiguranje kontinuiteta i dosljednosti.

Bolji odnos prema poslodavcima, bolji utjecaj na obrazovni sustav u smjeru veće fleksibilnosti, te modernizacija i unapređenje samog Zavoda za zapošļavanje najteži su zadaci za budućnost, prema riječima vodećih ljudi u vukovarsko-srijemskoj područnoj službi Zavoda za zapošļavanje. Potrebna je potpora i u smislu pronalaženja ideja za projekte, njihov nacrt i provedbu.

Ovdje najbolje funkcioniraju neformalna partnerstva temeljena na projektu, ali ne postoji nijedno održivo strateško partnerstvo. Najhitniji problemi su povećanje konkurentnosti poslovnih subjekata u predpristupnoj fazi i uvođenje sustava kvalitete te kompjuterskih vještina.

### **Varaždín**

*Proširiti postojeće projekte dobre prakse.* Varaždinska partnerstva (županijsko partnerstvo i Gospodarsko vijeće grada Varaždina) mogla bi preuzeti ulogu u evaluaciji rezultata postignutih tim inicijativama, aktivno širiti relevantne informacije i doprinijeti učenju partnerstva. Projekti lokalnog razvoja trebali bi biti usredotočeni od početka na kvalitativne i kvantitativne ciljeve.

*Bolje iskoristiti regionalni (županijski) Zavod za zapošļavanje.* U Varaždínu, područna služba Zavod za zapošļavanje nudi široki niz aktivnih mjera za tržište rada. Nudi strategije za rješavanje problema, know-how za stvaranje zaposlenosti i procjene potreba za dodatnom edukacijom koje mogu značajno doprinijeti lokalnom Gospodarskom vijeću i županijskom partnerstvu pokrenutom u sklopu ROP-a.

*Osigurati poticaje za ulagače putem atraktivnih strategija regrutiranja i obrazovane radne snage na županijskoj razini.* Varaždín treba programe cjeloživotnog učenja i preventivne aktivne mjere za tržište rada temeljene na uspješnoj županijskoj praksi aktivnog prijenosa i mjerama prilagođavanja. Ulagače s jedne strane privlače slobodne zone i izuzeća od plaćanja poreza, ali s druge strane i obilje kvalificirane radne snage. Uloga partnerstva ovdje bi bila da integrira inicijative kroz ustanove za obuku i usavršavanje i

lokalne poslovne subjekte u širu strategiju lokalnog razvoja koja će se baviti pitanjima zaposlenosti i razvoja vještina.

*Prema krovnom partnerstvu za cijelu županiju i imenovanom nepristranom tijelu kao pokretačkoj snazi.* Dva partnerstva - Gospodarsko vijeće grada i županijsko partnerstvo vode snažna poglavarstva. Nepristrano tijelo djelovalo bi kao posrednik preko krovnog partnerstva. Potencijalni članovi mogu biti iz ustanova za obuku i usavršavanje, NVO-a ili komora. Važno je da partnerstvo bude otvoreno za nove članove kako bi moglo odgovarati na lokalne potrebe i revidirati strateška usmjerenja ukoliko se pojave nove okolnosti.

### Međunarodni poučni modeli<sup>14</sup>

*‘Lokalni socijalni kapital – poticanje socijalnog kapitala regije ili lokalnog područja globalnim darovnicama’<sup>15</sup>*

*Opis pristupa (ciljevi, provedba, proračun, itd.)*

„LOS – *Lokales Kapital für soziale Zwecke*“ naziv je koji označava program „Lokalnog socijalnog kapitala“ (LSK) na njemačkoj nacionalnoj razini. Program LSK započeo je 1999. godine kao pilot projekt Europske komisije te standardiziran u razdoblju od 2000.-2006. prema Članku 4.2 ESF Regulative, Prioritet F: „Lokalni socijalni kapital, Mjera 11“ (mali projekti za promicanje razvoja lokalnog zapošljavanja). Mjera 11 uključuje poticanje lokalno ustrojjenih inicijativa da više koriste lokalne i regionalne potencijale zapošljavanja.

U drugim europskim zemljama program je poznatiji kao „Program globalnih darovnica“ ili „Program LSK“, čiji je cilj:

- Unaprijediti lokalni socijalni kapital;
- Poticati zapošljivost i socijalnu uključenost;
- Osnažiti ugrožene skupine ljudi; i,
- Podupirati lokalno umrežavanje, lokalne inicijative i lokalna nova poduzeća.

Obrazloženje LOS-a je razvoj i uspostavljanje strukture koja blisko radi s ljudima koji žele provesti projekte na mikro-razini. Primjer toga je „Inicijativa za mir“ u Sjevernoj Irskoj. Lokalne skupine ne treba tretirati kao pasivne primatelje pomoći već kao neovisne aktere koji aktivno sudjeluju u lokalnim mrežama koje stvaraju posrednička tijela. LOS je u osnovi usmjeren na ljude koji su isključeni (ili im prijete isključenje) sa tržišta rada i, kao posljedica toga, iz društva. Definicija tih ciljanih skupina kojima prijete isključenje može se razlikovati prema regionalnoj ili lokalnoj situaciji. Stoga je jedan od prvih zadataka partnerstva otkriti koje su najugroženije skupine u regiji ili lokalitetu kojima se treba pozabaviti.

Mnoge inicijative koje se bave takvim skupinama ljudi ne materijaliziraju se zbog nedostatka nužnog financiranja, potpore i profesionalnih savjeta. Sukladno tome, važan cilj LOS-a je olakšati reintegraciju naročito socijalno zapostavljenih ljudi u radnu snagu korištenjem lokalnih resursa kao što su lokalne mreže

<sup>14</sup> Međunarodni poučni modeli odabrani su na temelju pretpostavljenih ili utvrđenih lokalnih potreba dviju regija te istovremeno na temelju iskustava autora i konzultantske tvrtke koju vodi: gsub – Korporacija za konzultantske usluge u socijalnom poslovanju.

<sup>15</sup> Ovaj međunarodni poučni model vrijedi za obje županije.

organizacija civilnog društva, lokalnih poduzeća ili angažiranih lokalnih ljudi, odjela i specijalnih programa lokalnih vlasti. Ovdje je cilj doprijeti do lokalnih aktera koji su, kao agencije primatelji za mikro-projekte, prije bili u velikoj mjeri previđeni unutar okvira tradicionalnih intervencija ESF-a. To mogu biti pravne ili fizičke osobe.

Osim što pruža potporu ljudima, namjera mikro-projekata je da olakšaju strukturne promjene na lokalnoj razini koje će nastaviti imati utjecaja i nakon trajanja programa LOS. Namjera mu je i boriti se protiv ksenofobije kao i ojačati regionalnu koheziju i održivost. Traže se prikladne organizacije i ciljane skupine sa sličnim ciljevima.

Njemačko Savezno ministarstvo obitelji, starijih građana, žena i mladeži (BMFSFJ) odgovorno je za provođenje programskih područja dodijeljenih njemačkoj vladi. U 2007. godini oko 200 općina s 286 lokalnih područja i 8.800 mikro-projekata uključeno je u program. Za ovaj program rezervirano je jedan posto Europskog socijalnog fonda.

Ukupno 87,5 milijuna eura osigurano je za razdoblje 2003.-2008. u Njemačkoj za provedbu programa LOS na nacionalnoj razini. Program u potpunosti financira Europski socijalni fond, što je bila iznimka u periodu strukturnih fondova od 2000. do 2006. Međutim, Europska komisija je nedavno preporučila nacionalnim državama da zadrže to stopostotno financiranje sredstvima ESF-a za novo razdoblje 2007.-2013., jer je posljednje razdoblje pokazalo da je sufinanciranje preburokratsko i presloženo za mikro-projekte.

Mikroprojekti mogu biti financirani do iznosa od najviše 10.000 eura. Program u ime BMFSFJ-a provodi Arbeitsgemeinschaft Regiestelle LOS (ARGE Regiestelle LOS), koji obuhvaća Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsub mbH) i SPI Zakladu Berlin. Regiestelle LOS (Ured za koordiniranje LOS-a) je kontakt i ugovorni partner za sve lokalne vlasti koje sudjeluju u programu.

#### Ciljane skupine:

Namjera je LOS-a da osobito podupire:

- Socijalno zapostavljene mlade ljude;
- Osobe s invaliditetom;
- Preseljene etničke Nijemce;
- Migrante;
- Samohrane roditelje;
- Ljude koji ponovo ulaze na tržište rada;
- Starije zaposlenike;
- Dugotrajno nezaposlene;
- Beskućnike;
- Ovisnike; i,

- Prijestupnike.

Vrste projekata LOS-a (Mikroprojekti tipova 1–3) služe da bi se ostvarili sljedeći ciljevi programa:

- Pružanje potpore individualnim aktivnostima kako bi se promicala strukovna integracija (MP 1)
- Pružanje potpore organizacijama, inicijativama i mrežama koje se bave pitanjem osoba s invaliditetom na tržištu rada (MP 2); i,
- Pružanje potpore novim poduzećima i za osnivanje socijalnih poduzeća (MP 3), uključujući:
  - Savjete za pokretanje poduzeća
  - Ograničenu pomoć za pokretanje poduzeća osobama s invaliditetom (Deminimis)
  - Pomoć za pokretanje socijalnih poduzeća i organizacija za samopomoć
  - Potporu za nova poduzeća/socijalna poduzeća koja potiču snošljivost i demokraciju

Svi projekti moraju doprinositi poboljšavanju zapošljivosti zapostavljenih skupina na tržištu rada, ali mogu biti financirane sve mjere koje su u skladu s prioritetima politike Europske strategije zapošljavanja. S obzirom na te ciljeve, sljedeći prioriteti politike igraju naročito važnu ulogu:

- Aktivne i preventivne mjere za nezaposlene i ljude koji su ekonomski neaktivni;
- Promicanje poduzetništva i stvaranja radnih mjesta;
- Jednakost spolova; i,
- Promicanje integracije i borba protiv diskriminacije zapostavljenih skupina na tržištu rada.

*Provedba programa: Regionalni (ili lokalni) ured za koordiniranje*

Svako će upravno tijelo uspostaviti Regionalni koordinacijski ured i osigurati jednog člana osoblja da njime upravlja. Regionalni koordinacijski ured odgovoran je za prosljeđivanje informacija unutar administracije te putem svojih komunikacijskih kanala stvara transparentnost. Pored toga, Regionalni koordinacijski ured obavlja i sljedeće zadatke:

- Kontakt i ugovorni partner za Regiestelle LOS na nacionalnoj razini;
- Upućivanje lokalne mreže;
- Kontaktni partner za potencijalne nositelje mikro-projekata;
- Korištenje, dodjela i kontroliranje financijskih sredstava;
- Pružanje informacija o programu LOS na lokalnoj razini, određivanje i savjetovanje predlagatelja mikro-projekata i obrada projektnih prijedloga (zajedno s lokalnom mrežom i odborom za praćenje);

- Sudjelovanje na regionalnim konferencijama Regionalnih koordinacijskih ureda/suradnja na evaluaciji koju daje nacionalna vlada; i,
- Stvaranje dokumentacije o ishodima i učincima mikro-projekata i prosljeđivanje istih u *Regiestelle* LOS.

Program LOS nastoji i povećati sudjelovanje dionika i/ili angažiranih građana u lokalnim odlukama. Iz tog razloga, mikro-projekte odabiru ne samo političari i lokalne vlasti već i predstavnici svih relevantnih aktera koji preuzimaju odgovornost u određenom području razvoja. Pored predstavnika iz lokalnih vlasti ili ruralnih distrikta, lokalne mreže bi naročito trebale uključivati stanovnike iz određenog područja razvoja i predstavnike iz ciljanih skupina LOS-a. Predlagatelji mikro-projekata bit će određeni i savjetovani, a odgovarajući će projektni prijedlozi biti obrađeni. Na temelju tipa projekta LOS i koncepta djelovanja opisanih u odgovarajućem lokalnom akcijskom planu, lokalni odbor za praćenje ili upravljanje odlučit će koji će podneseni projekti primiti financijska sredstva i pratiti ih tijekom provedbe. Ti odbori za praćenje (ili upravljanje) vlasništvo su glavnih lokalnih dionika. Pored toga, za odbore treba regrutirati predstavnike lokalnih stanovnika i lokalnih ciljanih skupina. (Prema službenim smjernicama programa, članstvo ovih posljednjih je obvezno i mora biti dokumentirano u izvješćima Nacionalnom ministarstvu kako bi se jamčilo „pitanje sudjelovanja“).

*Kako „Program lokalnog socijalnog kapitala“ funkcionira u praksi? – Slučaj Berlina*

Savezni program LOS, opisan gore, treba razlikovati od programa raznih saveznih pokrajina (Länder). Programi saveznih pokrajina provode se u skladu s njihovim vlastitim specifičnim smjernicama.<sup>16</sup>

*Na razini Berlina program „Lokalnog socijalnog kapitala“ (LSK) funkcionira na sljedeći način:*

#### Prvi korak: Poziv lokalnih upravljačkih odbora na dostavu projektnih prijedloga

Svaki od dvanaest okruga Berlina vlasnik je okružnog partnerstva (ili lokalnog pakta) kojeg vodi upravljački odbor s najvažnijim lokalnim dionicima. Taj upravljački odbor započinje ‘poziv na dostavu projektnih prijedloga’ putem lokalnih novina, događanja, sastanaka s organizacijama civilnog sektora ili drugim malim organizacijama i pojedinačnim akterima koji su potencijalni nositelji mikro-projekata. Štoviše, članovi upravljačkog odbora (gradonačelnik ili zamjenik gradonačelnika, drugi predstavnici lokalne vlasti, predstavnici iz organizacija poslodavaca, iz uprava četvrti, iz Javnog (lokalnog) zavoda za zapošljavanje, iz sindikata, itd.) kontaktiraju njihove mreže, u koje su uključeni, kako bi proširili informacije o programu. Kao rezultat toga mnogo će prijedloga biti podneseno svake godine.

#### Drugi korak: Predodabir od strane ‘operativnog ureda’

Svaki upravljački odbor podupire (na razini okruga ili lokalnoj razini) operativni ured, kojeg uspostavljaju posrednik programa i član lokalne uprave. Taj je ured odgovoran za predodabir prema smjernicama koje su utvrđene na središnjoj razini savezne pokrajine Berlin. Odgovoran odjel na razini savezne pokrajine Berlin (regionalnoj) također je uključen u predodabir.

#### Treći korak: Konačni odabir – donošenje odluka

Konačni odabir obavljaju upravljački odbori u okruzima.

---

<sup>16</sup> Kontaktne partnere za programe saveznih pokrajina možete pronaći na [www.los-online.de](http://www.los-online.de). U Berlinu, gsub mbH je također zadužen za program „Lokalnog socijalnog kapitala“ savezne pokrajine Berlin, [www.loskapberlin.de](http://www.loskapberlin.de).

#### Četvrti korak: Od prijedloga do prijave

Nakon dovršetak odabira, prikladni projekti bit će obaviješteni i zamoljeni da naprave formalnu prijavu. Kako bi se smanjila birokracija, formalni prijedlog može se vrlo lako pretvoriti u prijavu uz pomoć nekoliko dodatnih pokazatelja i potpis.

#### Peti korak: Provedba projekata

Sada mogu započeti projekti popraćeni vrlo preciznom strukturom vođenja koju osigurava posrednik. To je nužno i eksplicitno predviđeno u programu jer većina predlagatelja nema iskustva u primjeni Europskog socijalnog fonda i drugim općim pravilima financiranja.

#### Šesti korak: Praćenje i evaluacija

Praćenje i evaluacija svih inicijativa trajan je proces. U nekim projektima, članovi upravljačkog odbora su 'roditelji' za mikro-projekte. Drugi projekti koriste instrumente samo-evaluacije. Posrednik za sve okruge također je odgovoran za sustav praćenja i izvješćivanja.

#### Sedmi korak: Predstavljanje dobre prakse

Okruzi predstavljaju najbolje projekte, ponekad i nagrađivane, nakon zatvaranja projekta (prosječno trajanje mikro-projekta: 6 mjeseci). Svi projekti koji su primjeri dobre prakse bit će predstavljeni u zajedničkoj brošuri savezne pokrajine Berlin.

U nastavku slijedi nekoliko primjera mikro-projekata koji su provedeni na razini okruga u Berlinu:

- Osnivanje poslovnog inkubatora za žene migrante;
- Osnivanje Zaklade građana Neuköllna – koju su organizirali i koju financiraju stanovnici Neuköllna uz početnu financijsku potporu programa LSK;
- Osnivanje 'Zimskog vrta' – socijalna inicijativa koja promiče zajednički život starih i mladih;
- Osnivanje 'neprofitne mreže za catering' koja nudi catering za dobrotvorne organizacije i mogućnost strukovnog obrazovanja za dugoročno nezaposlenu mladež;
- Uspostavljanje susjedske zadruge kao međunarodnog centra za susrete i usluge u socijalno zapostavljenoj općini; i,
- Osmišljavanje i provedba posebnih tečajeva za nepismene.

U okviru ovog programa, gsub je u ulozi posrednika: izravno savjetuje, koordinira, financira i prati te mikro-projekte. Proces donošenja odluka (odabir i prikladnost za mikro-projekte) u Berlinu obavljaju „Teritorijalni paktovi za zapošljavanje” (okružni savezi) svakog od 12 okruga Berlina, u dogovoru s ministarstvom rada savezne pokrajine Berlin.

#### *Zašto je pristup relevantan za Vukovarsko-srijemsku i Varaždinsku županiju*

Prvo, pristup lokalnog socijalnog kapitala (LSK) je presudan za poticanje civilnog društva kroz sudjelovanje stanovnika u četvrti i/ili skupina kojima prijete opasnost isključenosti; drugo, to je odlično sredstvo za unapređivanje lokalnog upravljanja i, istovremeno, višerazinskog upravljanja budući da mikroprojekti moraju biti utemeljeni na (regionalnoj) lokalnoj strategiji i (regionalnom) lokalnom

akcijskom planu. Na primjer, ovaj pristup se može lako integrirati u proces ROP-a obiju županija. Pristup potiče proces za prevladavanje prepreka između inicijativa odjela i vanjskih organizacija/NVO-a zato što 'županijski' ili 'lokalni odbor za praćenje i upravljanje mora odlučiti tko će biti krajnji korisnici lokalnog fonda socijalnog kapitala. Ključna riječ 'sudjelovanje' od presudne je važnosti za pristup: lokalni ljudi ili predstavnici lokalnih skupina pozvani su da se pridruže procesu donošenja odluka. U našem primjeru Berlina uočili smo da je proces donošenja odluka od strane lokalnih (okružnih) partnerstava, koji je nužan da bi bili odabrani 'pravi' projekti, ponekad bio važniji i od samih projekata.

LSK reagira vrlo dobro na oskudicu sredstava: s razmjerno malim iznosima (10.000 eura u Hrvatskoj zbog različite razine prihoda; moglo bi biti i manje novca po mikro-projektu) možete se značajno pomaknuti prema lokalnom gospodarskom razvoju i razvoju zaposlenosti, a naročito prema poticanju socijalne kohezije.

Integriran u okvir strategije ROP-a ili neke druge vrste lokalnog akcijskog plana, pristup LSK-a omogućava dovršenje tradicionalnih strategija zapošljavanja kao što su mjere osposobljavanja ili subvencije za plaće. Pojedinačne radnje mogu se poduzimati da bi se doprijelo do 'teško dostupnih skupina', razvile nove mogućnosti zapošljavanja ili poticale male inicijative i mreže NVO-a i poslovnih subjekata, na primjer. Mikroprojekt tipa 3 prikladno je sredstvo za pripremu ili obučavanje poslovnih zaklada i socijalnih poduzeća – vrste poduzeća koja bi mogla biti prikladna i za Vukovarsko-srijemsku i Varaždinsku županiju.

Kako u Varaždinskoj tako i u Vukovarsko-srijemskoj županiji suočavamo se s problemima u graničnim ili udaljenim ruralnim područjima. U Njemačkoj je program bio uspješan ne samo u urbanim već i u ruralnim područjima zato što mikroprojekti i argumentacija za njih okupljaju ljude čak i ako žive daleko jedni od drugih. Mali, fleksibilni resursi mogu biti osigurani za poljoprivredni sektor i ruralne inicijative.

Pristup se je usmjeren na civilno društvo i potiče ga. Naročito u Vukovaru, ali i u Varaždinu, postoje mnogi NVO-i i druge male inicijative. Pristup LSK-a prilagođen je za te inicijative, koje često nemaju pristup nacionalnim, EU i drugim mogućnostima financiranja.

U njemačkom programu LOS, dodatni posebni tematski fokus je na 'Snošljivosti i demokraciji' (tj. mikroprojektima koji se bave, na primjer, međukulturnim ili multikulturnim i međureligijskim dijalogom, etničkim manjinama, ili aktivnostima koje se bore protiv ksenofobije), a to može biti korisno i u Hrvatskoj.

#### *Razlozi za uspjeh ili neuspjeh pristupa*

Pristup LSK-a uspješan je jer potiče lokalno djelovanje sa 'sićušnim' resursima koji mogu biti 'nebirokratski' i vrlo brzo distribuirani različitim akterima i aktivnostima. 'To je lokalni novac za lokalne ljude', riječi su jednog stanovnika Berlin Neuköllna. Međutim, od presudne je važnosti da mikroprojekti budu u skladu s lokalnom ili regionalnom strategijom ili akcijskim planom koji provode regionalni dionici i da budu usmjereni prema glavnim ciljevima lokaliteta sudionika, u suprotnom pojedinačni projekti neće imati učinka. Jedan čimbenik uspjeha bilo je stopostotno financiranje sredstvima EU-a (ESF-a). To je olakšalo uvjeravanje lokalnih političara i lokalnih vlasti da iskoriste tu opciju. Krična točka provedbe programa bila je birokracija uzrokovana dualnim zakonodavnim okvirom: treba uzeti u obzir nacionalno zakonodavstvo i zakonodavstvo EU-a. Međutim, većina inicijativa koje su u središtu programa nema iskustva u odgovornosti i ne može pratiti tako složena pravila. Stoga je nužna vrlo stabilna, profesionalna i bliska prateća struktura za uspjeh programa.



Evaluacija pilot djelovanja Europske unije i njemačkog programa također preporučila je uporabu posrednika (ili vrlo profesionalnog lokalnog odjela kao koordinatora), koji će primati do 20% proračuna kako bi se osiguralo primjereno vođenje, praćenje, odgovornost i širenje programa.

Njemački savezni program ograničen je na tzv. 'područja s posebnim razvojnim potrebama', prema paralelnom njemačkom nacionalnom programu 'Socijalno integrativni grad' (tj. 440 područja u cijeloj Njemačkoj identificirano je kao 'područja s posebnim razvojnim potrebama'). To ponekad postavlja pitanje 'pretjeranog financiranja' koje treba izbjegavati. (To znači da su se neka od područja koja primaju sredstva u sklopu programa pokazala premalenima u smislu kvadratnih kilometara, stanovnika, i postotka ranjivih skupina u odnosu na različita sredstva koja su im dodijeljena, dok druga područja, često u četvrtima onih službeno definiranih područja 'posebnih razvojnih potreba', nisu primila nikakva sredstva).

#### *Prepreke koje su se pojavile i mjere poduzete za njihovo svladavanje*

Na početku posljednjeg razdoblja financiranja ESF-a (2000.-2006.), nacionalna vlada i vlade saveznih pokrajina nisu koristile program, premda je bio dostupan prema Čl. 4 i premda je 100% bilo financirano od strane ESF-a (što je vrlo neobično zato što je u svim drugim programima EU-a, nacionalnim ili drugim, sufinanciranje obvezatno). Ta je nevoljkost dijelom bila uzrokovana činjenicom da političari i administracija na nacionalnoj i regionalnim razinama nisu vjerovali ni lokalnom pristupu i planiranom učinku ni doprinosu mikro-projekata/darovnica. Dominantne politike zapošljavanja i socijalne kohezije bile su usredotočene na središnje i 'teške' instrumente, primjenjujući ih svugdje na isti način. Međutim, iskustva od 2003., kada je program pokrenut, bila su ohrabrujuća i uvjerljiva od početka zbog predanosti lokalnih dionika i uspješnog širenja pristupa LSK-a na lokalnoj razini. S vremenom je postalo sve očitiije da je pristup LSK-a u velikoj mjeri ispunjavao stvarne potrebe lokalnih ljudi i inicijative.

Međutim, bilo je važno da nacionalna razina zahtijeva određene preduvjete, koji su bili obvezatni za pogodnost prelagatelja programa, a oni uključuju: (1) dobar lokalni akcijski plan, (2) učinkoviti lokalni koordinacijski ured, (3) upravljački odbor koji autonomno odlučuje o mikro-projektima, (5) uspostavljanje sustava praćenja i evaluacije od samog početka. Tako je program počeo s 'pozivom na dostavu projektnih prijedloga' i odabrane su samo lokalne vlasti i lokalna područja, koje su ugovorom jamčile da će slijediti ciljeve, strategiju i metodologiju opisane gore. Nadalje, bilo je izuzetno važno da program bude popraćen posrednikom, koji je organizirao regionalne konferencije za razmjenu lokalnih koordinatora u regijama i pružio savjetovanje i središnje instrumente za primjenu, praćenje i odgovornost.

#### *Razmatranja za usvajanje ovakvog pristupa u Vukovarsko-srijemskoj i/ili Varaždinskoj županiji ili u drugim hrvatskim gradovima*

Kao što je gore opisano, u Njemačkoj (i drugim zemljama EU-a) imamo dvojaki pristup LSK-a: jedan na nacionalnoj (LOS) razini i jedan na regionalnoj razini. Pretpostavljamo da neće biti moguće u kratkoročnoj ili srednjoročnoj perspektivi provesti nacionalni program za cijelu Hrvatsku. Stoga bi bilo lakše uspostaviti pilot program u obje regije, uzimajući u obzir sva iskustva na razini Njemačke i cijele Europe. Prednost: formativna evaluacija mogla bi odrediti ishode i učinak pristupa LSK-a u dvije vrlo različite regije: u jednoj od najrazvijenijih županija (Varaždinskoj) i jednoj od najsiromašnijih županija (Vukovarskoj). Financiranje programa mogli bi omogućiti predpristupni fondovi.

Nadalje, preporučili bismo proces širenja informacija unaprijed, kako bi se lokalni stanovnici informirali o novom programu. Nužan je javni poziv na dostavu projektnih prijedloga, budući da može postojati nedostatak dobrih ideja na početku, a najbolje ideje trebaju biti odabrane kako bi mogle biti stavljene u praksu. Prijedloge projekata treba dostaviti profesionalnom posredniku za formalni predodabir, na temelju dogovorenih pokazatelja, a o njima bi konačnu odluku donio odbor na županijskoj razini, što bi mogao biti upravljački odbor ROP-a, uz pratnju regionalnih (lokalnih) građana i/ili malih inicijativa.

Prijenos ovog modela u hrvatski kontekst mogao bi organizirati gsub mbH.

*Kontaktни podaci i web-stranica za više informacija*

Nacionalni program LOS Njemačka  
Markus Wicke  
Voditelj projekta u gsub-u  
E-mail: Markus.Wicke@gsub.de

Regionalni program LSK na razini Berlina  
Kerstin Grosch  
Voditeljica projekta u gsub-u  
E-mail Kerstin.Grosch@gsub.de  
Web-stranice: www.gsub.de; www.losonline.de (*s malim odjeljkom na engleskom*)

### ***Suradnja između poduzeća i Sveučilišta primijenjene znanosti, ubb, Berlin<sup>17</sup>***

*Opis pristupa (ciljevi, provedba, proračun, itd.)*

Ekološki informacijski sustavi u berlinskim poduzećima, '*Umweltinformatik in Berliner Betrieben*' (ubb) primjer su dobitne suradnje između Sveučilišta primijenjenih znanosti i okolne regije. Projekt ubb pruža okvir za stvaranje veza usmjerenih na poslovanje i praksu između berlinske poslovne zajednice i aktualnih istraživanja na Sveučilištu primijenjenih znanosti menadžmenta i tehnologije, FHTW (*Fachhochschule für Technik und Wirtschaft*). (Zajedno sa studentima s kolegija Poslovni ekološki informacijski sustavi (*beis*), berlinska poduzeća razvijaju individualna rješenja za zadatke čija je tema povezana s okolišem. Pristup ubb tako stvara dobitnu situaciju za kolegij i lokalna poduzeća koja surađuju, kao i za grad Berlin.

Cilj projekta ubb je integrirati stručno znanje i rezultate istraživanja sa kolegija *beis* u poslovnu praksu u okruđu projekata osposobljavanja na radnom mjestu. Posljedično tome ubb unapređuje razvoj potencijala relevantnih za okoliš berlinskih poslovnih subjekata senzibiliziranjem i kvalificiranjem zaposlenika koji su uključeni u projekt suradnje. Istovremeno, studenti rade svoje prve pokuse u planiranju i provedbi praktičnih projekata u berlinskoj industriji. Suradnja između kolegija *beis* i tvrtke događa se u kontekstu projekata poduzetništva tijekom poslijediplomskog kolegija ili specijaliziranih praktičnih namještenja tijekom dodiplomskog kolegija. Te projekte suradnje individualno vodi osoblje sveučilišta FHTW.

Projekt ubb trajao je od 2004. do 2007. kao projekt model, sufinanciran od strane berlinskog Senata za gospodarstvo, rad i ženska pitanja i Europskog socijalnog fonda. Berlinski Senat zapravo planira daljnji razvoj pristupa ubb kao međusveučilišnog projekta između tri berlinska sveučilišta primijenjenih znanosti te proširiti raspon tema suradnje i izvan okvira ekoloških tema. Projekt ubb pokazao je da postoji potreba za individualnim kvalifikacijama i usavršavanjem na radnom mjestu za zaposlenike tvrtki u Berlinu. Pokazalo se da naročito mala i srednja poduzeća ne pružaju svojim zaposlenicima dodatno usavršavanje zbog nedostatka primjerenih ponuda kvalifikacija. Suradnja između tvrtki i lokalnih sveučilišta ima potencijal da ispuni tu prazninu.

Planirani su troškovi projekta za upravljanje programom, trajnu evaluaciju, stjecanje partnera za suradnju, te mentoriranje studentskih projekata. Ukupni troškovi iznosili su 580.000 eura za projektno razdoblje od tri godine.

---

<sup>17</sup> Ovaj međunarodni poučni model pruža inspiraciju naročito za Vukovarsku županiju.

### *Zašto je pristup relevantan za Vukovarsko-srijemsko područje*

Odabrali smo ovaj projekt za Vukovarsko-srijemsko područje zato što je analiza pokazala da bi mogla postojati bolja suradnja između sveučilišta i Vukovarsko-srijemske županije. Projekt E-Vukovar, Cisco akademija i Microsoft akademija na Veleučilištu primjenjenih znanosti u Vukovaru kameni su temeljci za bolju suradnju između sveučilišta (više škole) i okolnog grada i županije, ili, općenitije, između ustanova visokog obrazovanja (UVO) i poduzeća. Pretpostavljamo da suradnja između lokalnih poduzeća i UVO-a može biti dalje razvijena na njihovu obostranu korist. Veleučilište može biti pokretačka snaga za promicanje društva u regiji koje će se više temeljiti na znanju. Trenutačno većina studenata napusti vukovarsko-srijemsko područje nakon dovršetka studija. To se može promijeniti bliskijom suradnjom između sveučilišta/više škole i poduzeća i javnih institucija. U najboljem slučaju, mogu se stvoriti nova radna mjesta ili studenti mogu doći na postojeća radna mjesta nakon diplome uz a priori potporu putem projekta. U projektima suradnje, poput onoga koji predlažemo, zaposlenici tvrtke osposobljavaju se za specifične poslove, istovremeno provodeći projekt na radnom mjestu sa studentima.

### *Razlozi za uspjeh ili neuspjeh pristupa*

#### Prijetnje i slabosti

- Projekti suradnje između UVO-a i poduzeća moraju biti osmišljeni, planirani i vođeni vrlo pažljivo. Naročito je očit rizik nerazumijevanja i vremenski zahtjevne koordinacije ukoliko se partneri (tvrtka, studenti, osoblje sveučilišta) ne poznaju.
- Sveučilište i privatne tvrtke rade s različitim kulturama, metodama, pristupima i ograničenjima na obje strane. To može dovesti do sukoba, koji može biti riješen redovitom komunikacijom.
- Čini se da studenti imaju sklonost planiranju većih projekata nego što mogu provesti u predviđenom projektnom razdoblju. Važno je da su dizajn projekata suradnje i planirani zadaci realistični i da budu provedeni unutar planiranog vremenskog okvira.

#### Prednosti i prilike

- Praktična korist za tvrtke u 'korištenju' stručnog znanja sveučilišta (UVO-a) očigledna je, a i pokazuju je pozitivne povratne informacije dobivene tijekom evaluacije.
- Kvalificirati osoblje tvrtke nije lako, naročito u malim i srednjim poduzećima. To je uzrokovano činjenicom da često ponudeni tečajevi usavršavanja ne pokrivaju stvarne potrebe tvrtke ili pojedinog zaposlenika. Kvalificiranje orijentirano na radno mjesto, inicirano projektima suradnje kao što je projekt ubb, može biti rješenje za unapređivanje vještina zaposlenika na radnom mjestu.
- Najveći čimbenik za uspješnu provedbu takvih projekata lokane suradnje je motivirano osoblje na sveučilištu koje je zainteresirano za praktične probleme tvrtki. Oni jamče stvarni prijenos znanja na tvrtke i time dobitnu situaciju za poduzeća i za sveučilište. Dugoročno gledano to može utjecati na cjelokupno lokalno gospodarstvo.
- Poslijediplomski studenti zapravo su stručnjaci koji razvijaju individualna rješenja za probleme tvrtki. To može biti temelj za daljnju suradnju između poslovnih subjekata i sveučilišta, koja će dovesti do daljnjih inovacija i vremenom do stvaranja spin-off poduzeća.

### *Prepreke koje su se pojavile i mjere poduzete za njihovo svladavanje*

Na početku programa nastali su problemi oko provedbe i organizacije u projektima suradnje, a bili su riješeni čestom komunikacijom između vanjskih upravitelja projekta (gsub) i osoblja sveučilišta. Gsub je također djelovao i kao broker između tvrtki i projektnih timova sveučilišta. Za početak individualnih projekata suradnje potrebno je intenzivnije vođenje od strane specijaliziranog osoblja sveučilišta. Redovite prezentacije studenata o napretku projekta svele su loše upravljanje i pogrešno usmjerene napore na najmanju mjeru.

Bivši pokušaj da se provede projekt ubb propao je jer osoblje sveučilišta nije moglo uvjeriti tvrtke u dodanu vrijednost projekta. Da bi projekt uspio bili su potrebni vanjski upravitelji projekta (gsub i BS&U). Ta dva tijela organizirala su kontakte sa zainteresiranim tvrtkama i obučila osoblje sveučilišta da dalje razvije poslovne kontakte u strateška partnerstva i da stekne nove buduće partnere.

### *Razmatranja za usvajanje ovakvog pristupa u Vukovarsko-srijemskoj županiji*

Pristup ubb brzo će usvojiti voljno i motivirano sveučilište koje se zanima za praktične probleme lokalnog gospodarstva. Pored toga, potreban je partner koji može doprijeti do lokalnih poduzeća i motivirati ih. Poslovni upravitelji ili vlasnici moraju biti otvoreni prema pristupu. Posrednik ili dobro-obučena osoba koju prihvaćaju obje strane trebala bi biti poveznica između obje kulture. Potpora lokalnih vlasti i udruženja poduzetnika potrebna je da bi se implementirao novi pristup i olakšalo širenje rezultata projekta.

### *Kontaktne podaci*

Christoph Pörksen  
Voditelj projekta u gsub-u  
E-mail: christoph.poerksen@gsub.de

### ***‘Paket mjera za regrutiranje kadrova za poslovne subjekte’ – Savezna pokrajina Berlin i Berlin Partner GmbH<sup>18</sup>***

#### *Opis pristupa*

Kao što je u prethodnom dijelu navedeno, u Varaždinu već postoji mnogo potencijala za privlačenje ulagača i trajno restrukturiranje. ‘Paket mjera regrutiranja za tvrtke’ kao berlinski pristup može dati dodatnu potporu tom pozitivnom razvoju.

Od 1991. godine gsub je prikupio značajno iskustvo u specifičnim segmentima upravljanja ljudskim potencijalima. Na primjer, gsub je proveo projekte pronalaženja i regrutiranja kadrova, naročito one koji uključuju podnositelje molbi koji su prethodno bili nezaposleni (predodabir, procjena). Kao rezultat strukturnih promjena, često dolazi do masovnih otpuštanja, naročito u velikim tvrtkama. U tom kontekstu gsub je proveo programe premještanja kadrova, tj. programe za kvalificiranje, obučavanje i premještanje zaposlenika na nova radna mjesta u slučajevima kada je smanjivanje broja osoblja bilo nezibježno. Štoviše, gsub od 1994. podupire poslovne subjekte u Berlinu u stvaranju i održavanju radnih mjesta korištenjem raznih vrsta programa potpore. U tom kontekstu gsub je u suradnji s tvrtkom Berlin Partner GmbH uspostavio jedinstvenu službu regrutiranja i pronalaženja kadrova za tvrtke u Berlinu: ‘Paket mjera za regrutiranje kadrova za poslovne subjekte’ (*Business Recruiting Package - BRP*).

---

<sup>18</sup>

Ovaj međunarodni poučni model pruža inspiraciju naročito za Varaždinsku županiju.

BRP je nova služba koja radi od 2005. i obuhvaća dvije komponente (dvojaki pristup):

- Modul 1: regrutiranje osoblja usmjereno prema tvrtkama koje žele zaposliti novo osoblje (Proračun 2006.: 347.000 eura)
- Modul 2: pomoć za usavršavanje zaposlenika (usavršavanje unutar tvrtke) da bi se podigla razina vještina u radnoj snazi srednjih i velikih tvrtki u skladu s regionalnim/lokalnim potrebama i postojećim propisima EU-a (Proračun 2006.: 1,350 milijuna eura)

Ova je služba jedinstvena u cijeloj Njemačkoj. BRP pruža besplatnu potporu na jednom mjestu. Ta je ponuda dostupna preko suradnje sa sljedećim partnerima: Berlinski Senat (vlada), Ministarstvo gospodarskog razvoja, tehnologije i žena, Regionalni javni zavod Berlina za zapošljavanje, gsub konzultantska tvrtka za socijalno poslovanje, te Berlinska korporacija za poslovni razvoj (BBDC). Ova posljednja je one-stop agencija za ulagače u Berlinu i pruža široki niz usluga i poticaja kako bi privukla ulagače koji se žele preseliti u Berlin.

a) Modul 1: BRP Regrutiranje kadrova:

Konkretno usluge koje nudi BRP su:

- Opis posla
- Oglas za posao
- Centar za predodabir / procjenu
- Molbe za posao
- Mjere usavršavanja
- Informacije i posebni programi potpore za regrutiranje

b) Modul 2: BRP Pomoć za usavršavanje zaposlenika (usavršavanje unutar tvrtke)

Usavršavanje zaposlenika ili Pomoć za usavršavanje unutar tvrtke (*na njemačkom: 'Anpassungsqualifizierung'*) drugi je modul BRP-a, opširnog programa specifičnog i općeg usavršavanja koje će provesti berlinske tvrtke. Primarni cilj usavršavanja je podići razinu vještina radne snage u Berlinu.

Pored toga, projekt podupire univerzalno obučavanje u tehnikama štedljive proizvodnje namjerom unapređivanja učinkovitosti i razine rezultata osoblja.

Tvrtke će biti financirana u sljedećim okolnostima:

- Smanjivanje ili zatvaranje važnih dijelova tvornica;
- Premještanje cijele tvrtke ili važnih dijelova tvornice;
- Spajanje s drugim tvornicama ili razdvajanje tvornica;
- Osnovne promjene lokacije objekata; i,

- Proizvodnja novih ili radikalno promijenjenih materijalnih i nematerijalnih dobara.

Temelj za financiranje je EU regulativa 68/2001. Financiranje uglavnom pokriva interno usavršavanje zaposlenika.

#### *Zašto je pristup relevantan za Varaždin*

Ako Varaždin želi biti konkurentan u globalnom društvu znanja, mora više ulagati u svoju najvrijedniju imovinu – svoje ljude. Produktivnost i konkurentnost gospodarstva Varaždina izravno ovisi o dobro obrazovanoj, vještoj i prilagodljivoj radnoj snazi koja može prihvatiti promjene. Odabrali smo ovu temu kao poučni model za Varaždin s jedne strane kako bi poduprli velike tvrtke u strukturnim promjenama i izbjegli nezaposlenost putem modela premještaja. Grad Varaždin i županija imaju dugoročno iskustvo u ovom polju a već dokazani modeli i strategije za grad – kako se nositi sa strukturnim promjenama nakon socijalizma – opisani su kao jedan od ključnih čimbenika uspjeha grada i regije (vidi poglavlje „Prednosti i nedostaci”). Stoga je pristup za ovaj poučni model u Varaždinu „dodatno ojačati već postojeće prednosti”. Štoviše, zbog uspješnog gospodarskog razvoja u Varaždinu, nužno je poboljšati strategije regrutiranja osoblja budući da postoje problemi nepoklapanja ponude i potražnje i nedostatak visoko kvalificiranog osoblja.

S druge strane, modul regrutiranja kadrova BRP-a usmjeren je prema stranim tvrtkama koje žele premjestiti svoje urede i/ili proširiti poslovne aktivnosti u sektorima rasta regije. Da bi se stabilizirali ili poticali ti sektori, regrutiranje kvalificiranog kadra od ključne je važnosti.

Modul BRP-a Pomoći za usavršavanje zaposlenika usmjeren je na restrukturiranje tvrtki i edukaciju zaposlenika, što je također važno za Varaždin. Hrvatska (a time i Varaždin) mora razviti vlastito područje izvrsnosti i komparativne prednosti, koja neizbježno mora ležati u predanosti gospodarstvu znanja u najširem smislu. U globalnoj ekonomiji Hrvatska i njene podregije nemaju drugog izbora nego radikalno poboljšati svoju ekonomiju znanja i ekonomske rezultate ako želi odgovoriti na izazove Europe, Azije i Sjedinjenih Država.

Drugi izazov dolazi iz proširenja Europe. Rast i zaposlenost su ovdje dvije strane istog novčića.

#### *Razlozi za uspjeh ili neuspjeh pristupa*

Stručnost, iskustvo i jezične vještine regionalne radne snage pokazale su se kao velika pomoć u pristupanju novim tržištima. U Berlinu više od 19.000 studenata diplomira svake godine na regionalnim sveučilištima i višim školama; troškovi osoblja su oko 20% niži nego u drugim velikim gradovima u zapadnoj Njemačkoj; ljudi rade dulje rano vrijeme u prosjeku nego u Skandinaviji, Nizozemskoj, Belgiji i Francuskoj; a radno vrijeme je dulje i fleksibilnije nego u zapadnoj Njemačkoj.

Te činjenice privlače ulagače da uspostave svoje poslovanje u Berlinu. Treba stoga povezati kvalificiranu radnu snagu s potrebama poslodavaca. Vrlo često taj proces povezivanja obavljaju ili davatelji usluga ili institucije (koje ne rade zajedno), a u suprotnom tvrtke ne mogu naći prave ljude.

BRP gradi most preko obje pukotine. Moguće usluge koje nude javne ustanove kao što su Javni zavod za zapošljavanje (radne agencije) i projekti financirani iz ESF-a kombinirane su i usmjerene prema tvrtkama kao one-stop agencija. Poslodavci samo moraju raspraviti o profilima radnih mjesta s jednom kontaktnom osobom, koja zatim grupira sve različite usluge tako da regrutiranje obavlja jedan izvor u suradnji s partnerskim organizacijama.

Iskustvo i mreža članova projekta vrlo su važni. To su poslovni profesionalci koji se mogu nositi s različitim profilima radnih mjesta koje nude tvrtke. Što god da traže, inženjera za hibridne pogone ili

službenika na info-pultu u centru službe za korisnike, projekt ima odgovarajuće kanale i kontakte da pronade odgovarajuće ljude. Većina tvrtki koje su uspješno koristile BRP kasnije će dati svjedočanstva da bi privukle nove tvrtke da uspostave poslovanje u regiji ili se prošire.

Jedan od primjera u Berlinu je tvrtka Gillette, koju je Procter & Gamble kupio 2005. godine. Velike tvrtke šire se prema istoku i Poljska je često odabrana kao preferirana lokacija za nove tvornice. Tu se prijeljnu može prevladati u Berlinu samo podizanjem vještina radnika da bi se povećala produktivnost.

Vrlo često prvi proračun koji se reže u slučaju krize je proračun za interno (unutar tvrtke) ili strukovno usavršavanje. Fond za „Pomoć za usavršavanje unutar tvrtke” u Berlinu pomogao je mnogim tvrtkama da apsorbiraju ovaj nedostatak tako da se mogu provesti programi usavršavanja.

Glavni rezultati bili su očuvanje radnih mjesta te čak i stvaranje novih radnih mjesta. Općenito gledajući, financiranje je ulaganje u ljudski kapital i pomaže ojačati zapošljivost za zaposlenike i radnike.

*Prepreke koje su se pojavile i mjere poduzete za njihovo svladavanje*

Sve usluge moraju biti rađene po mjeri, a usluge Paketa mjera regrutiranja za tvrtke moraju biti učinkovito kombinirane jedne s drugima, što će omogućiti ulagačima da iskoriste paket učinkovito i u kratkom roku.

Da bi bile uspješne, sve relevantne dionike treba uvjeriti da rade zajedno i kombiniraju različite usluge. Glavni je argument jačanje regije kao zajednički cilj, dok osobne interese treba odgoditi. Ta je prepreka prevladana kada je uspostavljen okrugli stol i u toj skupini stručnjaka na visokim položajima mogao se napraviti pregled usluga, pa su stoga i usluge mogle biti učinkovito kombinirane.

Dvije glavne prepreke u nabavi osoblja ili modulu pomoći za obrazovno usavršavanje bile su sljedeće:

- Restrukturiranje je često povezano s krizom, otpuštanjima, itd.; i,
- Restrukturiranje je teško i ponekad povezano s insolventnošću (stečajem).

Obje su poteškoće dovele do vrlo pasivnog ponašanja tih tvrtki prema ‘preklinjanju’ za (traženju) javne potpore. Ponekad su zahtjevi za pomoć stizali prekasno. Financiranje iz ESF-a strogo zabranjuje financiranje takvih slučajeva.

U Berlinu nam je pomogao rad s računovođama tvrtke.

*Razmatranja za usvajanje ovakvog pristupa u Varaždinu ili drugim mjestima u Hrvatskoj*

Mogli bi se poduzeti sljedeći koraci u provedbi:

- Odabir grana koje traže novo osoblje (*npr.* pozivni centri);
- Okrugli stol relevantnih dionika;
- Definiranje voditelja projekta (posrednik ili odjel neke institucije);
- Osiguranje sredstava (ili ESF ili IPA);
- Potraga za profesionalnim članovima tima i profesionalnim službama; i,

- Posjeta Berlinu u sklopu projekta.

*Kontaktni podaci i web-stranica za više informacija*

Burkhard Volbracht  
Voditelj projekta u gsub-u mbH  
Tel: +49 30 284 09 531  
E-mail: Burkhard.Volbracht@gsub.de

Web-stranice: [www.berlinpartner.de](http://www.berlinpartner.de); [www.avalon-gsub.de](http://www.avalon-gsub.de) (kako integrirati mala i srednja poduzeća u procese lokalnog razvoja- čimbenici uspjeha lokalnih paktova za zapošljavanje – studija sedam europskih zemalja, Berlin 2001.); i <http://www.gsub.de>

### ***Perspektiva 50plus – Paktovi zapošljavanja za starije radnike u regiji<sup>19</sup>***

*Opis pristupa (ciljevi, provedba, proračun, itd.)*

Godine 2005. njemačko Ministarstvo rada pokrenulo je ‘poziv za dostavu prijedloga’ kao ideju o natjecanju upućenu na svih 444 lokalna centra za zapošljavanje diljem Njemačke (tj. posebnu vrstu Javnog zavoda za zapošljavanje za dugoročno nezaposlene i nezaposlene bez zakonskih prava na naknadu za nezaposlene, osnovanog 2005. nakon moderne Reforme tržišta rada ‘Hartz IV’. Od tada su te nove institucije zadužene za većinu nezaposlenih u Njemačkoj).

Za promidžbu je odabrano 62 pakta za zapošljavanje, koji su uključivali 93 zajedničke agencije i licencirane agencije lokalnih vlasti diljem zemlje. Uspješni su projekti primili ukupno 250 milijuna eura u obliku bespovratnih sredstava za provođenje svojih ideja i programa. Istovremeno, da bi se dalje razvila ideja natjecanja, aktivnosti svih paktova za zapošljavanje bile su konsolidirane u novi savezni program pod nazivom ‘*Perspektive 50plus Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen*’ (Paktovi za zapošljavanje starijih radnika u regijama).

Cilj programa bio je povećati mogućnosti zapošljavanja za osobe starije od 50. Još jedan cilj bio je pronaći regionalna rješenja obraćajući se i uvjeravajući regionalne ili lokalne tvrtke, same radnike i javnost, u prednosti starijih radnika te smanjiti prepreke za njihov pristup tržištu rada. Program je provelo Ministarstvo rada uz potporu tvrtke gsub mbH Berlin kao davatelja usluga u trajanju od dvije godine (2005.-2007.). Formativnu evaluaciju proveo je Institut IAQ u Gelsenkirchenu, sada Duisburgu.

Do lipnja 2007., više od 16500 prethodno dugoročno nezaposlenih osoba starijih od 50 integrirano je u redovita radna mjesta (do kraja programa 2007. očekuje se stopa integracije od 20000). Zbog ogromnog uspjeha ovog programa, njemački parlament i Ministarstvo nedavno su odlučili produžiti program do 2010. Za sljedeće tri godine očekuje se sličan proračun kao za prve dvije godine.

Paktovi pokazuju što je potrebno za uspjeh: da industrija, sindikati, zajedničke agencije, agencije lokalnih vlasti i akteri u regiji povuku isti konop svom svojom snagom i u istom smjeru da bi stvorili više radnih mjesta za starije ljude’, rekalo je savezni ministar rada Franz Müntefering na godišnjem sastanku saveznog programa ‘Perspektiva 50plus’.

Tijekom dvogodišnje faze provedbe profesionalci će pažljivo pratiti i evaluirati pilot projekte. Naglasak je na stvaranju i intenziviranju regionalnih mreža i nadregionalnom dijalogu između projekata. Taj je proces potpomognut regionalnim radionicama sa sudionicima projekata i zajedničkom

---

<sup>19</sup> Ovaj međunarodni poučni model vrijedi za obje županije.



komunikacijskom platformom koja omogućava nastanak struktura koje se protežu izvan granica pojedinačnih regija i dvogodišnjeg razdoblja bespovratnih sredstava, te pruža trajnu potporu za integraciju starijih radnika na općem tržištu rada. Pored toga, osobito uspješni projekti mogu postati temelja za strategije i rješenja na nacionalnoj razini ('primjeri dobre prakse').

Raznolikost pristupa koje podupire sasvezni program 'Perspektiva 50plus' zadivljujuća je. Neki od projekata nastoje poboljšati suradnju između regionalnih aktera da bi se stvorila nova radna mjesta za starije radnike osnivanjem regionalnih udruženja i stvaranjem regionalnih saveza. Drugi se paktovi usredotočuju na izravno obraćanje poslodavcima i naročito poticanje poslodavaca da zaposle starije radnike. Drugi pak rade na temeljnoj ideji, na primjer, svjesno povezujući ciljeve politike zaštite okoliša s mjerama politike tržišta rada, *npr.* u sektoru stanovanja ili obnovljivih resursa. Program ulaganja savezne vlade od 25 milijardi eura za istraživanja i inovacije stvara primjerene dobre opće uvjete za to. Na kraju, ali ne i najmanje važno, neki od paktova testiraju nove instrumente ili eksperimentiraju s inovativnom kombinacijom instrumenata, što rezultira učinkivitim strategijama integracije za starije radnike.

#### *Zašto je pristup relevantan za Varaždin i Vukovarsko-srijemsku županiju*

Stopa zaposlenosti starijih radnika (55 do 64) u Hrvatskoj bila je 34,3% u 2003. godini, dok je prosjek u Europskoj uniji bio 43,55% (podaci Eurostata). Osobe s kojima smo razgovarali iz regionalnog Zavoda za zapošljavanje u Vukovarsko-srijemskoj i u Varaždinskoj županiji rekle su da su stariji radnici jedna od njihovih najvažnijih ciljanih skupina, naročito žene i oni među njima koji su dugoročno nezaposleni. Demografska promjena i jedno od glavnih europskih pitanja „aktivnog starenja” također pogađa i Hrvatsku. Kao što je navedeno u poglavlju „Prednosti i nedostaci”, u Varaždinu na primjer ljudi stariji od 45 predstavljaju 44% svih nezaposlenih. Pored toga, ovaj pristup savršeno odgovara strategiji partnerstva jer je regionalan ili lokalni, temeljen na pouzdanoj mreži regionalnih socijalnih partnera, lokalnih vlasti, sveučilišta ili ustanova visokog obrazovanja, itd.

#### *Razlozi za uspjeh ili neuspjeh pristupa*

Kako pokazuju privremeni rezultati pristupa u Njemačkoj, uspjeh je u najvećoj mjeri bio pripisan proceduri provedbe, konkretno, „slobodnom proračunu” koji je savezno ministarstvo dalo lokalnim zavodima za zapošljavanje- To znači da nije bilo – osim općih pravila izdataka za javnu ustanovu – posebnih smjernica, ograničenja ili dodatnih pravila za paktove. Oni su mogli odlučiti o svom proračunu na temelju svog „opisa ideje” od početka projekta. To uključuje mogućnost odustajanja od projekata koji nisu funkcionirali i pokretanja novih, *npr.* kao „kopije” uspješnog pakta. Drugo, regionalni sastanci i bliska suradnja unutar paktova i između različitih dionika do sada je bila čimbenik uspjeha. Treće, ispostavilo se da su oni paktovi koji su bili naročito uspješni odabrali aktiviranje i individualno poučavanje za starije dugoročno nezaposlene osobe. Smještanje takvih osoba bilo je osobito uspješno u malim tvrtkama potpomognutim subvencijama za plaće ili drugim strategijama za privlačenje poslodavaca starijim radnicima (*npr.* brzo prekvalificiranje, povećanje vještina, usavršavanje unutar tvrtke).

#### *Prepreke koje su se pojavile i mjere poduzete za njihovo svladavanje*

Na početku su novi centri za zapošljavanje imali problema u koncentriranju na ciljane skupine starijih radnika budući da su bili usredotočeni na mlade nezaposlene ili su još uvijek bili zauzeti uspostavljanjem svojih (novih) institucija. Neki od njih oklijevali su u pridruživanju „dodatnom” novom programu, jer su se bojali dodatnog posla. Međutim, to se promijenilo tijekom provedbe programa. Kao rješenje, Zavodi za zapošljavanje (lokalni centri za zapošljavanje) povjerali su posao voditeljima programa profesionalnog usavršavanja, konzultantima i drugim specijaliziranim institucijama, ali zadržali su odgovornost i procese donošenja odluka. Tematski orijentirane regionalne radionice koje su dala nacionalna ministarstva i gsub poduprla su razmjenu know-howa diljem nekoliko paktova. Nije bio potreban dodatni vanjski doprinos.

*Razmatranja za usvajanje ovakvog pristupa u Varaždinu ili drugim mjestima u Hrvatskoj*

Program 'Perspektiva 50plus' – Regionalni paktovi za starije radnike' nacionalni je program unutar šire 'Inicijative 50plus' Ministarstva rada i socijalnih pitanja i njemačke savezne vlade. Stoga bi prijenos na Hrvatsku trebao biti obavljen na nacionalnoj razini, inače bi imalo smisla pilotirati dvije inicijative za (dugoročno) starije radnike u Varaždinu i Vukovarsko-srijemskoj županiji na temelju iskustava programa 'Perspektiva 50plus' i drugih europskih zemalja. Ta je tema u velikoj mjeri u središtu pažnje Europske komisije pa će vjerojatno postojati velika šansa za dodatno financiranje. Njemački program u prvom razdoblju (2005.-2007.) bio je financiran samo nacionalnim sredstvima. U drugom razdoblju (2008.-2010.) od regionalnih paktova za starije radnike zahtijevat će se da nađu dodatna sredstva, na primjer, iz ESF-a (Europskog socijalnog fonda) ili drugih resursa.

*Za više informacija:*

E-mail: Reiner.Aster@gsub.de  
Internet: [www.gsub.de](http://www.gsub.de); [www.perspektive50plus.de](http://www.perspektive50plus.de)  
Tel: +49 (0) 30 28409100  
Fax: +49 (0) 30 28409110

## KAKO PARTNERSTVA MOGU UČINKOVITO DOPRINOSITI LOKALNOM RAZVOJU: ZAKLJUČCI I PREPORUKE

*Andrea-Rosalinde Hofer, OECD i Arsen Jurić, USAID*

Lokalna ili područno ustrojena partnerstva između različitih aktera u razvoju, bez obzira jesu li po prirodi privatna ili javna, priključena dobrovoljnim organizacijama ili organizacijama u zajednici, poslovnom ili nekom drugom sektoru, s ciljem osmišljavanja i provođenja plana lokalnog razvoja, integralni su dio lokalnog razvoja. Pojam „partnerstvo“ upotrebljava se s različitim shvaćanjima i često se čini da su nejasne granice između ugovorenih mehanizama provedbe usluga i programa i dosljednosti u ciljevima i aktivnostima partnera, što je posljedica pomicanja granica i odgovornosti u rješavanju izazova socijalnog i gospodarskog razvoja. Lokalna partnerstva mogu biti službene ili neslužbene prirode.

Neformalizirana partnerstva i savezi su diljem svijeta dio programa lokalnog razvoja. U europskom kontekstu, Bijela knjiga Europske komisije iz 1993. o „Rastu konkurentnosti i zapošljavanja“<sup>20</sup> objedinila je inicijative koje su iznesene raznim programima i poduprla uspostavljanje Teritorijalnih paktova za zapošljavanje (TPZ). Neki od tih TPZ-a postoje i danas, ali, što je najvažnije, taj je proces pomogao usaditi „načelo partnerstva“ u socijalnu i gospodarsku politiku diljem Europe. U nekim zemljama proces povećane institucionalizacije rezultirao je uspostavljanjem lokalnih partnerstava za razvoj u obliku registriranih tvrtki, neprofitnih organizacija ili partnerstava više agencija koja primaju sredstva od vlade za održavanje trajne organizacijske strukture i provođenje prethodno dogovorenog programa rada. To je slučaj u Irskoj, Austriji i Ujedinjenom Kraljevstvu, da navedemo samo nekoliko primjera.

Prijašnja istraživanja OECD-a o lokalnom upravljanju i partnerstvima otkrila su zadatak koja su partnerstva dobila od vlada u vezi s provedbom „programa lokalnog upravljanja“<sup>21</sup>, kojim je predviđeno da partnerstva:

- rade na ostvarivanju ciljeva politike, kao što je poticanje gospodarskog razvoja i obnove, promicanje socijalne uključenosti i kohezije zajednice, poboljšanje kvalitete života;
- pokušaju ostvariti taj cilj uglavnom povećanim stupnjem koordinacije između politika i programa raznih službi i razina vlade, te njihovim prilagođavanjem lokalnim uvjetima i potrebama zajednice;
- pilotiraju nove projekte i usluge; te,

<sup>20</sup> EK (1993.): Bijela knjiga o gospodarskom rastu, konkurentnosti i zapošljavanju: Izazovi i putevi prema 21. stoljeću (White Paper on growth, competitiveness, and employment: The challenges and ways forward into the 21st century) COM(93)700. Dostupno na [http://europa.eu.int/ISPO/docs/htmlgenerated/i\\_COM\(93\)700final.html](http://europa.eu.int/ISPO/docs/htmlgenerated/i_COM(93)700final.html).

<sup>21</sup> OECD (2001.): „Lokalna partnerstva za bolje upravljanje“ (Local Partnerships for Better Governance), OECD Pariz, str. 20, prilagođeno.

- uključe lokalne aktere u definiranje prioriteta i kreiranje strategija i akcijskih planova, kao i da unaprijede suradnju tijekom provedbe i ostvarivanja širih strategija i programa.

Razvoj primjerenih mehanizama sudjelovanja i koordinacije, rezultat decentralizacije i procesa delegiranja odgovornosti, koji omogućavaju uključenost različitih aktera sa svih razina upravljanja u osmišljavanje politike, provedbu i evaluaciju, a istovremeno održavajući ravnotežu između sposobnosti i djelotvornosti, bit će glavni preduvjet za funkcioniranje „programa lokalnog upravljanja“.

Bez obzira na to je li doprinos lokalnih partnerstava usmjeren prema provedbi politika i programa, ili partnerstvo nastoji utjecati na javnu politiku što se tiče uspostavljanja meta ili ciljeva ili načina na koji se provedba događa, lokalna partnerstva će djelovati unutar mehanizama višerazinskog upravljanja. Postoje preduvjeti koje trebaju ispuniti kako vlada tako i lokalna partnerstva, kako bi ovi drugi bili učinkoviti u svom radu. Oni uključuju „(i) potrebu za politikama vlade koje su fleksibilne i prilagodljive promjenama; (ii) potrebu za komunikacijskim kanalima unutar mehanizama višerazinskog upravljanja koji su otvoreni za doprinose odozdo prema gore; i (iii) potrebu za prepoznavanjem lokalne raznolikosti i vrijednosti dokaza iz prakse unutar procesa politike. Lokalno partnerstvo s druge strane mora: (i) osigurati transparentnost i odgovornost partnerskih struktura; (ii) raditi na temelju lokalnog znanja i stručnosti, koristeći se lokalnim podacima i pokazateljima; (iii) pokazati strateški pristup koji ide dalje od same izvedbe projekata i programa i može se prilagoditi promjenama u globaliziranoj ekonomiji; (iv) pokazati sposobnost poboljšavanja ishoda politike putem prikladnog praćenja i evaluacije; te (v) umrežiti partnerstva na nacionalnoj razini i izvući pouke iz međunarodnog iskustva kako bi osigurali učinkoviti dijalog s vladom.“<sup>22</sup>

Od 1992. godine kada je Hrvatska stekla nezavisnost, vlada se trudila uspostaviti prikladnu ravnotežu između centraliziranih i decentraliziranih politika kako bi potakla opći gospodarski razvoj usklađen s lokalnim uvjetima i kontekstom. Godine 2000. koalicijska vlada pod vodstvom Socijalne demokratske partije inicirala je široku decentralizaciju kako bi javne poslove približila građanima i poslovnim subjektima. U 2007. godini nacionalna vlada, te regionalne i lokalne samouprave nastavljaju pregovarati o uvjetima i tempu podjele odgovornosti, uloga i nadležnosti.

U kontekstu hrvatske politike, pojam „partnerstvo“ naveden je u brojnim dokumentima politike. Najistaknutija od njih uključuju (i) „lokalna partnerstva za zapošljavanje (LPZ)“ na području politike zapošljavanja; i (ii) „županijska partnerstva“ za regionalnu politiku i lokalni razvoj. Nacionalna strategija za regionalni razvoj iz 2005., premda još čeka na odobrenje hrvatske vlade, može se smatrati glavnim okvirnim dokumentom za te organizacijske razvoje. Neki od dokumenata promiču suradnju između različitih razina vlade, što potiče sporazume o lokalnim partnerstvima i uspostavljanje lokalnih strateških saveza. Međutim, uvjeti za uključivanje organizacija iz nevladinog sektora čini se da su još uvijek teški. Prijašnja izvješća koja je naručila hrvatska vlada navode da se „većina ove suradnje odvija među različitim razinama javnih pravnih tijela (ministarstava, administrativnih organizacija, lokalnih i regionalnih jedinica, komunalnih poduzeća). Nema znakova i jasnih kriterija za uključivanje i aktivno sudjelovanje ne-vladinih subjekata (udruga građana, udruženja poduzetnika, socijalnih partnera, itd.)“.<sup>23</sup>

Uz takve okolnosti kontinuiranih pregovora između različitih razina vlade jednako je važno pitanje vodstvo lokalnih i regionalnih samouprava u smislu koordinacije i provedbe politike. Naposljetku, te su samouprave bliže ljudima i lokalnom okružju, što ih postavlja u jedinstveni položaj da uspostave

<sup>22</sup> OECD-ov LEED Forum za partnerstva i lokalno upravljanje (2007): Bečki plan djelovanja za partnerstva (Vienna Action Statement on Partnerships). Predstavljen i prihvaćen na III. godišnjoj sjednici OECD-ovog LEED Foruma za partnerstva i lokalno upravljanje, 1.-2. ožujka 2007.

<sup>23</sup> Ecorys (2004.): „Analiza regionalnog razvoja u Hrvatskoj“, dio Strategije i jačanja kapaciteta za regionalni razvoj (Program CARDS 2002 za Hrvatsku).

komunikacijske mreže i demokratske strukture. Nadalje, županije i lokalne samouprave mogu poboljšati svoje javne funkcije preko struktura i mehanizama razvijenih na lokalnoj razini.

USAID-ov program Reforme lokalne samouprave (RLS, 2000.-2007.) na čelu je programa za lokalne samouprave koji se bavi decentralizacijom i razvojem kapaciteta i kompetencija lokalne samouprave. Područja pružanja pomoći uključivala su upravljanje sredstvima za stvaranje lokalnih prihoda i uvođenje transparentnosti kako bi se javnost i mediji uključili u lokalnim pitanjima. Slične motivacije dovele su do uspjeha s kreiranjem lokalnih proračuna i kapitalnim ulaganjima, sustavima e-vlade i strateškim planiranjem gospodarskog razvoja koji dovode lokalne dionike, uključujući nacionalnu i regionalne vlade u konzultativni proces i proces donošenja odluka. Nekoliko zajednica potpomognutih USAID-om postalo je partnerima s vodećim nevladinim organizacijama (NVO-ima) kako bi se bavili ključnim pitanjima kao što su ovisnost o drogi, zdravstvena skrb i skupine za djelovanje u zajednici. Mnogi su gradovi usvojili Povelju o NVO-ima kako bi transparentno i nepristrano dodijelili sredstva vlade lokalnim NVO-ima za stvaranje kooperativnog mehanizma između grada i njegove zajednice NVO-a.

Takve aktivnosti svjedoče o kapacitetu i interesu sektora lokalne samouprave za stvaranje partnerstava. Lokalne samouprave su pak pokazale sklonost pronalaženju partnera u različitim organizacijama, od NVO-a i poslovnih udruženja do središnje vlade. Gradovi su odigrali značajnu ulogu u analizi i osmišljavanju hrvatskog sustava javne nabave. Na temelju lokalnih studija i savjetovanja USAID je pripremio priručnik za javnu nabavu u suradnji s EU-om i vladinim Uredom za javnu nabavu. Hrvatska vlada nastavit će revidirati sustav javne nabave s aktivnom uključenošću lokalnih samouprava i ostatkom javnog sektora, kako bi se pratili standardi nabave u EU-u.

Javna uprava programa RLS također svjedoči o partnerstvima na lokalnoj razini. Programi koji su trenutačno u tijeku na četiri visokoobrazovne ustanove diljem Hrvatske: Sveučilištu u Zagrebu, Splitu, Rijeci i Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa. Te ustanove provode programe za stručno usavršavanje tijekom karijere koji okupljaju akademike, praktičare i profesionalce iz lokalne samouprave. Lokalne samouprave sve više zahtijevaju savjetovanja i odgovore na složena pitanja s kojima se suočavaju lokalne zajednice, a politički dužnosnici zahtijevaju obrazovanje i usavršavanje u javnom upravljanju. Gore navedene ustanove prepoznale su ovu priliku i uspostavile centre trajnog obrazovanja kako bi ispunile taj dugoročni zahtjev. Sveučilišta usmjerena prema akademskoj zajednici počinju prepoznavati prednosti uspostavljanja odnosa s privatnim i javnim sektorima kako bi ponovo evaluirali akademski pristup preko empirijskih dokaza i poboljšali pristup istraživanju i razvoju.

Lokalne samouprave su istraživale i izmještanje poslova kao sredstvo za smanjivanje troškova i ostvarivanje pristupa tehnološki naprednoj robi i uslugama bez velikih internih ulaganja. Premda se to možda ne promatra kao stvaranje partnerstva, razvoj tog procesa dokaz je kapaciteta lokalnih samouprava da unose promjene i iskoriste tržišnu priliku za javno dobro.

Godine 2005. hrvatski gradovi od Dubrovnika do Karlovca i Istre prepoznali su priliku da stvore twinning odnose s progresivnim američkih gradovima i regijama. Zajednički lokalni izazovi i prilike naveli su vodstvo grada da ispita valjane pristupe i strategije za rješavanje gospodarskih i socijalnih pitanja i postave temelje za dugoročne međugradske odnose temeljene na obostranom povjerenju i pouzdanju.

Gore navedeni primjer pružaju uvid i inspiraciju za građenje partnerstava diljem Hrvatske. To ne znači da treba previdjeti prepreke koje okvimo možemo podijeliti na organizacijske i individualne. Lokalne samouprave, kao javni sektor, najbolje funkcioniraju u stabilnom (birokratskom) okružju s hijerarhijskim strukturama. S druge strane, partnerstva zahtijevaju sve veće razine međuorganizacijskih komunikacija i koordinacije. Premda taj izazov može donekle biti riješen snažnom političkom vizijom i vodstvom, on ipak mora uključivati organizacijsku potporu i umrežavanje između vodećih skupina. U početku bi potpora s najviših razina upravljanja bila od ključne važnosti za pokretanje cijelog pothvata, a

na kraju i za njegov uspjeh ili neuspjeh. Naposljetku, srednja razina upravljanja i profesionalno osoblje bili bi uvjereni u njegove prednosti i imali potporu najviše razine za provedbu svog zadatka.

Pregled je iznio na vidjelo niz važnih prilika i prednosti koje čine solidne temelje za uspostavljanje lokalnih partnerstava kojima bi se mogao povjeriti zadatak stvaranja programa za lokalno upravljanje. One uključuju gore navedeno često spominjanje partnerstava u strategijama politike i dokumentima, predstojeće pridruživanje Europskoj uniji i dostupnost predpristupnih fondova koji promiču djelovanje u smislu lokalnog razvoja, pristup međunarodnim primjerima najbolje prakse i razne prilike za prijenos znanja i vještina i međuagencijskog međunarodnog učenja. Ovom popisu, koji ni izdaleka nije sveobuhvatan, mogao bi se dodati puno duži popis lokalnih prednosti, koje unapređuju stvaranje partnerstava na lokalnoj razini.

Tranzicija prijašnjeg političkog i gospodarskog sustava planiranog na središnjoj razini, koji je nudio ograničeni prostor za decentralizirano donošenje odluka, obilježena je tendencijom ka ponovnoj centralizaciji političke arene i povećanju uloge i relevantnosti agencija središnje vlade. Stoga za županijska partnerstva, a još više i lokalna partnerstva za zapošljavanje postoji rizik da će biti smatrana pristupom pokušaja i pogrešaka, a ne dugoročnim pristupom za modernizaciju političke arene putem povećanog sudjelovanja saveza iz javnog i privatnog sektora. Nadalje, nedavni razvoji u izgradnji regija također bi mogli partnerstvima otežati pronalaženje primjerene jurisdikcijske razine za njihovo djelovanje. Na mjestima s dugom tradicijom lokalne samouprave i/ili 'prirodno' nastalim teritorijalnim jedinicama, trajna rasprava o prikladnoj veličini teritorijalnih aglomeracija za programe i planiranje lokalnog razvoja ostavlja prostora za daljnje razmišljanje o podjeli uloga, odgovornosti i obveza između središnje vlade i novih oblika lokalnog upravljanja, kao što su partnerstva, u utvrđivanju i zadovoljavanju lokalnih potreba.

Tema koja prožima ovu publikaciju, ostvarivanje pomaka od partnerstava temeljenih na projektu prema održivim odnosima, mogla bi imati koristi od jednog ekonomskog alata - stajališta temeljenog na resursima. On prihvaća potrebu da se razmotre ključne organizacijske kompetencije i jedinstvena obilježja koja određuju njene konkurentne prednosti. U kontekstu partnerstva to može uključivati ne samo kompetencije individualnih organizacija već i općenite i bilateralne strategije koje će partnerstva stvoriti. Ukratko, bit će potrebna odgovarajuća mješavina dokazane sposobnosti lokalne samouprave da vodi i odgovornosti središnje vlade da pomaže i podupire sektor lokalne samouprave u njihovom zajedničkom cilju da rade na gospodarskom razvoju u koordiniranom i partnerskom pristupu za dobrobit građana i lokalnih poslovnih subjekata.

Lokalna partnerstva u Hrvatskoj, premda tek u svojim prvim koracima, nailaze na postojano sve veći broj zadataka. Za učinkovito ispunjavanje tih zadataka, važan je niz različitih kontekstualnih čimbenika: lokalna zajednica koja pruža potporu i prikladan institucionalni okvir na lokalnoj i višim razinama, posvećeni partneri svjesni troškova i koristi partnerstava, te učinkovita temeljna struktura partnerstva.

Pregledom su utvrđena tri glavna područja u kojima se preporuča intervencija za osnaživanje lokalnih partnerstava u onome što doprinose lokalnom razvoju:

- Povećanje koordinacije i integracije između različitih područja politika na nacionalnoj razini koje se tiču lokalnog razvoja, te omogućavanje, na primjer osnivanjem posredničkog tijela, veće komunikacije i razmjene između lokalnih partnerstava i institucija središnje vlade. Jasne smjernice za rad partnerstava, uz održavanje potrebne fleksibilnosti, bit će preduvjet za učinkovitija partnerstva.
- Povećano udruživanje napora na lokalnoj razini unutar okvira strategije lokalnog razvoja i uspostavljanje šireg krovnog partnerstva kojemu može biti dodijeljena uloga u osmišljavanju i

provedbi strategije. Nadalje, treba redovito pružati mogućnosti za organizacijski razvoj i specijalizirano usavršavanje za partnerstvo i njegove partnere.

- Pomoć u uspostavljanju snažnih sustava upravljanja rezultatima, praćenja i evaluacije koji bi vladi i široj zajednici pružili informacije koje bi pomogle u mjerenju i procjenjivanju doprinosa partnerstva lokalnom razvoju, dajući time veće poticaje za visoke rezultate.

O tim trima glavnim područjima intervencije raspravlja se u nastavku. Ključna pitanja koja proizlaze iz pregleda bit će ilustrirana postojećim praksama u hrvatskom i međunarodnom kontekstu.

### **Nacionalni okvir potpore lokalnim partnerstvima**

Lokalna partnerstva morat će se oslanjati na okvir potpore na nacionalnoj razini ukoliko žele postati čvršće uklopljena u lokalno upravljanje i ukoliko žele dati maksimalan doprinos lokalnom razvoju. Uloga središnje vlade i njenih agencija ključna je za uspostavljanje primjerenog prostora za partnerstva u zakonodavstvu, koje će pružati smjernice politici za uspostavljanje okvira za lokalna partnerstva, kao što su nacionalne smjernice za županijska partnerstva, te komunikacijske kanale i mehanizme za unapređivanje, upravljanje i praćenje rezultata lokalnih partnerstava.

Potporna uloga nacionalne vlade također bi morala uključivati pružanje odgovarajućih financijskih i ljudskih resursa za lokalna partnerstva. Bečka plan djelovanja za partnerstva ističe da su solidni, održivi financijski temelji za djelovanje, koji pokrivaju režijske troškove partnerstva, „ključ za omogućavanje partnerstvima da stvore dugoročni pogled na lokalna pitanja i probleme i daju puni doprinos boljim ishodima politike“<sup>24</sup>. Kako bi osiguralo taj financijski temelj iz javnih ili drugih izvora, partnerstvo će morati pokazati svoju sposobnost da ostvari rezultate i bude inovativno u davanju doprinosa lokalnom razvoju.

Djelotvorno partnerstvo ovisi o bliskoj suradnji između agencija i dionika na lokalnoj razini, ali isto tako je i učinkovita koordinacija unutar i između resornih ministarstava od ključne važnosti za rad i rezultate lokalnih partnerstava. Inovacije u politici mogu odgovarati različitim fazama procesa politike samo ako su procedure i propisi dovoljno fleksibilni da omoguće doprinos lokalnih agencija utvrđenim lokalnim prioritetima, kod provođenja nacionalnih smjernica i programa u svrhu ostvarivanja nacionalnih ciljeva. Prevladavanje poremećenih veza između Ministarstva i regionalnih i lokalnih vlasti stoga će biti važan razvojni zadatak. Lokalna partnerstva mogu biti kontekst u kojem se to može dogoditi.

Važno je stvoriti fluidne i učinkovite veze između politika i strategija na nacionalnoj i lokalnoj razini. U brojnim zemljama OECD-a koordinaciju i potporu ne pružaju ministarstva, već posrednička agencija kojoj je dodijeljena odgovornost za pružanje potpore lokalnim partnerstvima. U Hrvatskoj Ured za socijalno partnerstvo djelomično ispunjava taj zadatak. Učinkovitost posredničke organizacije ovisila bi o njenom položaju unutar vlade i o funkcionalnim komunikacijskim kanalima koji bi omogućili posredniku da stvori most i bude veza između vlade i lokalnih partnerstava i možda vrlo različitih interesa, očekivanja i zahtjeva. Za povećavanje vertikalne i horizontalne komunikacije i koordinacije potrebni su vrijeme i dosljednost. Posrednik će morati vješto mijenjati procese istovremeno osiguravajući ostvarivanje dodijeljenih zadataka i pokazati napredak ostvaren naspram općih ciljeva i meta. Koncepti partnerstva, participativno upravljanje i lokalna izgradnja kapaciteta neće međutim biti preneseni u praksu bez osiguravanja određenih sredstava, kako na razini partnerstva tako i na razini posredničke organizacije.

<sup>24</sup>

OECD-ov LEED Forum za partnerstva i lokalno upravljanje (2007.): Bečki plan djelovanja za partnerstva (Vienna Action Statement on Partnerships). Predstavljen i prihvaćen na III. godišnjoj sjednici OECD-ovog LEED Foruma za partnerstva i lokalno upravljanje, 1.-2. ožujka 2007.

Lokalna partnerstva trebala bi biti strateška, a istovremeno imati bliske kontakte s korisnicima i širom zajednicom kako bi učinkovito doprinosili planu lokalnog razvoja. Pronalaženje prave razine za svoja djelovanja obično je teško za lokalna partnerstva, naročito kada se lokalna samouprava sastoji od dvije razine. U zemljama OECD-a sa sustavima dvorazinske lokalne samouprave, lokalna partnerstva često se uspostavljaju na obje razine. To može stvoriti nesigurnost oko uloga i odgovornosti pojedinačne razine, koji nose rizik preklapanja, dupliciranja ili konkurencije. Također, političke napetosti unutar i između lokalnih vlasti mogu sputavati lokalna partnerstva i dovesti do potpune blokade aktivnosti ili udvostručavanja napora uspostavljanjem paralelnog tijela kojem je dodijeljen sličan niz zadataka. Pružanje smjernica u raspodjeli uloga i odgovornosti, preko nacionalne vlade ili preko posredničke organizacije ukoliko ona postoji, može biti korisno u rješavanju sporova i može dovesti do optimalne dodjele zadataka. Međutim, ispravnu razinu za djelovanje mora odrediti samo partnerstvo.

Ključne aktivnosti preporučene za nacionalni okvir potpore koji unapređuje doprinos partnerstva lokalnom razvoju, povećava koordinaciju i integraciju između različitih područja politike, omogućava veću komunikaciju između lokalnih partnerstava i središnje vlade uključuju: uspostavljanje nacionalnih smjernica za rad lokalnog partnerstva; poticanje pripreme i širenja instrumenata za pomoć partnerstvima u konkretnim pitanjima; razmatranje stvaranja posredničke agencije; organizaciju nacionalnih sastanaka za županijska partnerstva, lokalna partnerstva za zapošljavanje i druga lokalna partnerstva za poticanje razmjene iskustava i povećavanje obostranog učenja; olakšavanje rasprava o odgovarajućoj razini djelovanja partnerstva putem uvođenja međunarodnih reprezentativnih projekata i moderiranih pregovora između razina u sukobu.

Iskustva drugih zemalja OECD-a i odabranih zemalja ne-članica pokazuju u nekim konkretnim slučajevima kako su središnje vlade razmišljale o uvođenju takvih inicijativa. U ovom izvješću prikazan je sljedeći odabir dobrih primjera:

- U Rumunjskoj je proces izgradnje lokalnih partnerstava poduprt preko nacionalnog okvira i uspostavljanja trajnih tehničkih tajništava.
- U Irskoj je uspostavljen POBAL kao posrednička organizacija koja predstavlja „nezainteresirani prostor“ i pomaže partnerima na svim razinama da unaprijede koordinirane usluge i integrirane pristupe na svim razinama vlade i među lokalnim partnerstvima.
- Inicijativa „Renewal.net“ u Engleskoj olakšava stvaranje i širenje informacija oko partnerstava i lokalnog razvoja u obliku platforme na internetu i okupljanja znanja.
- Program skupina za učenje djelovanjem o radu dvorazinskih partnerstava u Engleskoj promiče konstruktivni dijalog o lokalnim partnerstvima koja djeluju na različitim razinama vlade, koji povećava jasnoću oko pojedinačnih uloga na razini grofovija i okruga.

### **Kako partnerstva učiniti strateškima u svojim stajalištima i lokalnima u svom djelovanju**

Svaki ostvariv plan lokalnog razvoja treba čvrstu strategiju koja viziju lokalnog razvoja pretače u konkretne ciljeve i akcijske planove oko zajednički dogovorenih razvojnih prioriteta. Ukoliko partnerstvo želi tome učinkovito doprinijeti, treba biti i strateško u smislu utjecanja na ključne aktere i pitanja strateškog razvoja, i lokalno u svom obuhvatu, budući da mora biti u dodiru s lokalnom zajednicom i njenim potrebama i interesima. Razvoji diljem zemalja OECD-a pokazuju da uspostavljanje jednog „krovnog“ lokalnog strateškog partnerstva koji slijedi združenu strategiju lokalnog razvoja može pomoći maksimalnom iskorištavanju dostupnih sredstava okupljanjem postojećih izvora, ali isto tako i privlačenjem novih. Takav pristup isto tako pomaže u osiguravanju sinergija između šire strategije i pojedinačnih razvojnih projekata i inicijativa. Čini se da su nova županijska partnerstva u Hrvatskoj još



uvijek u fazi konsolidiranja članstva i izgradnje komunikacijskih kanala, kako horizontalno na lokalnoj razini tako i vertikalno s višim razinama vlade.

Biti dijelom programa lokalnog razvoja također podrazumijeva pristup koji ide dalje od provedbe projekta prema strategiji za partnerstvo koje odbacuje tradicionalne odvojene i često udaljene pristupe u razmišljanju, planiranju i radu. Čini se da je u Hrvatskoj veliki dio aktualnog i nedavnog rada partnerstva ograničen na specifične teme ili je povezan sa specifičnim zadatkom ili izvorom sredstava. To već jest dobra polazna točka, ali bilo bi važno napraviti sljedeći korak i uklopiti načelo rada partnerstva na široj i trajnijoj osnovi.

Da bi lokalna partnerstva učinkovito djelovala i doprinosila lokalnom razvoju potrebna je određena priprema i kontinuirano održavanje. Članstvo partnerstva trebalo bi biti inkluzivno i uključivati ključne aktere, te otvoreno za nove članove, ukoliko rad partnerstva zahtijeva proširenje. Do sada se pokazalo teškim stvaranje saveza između različitih razina upravljanja, tj. između županijskih i općinskih razina u Hrvatskoj. Štoviše, proširenje partnerstava tako da preuzmu šira lokalna pitanja u procesu uspostavljanja strategija gospodarskog razvoja nije bilo lako. Treba razviti strateške veze između dionika, da bi se među ostalim izbjeglo udvostručavanje i neučinkovita uporaba oskudnih sredstava.

Premda su inkluzivna, lokalna partnerstva moraju osigurati učinkovitost u procesima donošenja odluka. Organizacije civilnog društva i NVO-i trebali bi biti ravnopravni partneri javnim agencijama i poslovnim subjektima. Iskustvo zemalja OECD-a pokazuje istaknutu uključenost lokalnih samouprava i njihovih agencija u partnerstvima. Na taj je način riješen inače čest problem osiguravanja sredstava za strukture lokalnih partnerstava. Stoga struktura partnerstva mora biti dovoljno čvrsta da bi se izbjegla situacija u kojoj bi lokalna samouprava preuzela previše dominantnu ulogu u programu partnerstva i pitanjima članstva. Uključenost poslovnog sektora pokazala se dugoročnom inicijativom s mnogo uspona i padova. Ovdje bi uključenost reprezentativnih organizacija poslovnog sektora u prvom redu mogla pripremiti teren za kasniju uključenost pojedinačnih poslovnih subjekata. Privatne tvrtke općenito željele bi vidjeti dokaz dodane vrijednosti kao posljedice sudjelovanja i ulaganja vremena i ljudskih resursa.

Strukture partnerstva trebale bi slijediti načela povjerenja, reciprociteta i obostrane prednosti među partnerima i trebale bi stoga omogućiti svim partnerima da daju svoj doprinos. U partnerstvu vodstvo treba dijeliti i ono se mora oslanjati više na izgradnju konsenzusa i „mudrost mase“, nego na nametanje autoriteta.<sup>25</sup> Uzimajući u obzir organizacijske specifičnosti partnerstva, bilo bi važno razviti pristup 'podijeljenog vodstva', u kojem nekoliko važnih aktera zajednički sudjeluje u vođenju programa partnerstva. Učvršćivanje komunikacijskih struktura među partnerima pomoći će u rješavanju sukoba interesa i doprinijeti održavanju djelotvornog upravljanja i operativnih struktura unutar partnerstava. Proces postizanja dogovora o (i) korištenju ishoda, (ii) planiranju i upravljanju širim programom rada i pojedinačnim projektima i aktivnostima, te (iii) strateškim prioritetima često ima potencijal uzrokovanja sukoba kako među partnerima, tako i prema njihovim kolegama iz vlade, koji ukoliko nisu primjereno riješeni mogu dovesti do raskidanja širih odnosa. U tom slučaju razvoj programa edukacije za prethodnu procjenu strateških opcija, tehnike participativne evaluacije i upravljanje sukobima može pomoći unapređivanju prakse upravljanja rezultatima, praćenja i evaluacije.

Otvaranje prema široj zajednici jednako je važno za lokalno partnerstvo kako bi ono moglo razviti i održati svoju legitimnu ulogu u procesima lokalnog razvoja. Partnerstva će ovdje morati napraviti materijal s redovitim informacijama kako bi širu zajednicu mogla informirati o svom radu.

Djelotvorna lokalna partnerstva imat će vješt i motiviran partnerski tim koji će moći usmjeravati rad partnerstva u izgradnji strategije, preuzeti komunikaciju s partnerima, otvaranje prema široj zajednici, te

<sup>25</sup> Surowiecki, James (2004.): *The Wisdom of Crowds*, Random House

uspješno predstavljati partnerstvo u političkim pregovorima. Programi edukacije i razvoja za unapređivanje vještina i kapaciteta mogu olakšati razmjenu i širenje dobre prakse i naučenih lekcija, što će zauzvrat doprinijeti organizacijskom razvoju unutar partnerstava. Većina vještina i stručnog znanja već će postojati unutar partnerstva. Stoga je važno mobilizirati pojedinačne partnere da doprinose svojim stručnim znanjem organizacijskom razvoju partnerstva. Iskustvo iz zemalja OECD-a pokazuje da uključenost ključnih aktera lokalnog razvoja, kao što su regionalne agencije i druga tijela koja blisko rade s partnerstvom ali nisu organizacije članice, mogu davati veliku potporu za povećano razumijevanje međusobnih potreba i interesa. Uvođenje vanjskog facilitatora u funkciji neutralnog arbitra pokazalo je uspjeh u izbjegavanju sukoba interesa, rješavanju napetosti i problema i pronalaženju zajedničkih rješenja.

Diljem zemalja OECD-a, stvaranje mreža između lokalnih partnerstava unutar jedne zemlje i na međunarodnoj razini partnerstva smatraju ključnim za svoj rad. U razmjeni sa sličnim strukturama partnerstva postaju svjestna vlastitih prednosti i nedostataka i uče jedna od drugih na djelotvoran način. Ovdje bi zadatak prethodno spomenute posredničke organizacije bio upotrijebiti dobivene informacije za prepoznavanje potreba i razvoj prilagođenih potpornih struktura i inicijativa.

Ključne aktivnosti koje su preporučene za unapređivanje djelotvornosti lokalnih partnerstava u davanju doprinosa lokalnom razvoju uključuju: olakšavanje stvaranja krovnog partnerstva koje će preuzeti vodstvo u provođenju programa lokalnog razvoja, jačanje kapaciteta partnerstava i njihovih članova u organizacijskom razvoju, omogućavanje lokalnog pilotiranja koje se kasnije može integrirati u glavne inicijative politike, te olakšavanje međupartnerskog umrežavanja i razmjene iskustva.

Iskustva stečena diljem zemalja OECD-a pokazuju kako su organizacija nacionalne vlade i lokalna partnerstva zajedno razmišljali o uvođenju takvih inicijativa. U ovom izvješću predstavljeni su sljedeći primjeri najbolje prakse:

- Strateškom partnerstvu Devona u Engleskoj dodijeljen je zadatak određivanja strateške vizije za grofoviju Devon. Partnerstvo se smatra nosiocem razmatranja i odlučivanja o rješavanju zajedničkih pitanja kao što su gospodarska budućnost područja, socijalna isključenost i klimatske promjene.
- Uvođenje organizacijske promjene i povećanje suradnje lokalnih aktera putem niza projekata malih darovnica koji se provode pod krovom strategije lokalnog razvoja, kao što to promiče inicijativa Lokalnog socijalnog kapitala u Berlinu, u Njemačkoj.
- Kako uključiti udaljene aktere u rad lokalnih partnerstava i potaknuti njihovo puno članstvo opisano je dvama primjerima iz Berlina, u Njemačkoj. Prvi opis slučaja odnosi se na slučaj Sveučilišta primijenjenih znanosti u Berlinu koje je potaknulo razvoj nove niše u lokalnom gospodarstvu. Drugi slučaj opisuje kako privući tvrtke nekoj lokaciji putem zajedničkog paketa mjera regrutiranja osoblja. To su primjeri dobre prakse širenja strateške orijentacije lokalnog partnerstva.
- „Perspektiva 50 plus – Paktovi zapošljavanja za starije radnike“ uspješno je usmjerena na pilotiranje novih inicijativa na lokalnoj razini koje mogu doprinijeti inovacijama u nacionalnoj politici. Sve manje lokalno tržište rada i višak dobro kvalificiranih starijih osoba bile su polazne točke za razvoj pilot inicijative na državnoj razini u Njemačkoj za reintegraciju starijih osoba na lokalna tržišta rada.
- Davanje primarne uloge lokalnim partnerstvima u osmišljavanju i provedbi strategije lokalnog razvoja putem unapređivanja suradnje između ključnih vladinih agencija i partnerstva uspješno je primijenjeno u slučaju Lokalnog strateškog partnerstva Coventryja. Unutar operativnog

geografskog područja partnerstva pripremljen je strateški plan za svaki lokalitet temeljen na lokalnim podacima i anketama stanovnika. Tijekom faze provedbe, omogućena su javna financijska sredstva za počinjanje aktivnosti, a nastavljeno je nakon dokazanog uspjeha aktivnosti.

### **Kako čvrsti sustavi upravljanja rezultatima, praćenja i evaluacije mogu biti korisni u mjerenju i procjenjivanju doprinosa partnerstava lokalnom razvoju**

Partnerstva za lokalni razvoj razmjerno su nova u hrvatskom institucionalnom okruženju. Ne iznenađuje da je vrlo malo napravljeno do sada u svrhu razvoja okvira upravljanja rezultatima koji bi bio prikladan za prirodu i funkcioniranje partnerstva. Jedan je razlog za to da pandani lokalnih partnerstava u Hrvatskoj iz vlade još uvijek nisu sigurni u doprinose koje nove strukture mogu dati. Očekivano donošenje zakonodavnog okvira za regionalni razvoj možda će pomoći u stvaranju točnijih očekivanja u tom smislu.

Lokalna partnerstva diljem zemalja OECD-a promatrana su kao fleksibilna, inovativna i bliska zajednici, što je razlog zašto vlade odlučuju dodijeliti im istaknutu ulogu u programu lokalnog razvoja. Rezultati partnerstva često ovise o čvrstoći njihove strukture i postignutom konsenzusu o strateškim prioritetima partnerstva.

Lokalna će partnerstva međutim morati pokazati dodanu vrijednost svog rada, a vlade bi željele pratiti i evaluirati doprinos partnerstava u smislu ostvarenog napretka glede prioriteta razvoja i poboljšanja upravljanja. Upravljanje rezultatima stoga će zahtijevati obveze i doprinose s obje strane. Nacionalna vlada, te posrednička organizacija ukoliko postoji, trebale bi uspostaviti smjernice koje bi lokalna partnerstva mogla slijediti u upravljanju rezultatima i evaluaciji svog rada. Također je važno i osiguravanje primjerenih financijskih sredstava. Bit će važno uvesti pristup čvrstog upravljanja rezultatima, širu edukaciju o konceptu evaluacije i redovitu razmjenu dobre prakse i naučenih pouka. Edukacija za procjenu i poboljšanje izvedbe uvedena je u gotovo svim zemljama OECD-a koje su usvojile koncept partnerstva u kreiranju i provedbi politike. Zajednički programi edukacije koji okupljaju upravitelje partnerstva i njihove kolege iz vlade pokazali su se uspješnima u podizanju općeg razumijevanja rada partnerstva i u ostvarivanju njegovih koristi i ograničenja.

Evaluacija je važna za rad lokalnih partnerstava i vrijedi kako za interno upravljanje partnerstvom tako i za njegov rad. Evaluaciju treba smatrati trajnim procesom, koji nije ograničen na dovršenje programa ili projekata. Vlade će imati unaprijed postavljene ciljeve, mete i izlazne rezultate u odnosu na koje će pratiti i procjenjivati rad lokalnih partnerstava. Oni možda neće uvijek odražavati lokalni kontekst i okolnosti, pa će stoga navoditi na prilagodbu kroz partnerstvo. Često opis programa ili projekta koji se više temelji na izlaznim rezultatima omogućava fleksibilniji i djelotvorniji proces, nego provedba naspram izlaznih rezultata kao što su broj osoba koje su prošle obuku i bile reintegrirane na tržište rada.

Sustavi praćenja i informacija moraju biti čvrsti, a evaluaciju treba promatrati kao objektivnu vježbu, oslobođenu od političkih interesa ili interesa pojedinačnih partnera. Ti sustavi vrijedan su izvor informacija za partnerstva koja im pomažu da razviju i prošire bazu dokaza o svom radu. Ovdje je važno da lokalna partnerstva imaju puni pristup postojećim statističkim podacima, koje mogu koristiti u razvoju dodatnih pokazatelja lokalnog razvoja i razvojnih prioriteta, na primjer putem ankete o stajalištima stanovnika i šireg istraživanja. Na taj će način baza dokaza koju je stvorilo partnerstvo biti koristan preduvjet za njihovu veću ulogu u procesu izrađivanja nacrta lokalne strategije. To će također biti i zahtjev za osiguravanje legitimnosti i odgovornosti prema partnerima iz vlade i široj zajednici, te može pokazati vrijednost za novac i općenitu dodanu vrijednost iz rada partnerstva. Ukoliko partnerstvu i njegovim partnerima nedostaje kapacitet za uspostavljanje tih sustava, treba razmotriti potporu ljudi izvana. Iskustvo diljem zemalja OECD-a pokazuje da su sveučilišta često strateški partneri za lokalna partnerstva u „obavljanju posla“ ili u pružanju pomoći u razvoju tehnika evaluacije i praćenja.

Ključne aktivnosti koje se preporučaju za izgradnju snažnih sustava upravljanja rezultatima i poticanje kulture evaluacije uključuju: uspostavljanje okvira za upravljanje rezultatima, praćenje i evaluaciju koja pruža jasne smjernice lokalnim partnerstvima, omogućava primjerena sredstva, kao što i nudi poticaje i nameće sankcije; podupiranje aktivnosti edukacije i umrežavanja za izgradnju i unapređivanje vještina i poticanje razmjene informacija o dobroj praksi i naučenim poukama.

Iskustva ostvarena i projekti razvijeni na lokalnoj razini u UK-u, predstavljeni u ovom elaboratu, ilustriraju kako je nacionalna vlada u pristupima integrirala vlastita očekivanja s informacijama koje su dala lokalna partnerstva o svojim potrebama, kako bi se učvrstili sustavi upravljanja rezultatima, praćenja i evaluacije lokalnih partnerstava:

- Pristup razvijen za lokalna strateška partnerstva u Engleskoj pokazuje kako se partnerstvima pomaže u upravljanju njihovim složenim programom davanjem smjernica za uspostavljanje snažnog upravljanja rezultatima koje omogućava reviziju ciljeva, ishoda i rada partnerstva, te pomaže poboljšati planiranje i provedbu.
- Program „Learning to deliver“ koje je razvilo lokalno strateško partnerstvo u regiji Westmidlands pokazuje kako su upravitelji partnerstva radili zajedno na prepoznavanju dobre prakse i pronalaženju rješenja kako bi poboljšali rezultate u radu partnerstva i učinili postojeće prakse praćenja i evaluacije najboljom praksom.
- Prevladavanje prepreka između lokalne samouprave i lokalnih partnerstava, te izazivanje interesa viših vijećnika lokalne samouprave za koncept rada u partnerstvu postavljeni su kao dva cilja učenja u sklopu Akademije rukovođenja, nacionalnog programa u Engleskoj.

## ANEKS A: OSNOVNE PREPORUKE

*Slijedeća lista sadržava preporuke predstavljene u sažetom izvješću na regionalnoj radionici u Opatiji 28. – 29. svibnja 2007. Ovo izvješće potiče raspravu o preporukama u cilju jačanja lokalnih partnerstava u Hrvatskoj te u svrsi razvoja lokalnih akcijskih planova lokalnih partnerstava te središnjih i lokalnih vlasti..*

### Opće preporuke o izgradnji i održavanju efektivnih lokalnih partnerstava u obe županije

*Od partnerstva utemeljnog na projektu do trajnog strateškog partnerstva*

U Vukovarsko-srijemskoj i Varaždinskoj županiji treba preispitati razne partnerske strukture. Postojeća županijska partnerstva pod vodstvom ROP-a usmjerena su na gospodarski razvoj. Uz njih, postoje i partnerstva za zapošljavanje i socijalnu uključenost. Partnerstva su uglavnom vezana uz projekte i često se raspuštaju po završetku projekta. Iako su zbog samih projekata potrebni takvi oblici partnerstava, potrebno je uspostaviti trajno upravljanje putem strateških partnerstava. U takav oblik partnerstva uključeni su dionici na razini grada i županije, na mnogim područjima (gospodarski razvoj, zapošljavanje, itd.). Takvo bi partnerstvo trebalo umiriti bilo kakve organizacijske ili političke napetosti među raznim razinama vlasti i raznim područjima djelatnosti. Preporučaju se redovita i djelotvorna komunikacija. Svakako se preporuča i uspostava učinkovite organizacijske strukture službenim sporazumom među partnerima. Partnerstvo se može osnovati kao pravno tijelo (udruženje ili društvo s ograničenom odgovornošću) s odborom, izvršnim tajništvom, upravnim vijećem koje donosi odluke i širokim sudjelovanjem svih dionika.

*Iskoristiti postojeću javnu upravu ili vanjsko posredničko tijelo/agenciju kao vodeću organizaciju*

Kako bi partnerstvo dobro funkcioniralo profesionalna struktura podrške mora pružiti pomoć pri procedurama primjene projekta, organizaciji i omogućavanju sastanaka partnera te financijskom upravljanju. Ukratko, takvo bi tijelo preuzelo administrativne poslove i time oslobodilo partnere koji bi se onda mogli usredotočiti na strateška pitanja. U državama članicama OECD-a posrednička agencija obično se osniva odvojeno od javne uprave, prvenstveno zbog fleksibilnosti i brzine. Posrednik bi trebao imati ovlast djelovanja unutar javno definiranih parametara i može ga se tražiti da posreduje i olakšava poslovanje. Od ključne je važnosti da posjeduje neophodne profesionalne i tehničke vještine te da je usmjeren ka pružanju usluga. U većini država OECD-a međunarodna mreža i suradnja (kroz razmjenu među profesionalnim, nevladinim, sveučilišnim i poduzetničkim organizacijama) široko se prihvaćaju kao uvjet za uspješno upravljanje partnerstvima.

*Organizacija malog i srednjeg poduzetništva (MSP) i početni poticaj za brže otvaranje radnih mjesta*

Čini se da je sve važnija pojačana uloga poduzeća (posebice MSP-a) u partnerstvima i potreba za pružanjem usluga kod pokretanja novih poduzeća. I Vukovar i Varaždin mogu imati korist od dodatnih poticaja pri otvaranju novih radnih mjesta. Poticaji MSP-u bili su jedan od vodećih puteva ka otvaranju radnih mjesta u državama OECD-a. Iskustva OECD-a ukazuju na potencijalnu vodeću ulogu velikih poduzeća kao sponzora lokalnih organizacija za zapošljavanje i stvaranja poslovnih veza između MSP-a i velikih tvrtki. Nadalje, transparentnost i komunikacija pružatelja usluga poduzećima može se poboljšati uspostavom institucionalnih identiteta, maraka (brand) ili mrežnih ulaza (gateway), moguće korištenjem modela „One-Stop-Shop“. Pružatelji takvih usluga mogu biti vanjski ugovaratelji (outsourcing) ili dio postojeće javne uprave.

### Implikacije za lokalne vlasti – Povećanje kapaciteta partnerstva

<b>Što</b>	<b>Kako</b>
<i>Izgradnja kapaciteta lokalnih vlasti</i>	Županije i gradovi već su na čelu lokalnih partnerstava, ali učinkovita partnerstva zahtijevaju aktivno sudjelovanje i doprinos svih članova. Moguće je da bi državne institucije imale korist kada bi prepoznavale kompetencije za uspješno upravljanje partnerstvima. Razni međunarodni i bilateralni donatori (poput USAID-a, GTZ-a, UNDP-a i drugih).
<i>Podrška vodstvu unutar partnerstava</i>	Na čelu partnerstva mogu biti lokalni političari, viši dužnosnici ili organizacije civilnog društva. No, vodstvo u kontekstu partnerstva predstavlja posebne izazove u usporedbi s tradicionalnim autokratskim modelom vodstva. Naglasak je na ostvarivanju konsenzusa, a ne primjeni autoriteta. Iskustva OECD-a pokazuju da programi podrške lokalnim čelnicima mogu biti važni u dinamičnom okruženju partnerstva.
<i>Tehnička podrška partnerstvima</i>	Lokalne i županijske vlasti (uz druge partnere) moraju partnerstvima osigurati pristup širokom spektru znanja i vještina.
<i>Pomoć pri unapređenju procesa upravljanja učinkom, nadzora i ocjenjivanja</i>	Poboljšana sposobnost i veći kapaciteti pri upravljanju učinkom, nadzoru i ocjenjivanju je potreba s kojom se županije i gradovi obično susreću. Lokalna partnerstva trebala bi imati odgovarajuću lokalnu strukturu i kapacitet. Upravljanje učinkom, nadzor i ocjenjivanje ključni su prioriteti koje svi partneri prepoznaju. Lokalni mehanizam upravljanja učinkom treba pružati informacije i o napretku lokalne strategije razvoja i o učinkovitosti partnerskog uređenja, te osigurati da se akcijski planovi u cijelosti provode. Upravljanje učinkom ovisit će o temeljitom nadzornom i informacijskom sustavu te nepristranom ocjenjivanju. Potreban kapacitet može se osigurati među partnerima ili u obliku vanjskog suradnika.
<i>Organizacijska i kulturna promjena</i>	Djelovanje partnerstva predstavlja izazove za čelnike, dužnosnike i privatni sektor, ali možda ponajviše za one koji su navikli na tradicionalnu hijerarhiju vlasti. Partnerstvo kako od lidera/menadžera, tako i od operativnih djelatnika zahtijeva suradnju s partnerskim agencijama i građanima. Po potrebi može se osigurati specijalizirana izobrazba na temi organizacijskih promjena i upravljanja kako bi se zadovoljio taj uvjet.

### Implikacije za vlasti

<i>Koordinacija različitih područja politike</i>	Lokalno partnerstvo pretpostavlja suradnju lokalnih aktera, te stoga zahtijeva koordiniran, fleksibilan pristup provedbi politike i programa. Lokalni akteri trebaju doprinijeti lokalnim prioritetima i oblikovati ih te sudjelovati u postizanju nacionalnih ciljeva.
<i>Pružanje jasnih smjernica i potpore za djelovanje lokalnih partnerstava od strane središnje vlasti</i>	Lokalna partnerstva očekuju jasne smjernice i potporu središnje vlasti. To može uključivati programe stručnog usavršavanja i izgradnju institucionalnih kapaciteta.
<i>Omogućavanje razmjene dobre prakse i međupartnerskog podučavanja</i>	Središnja vlast također mora igrati važnu ulogu pri razmjeni i širenju dobre prakse lokalnih partnerstava. Kao primjer mogu biti korisne "revizije od strane kolega" (peer reviews).

<i>Uloga posredničke agencije</i>	U nekim državama članicama OECD-a ulogu koordinacije i podrške preuzima posrednička agencija s posebnom odgovornošću upravljanja i pomaganja lokalnim partnerstvima. Treba napomenuti da agencija mora imati dovoljno visok status unutar vladine hijerarhije kako bi mogla pregovarati s relevantnim ministarstvima. (Više o ovoj temi na drugom danu radionice.)
<i>Uspostava smjernica za upravljanje učinkom, nadzor i ocjenjivanje</i>	Središnje vlasti trebaju uspostaviti smjernice lokalnim partnerstvima glede procesa upravljanja učinkom, nadzora i ocjenjivanja; lokalnim akterima omogućiti potrebnu izobrazbu i potporu; nadzirati i upravljati lokalnim učinkom; i prepoznati i podijeliti dobru praksu.

### Preporuke za izgradnju lokalnog partnerstva u Varaždinu

<i>Uspostava okvira za integraciju i koordinaciju lokalnih partnerstava</i>	Potrebno je stvoriti zajednički okvir koji uključuje i konceptualno poznavanje regije i strukturu podrške koja omogućuje spajanje raznih partnerstava. Takav okvir ne znači da i Grad i Županija moraju imati iste prioritete razvoja, ali pruža temelj za zajedničku platformu za usklađivanje lokalnih strategija s širim regionalnim kontekstom. Nadalje, time se stvaraju prilike za sinergiju i zajedničku korist. To je ostvarivo kroz pojačanu suradnju dviju regionalnih razvojnih agencija, možda i putem javnih događaja, s izričitim ciljem stvaranja zajedničkog identiteta i vrijednosti.
<i>Razmotriti uspostavu tematskih radnih skupina na županijskoj razini</i>	Županijsko partnerstvo trebalo bi se više posvetiti razvoju trajnih tematskih radnih skupina. Jedno takvo područje može biti razvoj radnih vještina. Ovdje bi sudjelovanje raznih organizacija, poput Zavoda za zapošljavanje, institucija edukacije/stručnog usavršavanja, poslovne zajednice i nevladinih organizacija, dodatno pripomoglo pri definiranju lokalno prikladnih pristupa.
<i>Proširenje postojećih projekata dobre prakse</i>	Kada su u pitanju gospodarski razvoj i zapošljavanje Slobodna zona Varaždin polučila je uspjeh zaposlivši 1800 ljudi. Varaždinska županija također osigurava infrastrukturu i objekte poduzetničkoj zoni za obrtnička poduzeća pod uvjetom da zaposle određen broj novih zaposlenika. Kada je u pitanju socijalna uključenost, projekti Zaklade solidarnosti Grada Varaždina i Gradskog ureda za socijalnu skrb mogu se uzeti kao primjeri dobre prakse. Partnerstvo može preuzeti ulogu pri ocjenjivanju rezultata postignutih u sklopu ovih inicijativa, aktivno prosljediti relevantne informacije i doprinijeti partnerskom učenju.
<i>Bolje iskoristiti regionalne (županijske) službe za zapošljavanje</i>	Hrvatski zavod za zapošljavanje u Varaždinu nudi širok spektar aktivnih mjera za tržište rada, kao što su strategije rješavanja problema, iskustvo i znanje o generacijskom zapošljavanju te procjene potreba usavršavanja koje bi mogle značajno pridonijeti lokalnom Gospodarskom vijeću i Županijskom partnerstvu pod ROP-om.
<i>Osigurati poticaje ulaganja pomoću privlačnih strategija pronalazjenja zaposlenika i obrazovane radne snage na razini županije</i>	Varaždinu su potrebni programi cjeloživotnog obrazovanja i aktivne mjere na tržištu rada, utemeljeni na uspješnoj županijskoj praksi aktivnih mjera prijenosa i prilagodbe. Ulagači se s jedne strane privlače slobodnim zonama i oslobođenjima od poreza, ali i obiljem kvalificirane radne snage. Uloga partnerstva bila bi integracija inicijativa kroz institucije stručnog usavršavanja i lokalna poduzeća u širu lokalnu strategiju razvoja koja obuhvaća pitanja zapošljavanja i razvoja vještina.
<i>Prema krovnom partnerstvu za cijelu županiju i nepristranom tijelu kao pokretačkoj sili</i>	Dva partnerstva: gradsko Gospodarsko vijeće i Županijsko partnerstvo imaju snažno vodstvo. Nepristrano tijelo može djelovati kao posrednik kroz krovno partnerstvo. Mogući članovi mogu biti institucije za stručno usavršavanje, nevladine organizacije ili komore. Važno je da partnerstvo bude otvoreno prema novim članovima, da reagira na lokalne potrebe i da usklađuje strateške smjerove prema novim prilikama.

## Preporuke za izgradnju lokalnog partnerstva u Vukovaru

<i>Dodatna integracija dvaju lokalnih partnerstava te jačanje krovnog partnerstva</i>	Nekoliko ispitanika istaknulo je potrebu da se Lokalno partnerstvo za zapošljavanje i Županijsko partnerstvo ujedine u jedno tijelo koje će funkcionirati na županijskoj razini. Pravodobno bi uslijedilo formiranje tematskih radnih skupina i detaljnih akcijskih planova.
<i>Izgradnja organizacijske strukture partnerstva</i>	Struktura bi trebala sadržavati upravnu/ koordinacijsku jedinicu koja održava komunikaciju i partnerima omogućava jednostavnu interakciju. Koordinacijska jedinica trebala bi moći osigurati profesionalnu podršku kako bi omogućila lakši doprinos svih partnera.
<i>Treba iskoristiti međunarodno tehničko iskustvo</i>	Tehnička podrška utemeljena na iskustvu treba omogućiti razvoj potpuno funkcionalnih partnerstava. To bi dodatno unaprijedilo razvijanje partnerskih mreža i učvrstilo razne inicijative u planovima lokalnog razvoja te omogućilo izgradnju kapaciteta i tehničku razmjenu dobre prakse i modela.
<i>Poboljšati i proširiti programe usavršavanja utemeljenih na znanju i tržištu</i>	Hrvatski zavod za zapošljavanje i Partnerstvo za regionalno zapošljavanje su primjeri dobre prakse u smislu prilagođenih programa usavršavanja. Postoje sljedeći projekti: (i) profesionalna orijentacija za mlade (npr. projekt Moj izbor), (ii) integracija ranije nezaposlenih osoba u tvrtci Spačva (drvena industrija), (iii) programi učenja jezika i ugostiteljske izobrazbe za turističke potrebe, i (iv) projekt ERD – Europska računalna diploma (engl. ECDL – European Computer Driving License). Takvi projekti, usmjereni na posebna područja na tržištu rada, mogu se pojačati i proširiti, tj. programi usavršavanja trebaju se usmjeriti na postojeća i očekivana radna mjesta. S ciljem bolje procjene buduće potražnje na tržištu rada dodatna istraživanja i upitnici mogli bi biti korisni. Mjere usavršavanja na znanstvenom području, poput informacijskih tehnologija i jezika, trebalo bi proširiti i poboljšati kako bi se unaprijedile kvalifikacije radne snage te privukla nova poduzeća i ulaganja. Ovdje bi lokalno partnerstvo pružalo temeljno znanje i informacije za razvoj lokalnih strategija i pristupa.
<i>Unaprijediti suradnju institucija stručnog usavršavanja i poduzeća</i>	Suradnja između ovih sektora mogla bi pomoći obrazovnom sustavu kako bi se zadovoljila potražnja profesionalnih i tehničkih kadrova na tržištu. Čini se da bi u smislu povećanja prilika za zapošljavanje značajnu ulogu mogao odigrati lokalne institucije za visoko obrazovanje kroz unapređenje i razvoj vještina. Nije u potpunosti prepoznat potencijal obrtničke industrije, posebice turizma i ugostiteljstva, drvne industrije i poljoprivrednog sektora, gdje se očekuje potražnja za radnom snagom. Primjena njemačkog modela strukovne prakse (dvojni sustav prakse i predavanja) pokazala je ohrabrujuće rezultate u Vukovarsko-srijemskoj županiji. Ovdje bi uloga partnerstva bila integracija inicijativa institucija stručnog usavršavanja i lokalnih poduzeća u širu lokalnu strategiju razvoja koja obuhvaća pitanja zapošljavanja i razvoja vještina.
<i>Osmisliti regionalni (županijski) akcijski plan za otvaranje novih radnih mjesta</i>	Provedba europskih smjernica i Nacionalnog akcijskog plana zapošljavanja trebala bi biti povezana s regionalnom (županijskom) strategijom zapošljavanja od dna prema vrhu s prilagodbama u različitim okruženjima (urbanim, ruralnim, nerazvijenim). Glavne točke takvog akcijskog plana mogu biti (i) preventivne mjere poput mjera za poduzeća i zaposlenike s ciljem sprečavanja otpuštanja i masovnih tehnoloških viškova, (ii) mjere za posebne ciljne skupine (stariji radnici, mladi i žene) koje uključuju subвенционирane programe otvaranja novih radnih mjesta za skupine koje teško pronalaze posao i (iii) programe koji pomažu pokretanje poduzeća i koji promiču poduzetništvo i poduzetnički duh u regiji (primjerice „nagrada pokreni-svoj-posao“, mikro-donacije i/ili programi mikro-kreditiranja). Partnerstvo može omogućiti: (i) uvod i provedbu snažne strategije od dna prema vrhu; (ii) usklađivanje gospodarskih, društvenih i ekoloških čimbenika lokalnog razvoja; (iii) akcijsko planiranje s ciljevima, jasno određenim zadaćama i odgovornostima te pridruženim pokazateljima provedbe; i (iv) povezanost s nacionalnim i europskim strateškim prioritetima i programima kako bi se osigurali kontinuitet i održivost.



**ANNEX B: LISTA INTERVJUIRANIH OSOBA**

**Vukovar-Sirmium – zapošljavanje i edukacija**

---

Croatian Employment Service (HZZ Vukovar)  
Ms. Ankica Paun Jarallah (Director)  
Vladimira Nazora 12  
Tel.: +385 032/44 13 44  
Fax: +385 032/44 17 40  
Ankica.Paun@hzz.hr  
www.hzz.hr

---

HZZ Vinkovci  
Dubravka Konečni  
Pročelnica  
Juraja Dalmatinca 27  
Tel.: +385 032/33 11 55  
Fax: +385 032/33 16 99  
dubravka.konecni@hzz.hr

---

Fund for Reconstruction and Development  
Ljiljana Blažević  
J.J. Strossmayera b.b.  
32000 Vukovar, Hrvatska/Croatia  
Tel.: +385 032/45 04 00  
Fax: +385 032/45 04 01  
Cell 098-494 977  
ljiljana.blazevic@fond-vukovar.hr  
www.fond-vukovar.hr

---

Lavoslav Ružička Polytechnic  
Dean prof. dr. Antun Pintarić  
Županijska 50, 32000 Vukovar  
Tel.: +385 032/44 46 88  
Fax: +385 032/44 46 86  
dekan@vevu.hr  
www.vevu.hr

---

City of Vukovar  
Mayor Zdenka Buljan (HDZ)  
Dr. Franje Tuđmana 1  
Vukovar  
Tel.: +385 032/45 65 01  
Fax: +385 032/45 65 00  
gradonacelnik@vukovar.hr  
Dragan Njegic, Department of Economy  
Tel.: +385 032/45 65 71  
gospodarstvo@vukovar.hr

---

---

County of Vukovarsko-srijemska  
Božo Galić, Zupan  
Tel.: +385 032/45 4201  
Vsz-zupan@vk.t-com.hr  
Jadranka Golubić, Department for Local Government and Administration  
Nenad Jerković, Department for Economy, Reconstruction and Development  
Tel.: +385 032/454 601 or 602  
Zoran Vidović, Department for International Cooperation and Capital Investments  
Sasa Dević, ROP Director  
upravni-odjel-za-gospodarstvo@vk.htnet.hr

---

Županijska Komora Vukovar  
Vinka Ivanković (President, also works for HPB, Vinkovci)  
Zmajeva 1, Vukovar  
Tel.: +385 032/44 11 55; 44 11 57  
Fax: +385 032/44 14 63  
Jugoslav Holik, tajnik  
hgkvu@hgk.hr

---

Zupanijska Obrtnicka Komora  
Vinkovci  
Gaja 17 (opposite of Trznica)  
Tel.: +385 032/33 33 04  
Ivan Klaric (president, volunteer)  
Djuro Kadoic (tajnik)  
Hok-vinkovci@vk.t-com.hr

---

Udruženje obrtnika Vukovar  
Dr. Franje Tuđmana 18 P.P. 37  
Tel.: +385 032/44 19 95  
Fax: +385 032/45 03 91  
Predsjednik: Ivica Adžić  
uo-vukovar@vk.t-com.hr

---

VIMIO  
Gordana Bujišić,  
Ljudevita Gaja 3  
Cell.: 098-346-547  
Tel.: +385 032/44 29 78  
Fax: +385 032/44 29 77  
vimio@hi.t-com.hr

---

PRONI, Sanja Vuković,  
204. Vukovarske brigade br. 86  
Tel.: +385 032/44 16 12, 45 01 06 (obrazovanje)  
Fax: +385 032/44 16 12  
vukovar@proni.hr

---

Centre for Peace Vukovar, Ljubomir Mikić  
Cell.: 098-346-119  
centar-za-mir@vk.htnet.hr

---

**Varaždin – lokalni gospodarski razvoj**

County of Varaždinska  
Radimir Čačić, Župan  
Tel.: +385 042/39 05 55  
zupan@varazdinska-zupanija.hr  
Darko Hrenić, Department for SME Development  
Darko.hrenic@varazdinska-zupanija.hr  
Danijel Ivanagić, Department for Regional Cooperation and European Integration  
Danijel.ivanagic@varazdinska-zupanija.hr

City of Varaždin  
Ivan Čehok (Mayor)  
Contact Drazen Dretar (Protocol) at +385 042/40 25 08  
Trg kralja Tomislava 1  
Tel.: +385 042/40 25 00  
www.varazdin.hr  
gradonacelnik@varazdin.hr

College Varaždin (Veleučilište u Varaždinu)  
Mario Punčec (Prodekan za nastavu)  
Tel. +385 042/49 33 15  
mario.puncec@vels.hr

Open Community College (Pučko otvoreno učilište Varaždin)  
Nevenka Kobal (Director)  
Tel.: +385 042/21 31 38,  
Fax: +385 042/31 34 75  
pou@vz.htnet.hr  
kino@vz.htnet.hr

University of Zagreb  
Faculty of Organisation and Informatics  
Marijan Cingula (Professor)  
Tel.: +385 098/28 47 15  
marijan.cingula@foi.hr

Županijska Komora Varazdin  
Preradovičeva 17  
Tel.: +385 042/40 54 01  
Fax: +385 042/40 54 05  
Čedomil Cesarec (President)  
ccesarec@hgk.hr  
Renata Papec ( SME Sector)  
Snježana Marcuš (Industry Sector)

Županijska Obrtnička Komora  
Vladimir Habek (President since Dec 2006)  
Ivan Vusić (tajnik)  
Varaždin, I. Kukuljevića 13/1  
Tel.: +385 042/32 09 86  
obrnicka-komora@vz.t-com.hr

---

Hrvatski zavod za zapošljavanje  
Jasenka Hutinski  
Pročelnica  
Područna Služba Varaždin  
Varaždin, Trenkova 56  
Tel.: +385 042/40 15 16  
Fax: +385 042/23 04 45  
jasenka.hutinski@hzz.hr

---

Razvojna Agencija Sjever Dan  
Andrija Petrović (Director)  
Ms. Rados (EU, strategy)  
Zagrebačka 94, 42000 Varaždin  
Tel.. +385 042/21 37 00  
Fax. +385 042/20 07 20  
varazdin@dan.hrmailto:varazdin@dan.hr

---

Slobodna Zona Varazdin  
Krešimir Meštrić (Director)  
Ms. Novak  
Gospodarska 1 , Trnovec,  
42 202 Trnovec Bartolovečki  
Tel.. +385 042/49 20 22  
Fax. +385 042/49 20 27  
info@slobodna-zona.hr

---

Udruženje obrtnika Grada Varaždina  
Marijan Sajko, tajnik  
Kukuljevićeva 13/I  
Varaždin  
Tel.: +385 042/32 06 16  
Fax: +385 042/32 05 82

---

**ANEKS C: BIOGRAFIJE STRUČNIH IZLAGAČA**

**Reiner Aster** je trenutno Direktor Gsub-a (*Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH*, konzalting za društveno upravljanje) u Berlinu. Gsub je agencija koja provodi programme zapošljavanja u ime države Berlina. U posljednjih 15 godina Dr. Aster savjetuje lokalne i državne vlasti o politici zapošljavanja. Kao stručnjak za politiku te profesionalni savjetnik Dr. Aster je sudjelovao u nekoliko EU projekata o razvoju lokalnog zapošljavanja, socijalne inkluzije, partnerstava i mreža.

**Gđica Marion Byrne** zaposlila se u tvrtki Pobal d.o.o. (prije ADM) 1995. godine na preporuku Službe za rok kušnje i socijalni rad pri Ministarstvu pravosuđa gdje je dotad obnašala više upraviteljske funkcije na područjima poput obiteljskog prava i alternativa zatvorskoj kazni u vidu socijalnog rada i podučavanja. U Pobalu upravlja programima koji su usmjereni ka uključivanju u društvo i gospodarstvo, uključujući državno financiranje lokalnog razvoja partnerskih društava i programa koji obuhvaćaju integraciju imigranata, olakšavanje pristupa obrazovanju trećeg stupnja te pomažu društveni ruralni transport.

**Gosp. David Galliers** već 10 godina radi na području razvoja partnerstava u Coventryju i području West Midlands u Ujedinjenom Kraljevstvu. Trenutačno radi u Birminghamu u West Midlandsu gdje je osmislio i pokrenuo program pomoći za 38 lokalnih strateških partnerstava u suradnji s regionalnim i središnjim vlastima u Ujedinjenom Kraljevstvu. Prije nego što se počeo baviti poslovima vezanim uz strateška partnerstva, David se specijalizirao na području obnove u pogođenim društvenim sredinama, posebice na području obrazovanja odraslih. David trenutačno obnaša funkciju predsjednika mrežnog sustava LSP Futures, nacionalne mreže Lokalnih strateških partnera koja promiče dobru praksu i razvoj učinkovitih političkih mjera vladinih institucija.

**Profesor Mike Geddes** stručni je suradnik u Centru lokalnih vlasti, Poslovna škola Warwick Sveučilišta u Warwicku. Posjeduje doktorsku (PhD) titulu Sveučilišta u Sussexu iz područja urbanih i regionalnih studija. Njegova područja istraživanja obuhvaćaju brojne vidove javne politike, od lokalnih demokracija i partnerstava do lokalnog gospodarskog razvoja, javnih usluga, siromaštva te isključivanja iz društva na području Ujedinjenog Kraljevstva i Europe. Prof. Geddes je od početka bio uključen u nekoliko djelatnosti OECD LEED-ova Foruma partnerstva i lokalnog upravljanja. Svojim savjetima pomaže OECD LEED programu pri identifikaciji kapaciteta potreba za izgradnju partnerstava i aktivno sudjeluje u tematskoj radionici koju organizira Forum.

**Gđa Maria João M. Filgueiras-Rauch** trenutačno radi kao sadržajni upravitelj i koordinator partnerstava u projektu „Razvoj kompetencija u i za grad München“ gradskog poduzeća Equalmünchen GmbH u Münchenu. Istovremeno i dalje djeluje kao nezavisni stručnjak kao istraživač i projektni razvojni programer i/ili konzultant na područjima: strukturnih fondova (posebice ESF-a\*), lokalnog razvoja putem partnerskog pristupa te zapošljavanja i stručnog usavršavanja, prilikom čega, između ostaloga, ima priliku surađivati s Europskom komisijom i portugalskim Ministarstvom rada. Ima 18-godišnje iskustvo u upravljanju i implementaciji razvojnih projekata i programa u Europi (uključujući stare i nove članice), i kao viša savjetnica i kao upraviteljica javnog sektora.

---

\* European Social Fund – Fond za poticanje gospodarskog razvoja unutar EU

**Pat Leogue** upravlja OAK Partnerstvom, tvrtkom za Lokalni razvoj koja pokriva gradove North West Kildare i North Offaly (Irska). Ona je uspostavljena 1995. u sklopu EU Operativnog programa za Lokalni urbani i ruralni razvoj. OAK Partnerstvo se bavi pitanjima zapošljavanja i socijalne inkluzije preko svojih programa za poduzetništvo, edukaciju i trening. U posljednjih jedanaest godina gosp. Leogue je preuzeo odgovornost za pripremu i provedbu Područnih akcijskih planova koje financira EU i Irska Vlada u sklopu Lokalnog urbanog i ruralnog razvoja (LURD) te od nedavno programa Lokalnog razvoja socijalne inkluzije kojeg financira Irska Vlada u sklopu Nacionalnog razvojnog plana 2000.-2006. Od listopada 2004. do prosinca 2005. gosp. Leogue je bio međunarodni stručnjak za razvoj lokalnog partnerstva u Kamenici, Kosovo, a u sklopu zajedničkog projekta između Europske Fondacije za Trening, Talijanske Vlade i OECD LEED Programa za izgradnju lokalnog partnerstva na Balkanu.

**Gđa Andrea-Rosalinde Hofer** pridružila se OECD-u 2004. godine kao politički analitičar za područje lokalne uprave. Sjedište joj je u LEED-ovu Centru za lokalni razvoj u Trentu, u Italiji, gdje upravlja djelatnostima vezanim uz partnerstva i upravljenje u regijama Srednje, Istočne i Jugoistočne Europe i LEED-ovim Forumom partnerstva i lokalnog upravljanja. Prije toga radila je kao stručnjak i koordinator regionalnih projekata za lokalnu upravu u sklopu Razvojnog programa UN-a.

**Gosp. Arsen Jurić** trenutačno obnaša funkciju stručnjaka za pravna pitanja i pitanja lokalne uprave pri Američkoj agenciji za međunarodni razvoj (USAID) u Američkom veleposlanstvu u Zagrebu.

## ANEKS D: PREZENTACIJA STUDIJE

Mr	Davor	Čerkuč	Ministry of Maritime Affairs, Tourism, Transportation and Development, Zadar	Regional Coordinator
Mr	Saša	Dević	Vukovarsko-srijemska County, Croatia	Head of Investment Department
Ms	Karmen	Dudak	Ministry of Maritime Affairs, Tourism, Transportation and Development	Office Manager
Ms	Mirela	Glavaš	Croatian Employment Services, Vukovar	Head of the Analysis and Statistic Department
Ms	Sanja	Gradištanac	Development Agency PORIN, Rijek	Trainee
Mr	Vladimir	Habek	Chamber of Arts and Crafts, Varaždin	President
Ms	Monika	Habunek	Croatian Employment Services, Varaždin	Expert Advisor for Employment
Mr	Drago	Jozić	Croatian Employment Services, Vinkovci	Head
Ms	Petra	Kukec	Croatian Employment Services, Varaždin	Expert Advisor for Analysis and Statistics
Mr	Ulrich	Künzel	GTZ, Zagreb	Project Manager
Ms	Jasmina	Lukunić	Development Agency PORIN, Rijeka	Trainee
Ms	Diana	Lupšić	PRONI, Osijek	Coordinator for Education
Mr	Darko	Marković	Varaždin College	Lecturer
Ms	Dubravka	Matić	Office for Social Partnership, Government of Republic of Croatia	Expert Advisor for Economy
Mr	Dragan	Njegić	City of Vukovar	Head of Administrative Department for Economy
Ms	Ivana	Parat	Croatian Employment Services, Vinkovci	Expert Advisor for Analysis and Statistics
Mr	Andrija	Petrović	Development Agency North - DAN d.o.o., Varaždin	President of the Managing Board
Mr	Mario	Punčec	Varaždin College	Dean

Ms	Zdenka	Radić	PRONI, Osijek	Deputy Head of Department for Youth Education
Ms	Normela	Radoš	Development Agency North - DAN d.o.o., Varaždin	Head of Department for EU Funds and Regional Development
Mr	Alen	Rajko	City of Opatija	Head of Development Department
Mr	Ivan	Rimac	Vukovarsko-srijemska County	Expert Advisor for Capital Investments
Ms	Sanja	Šišul Jurković	GTZ Project Office Rijeka	Project Coordinator
Mr	Pavo	Šašlin	Ministry of Maritime Affairs, Tourism, Transportation and Development	Head of Department
Mr	Tomislav	Šipek	Varaždinska County Development Agency	Expert Associate
Ms	Adina	Vodă	Managing Authority for Sectoral Operational Programme for Human Resources Development, Ministry of Labour, Family and Equal Opportunities	Public Manager
Mr	Ivan	Vusić	Chamber of Arts and Crafts Varaždin	Secretary
Ms	Monika	Živković	Croatian Employment Services, Vukovar	Head of Employment Department





**Organisation for Economic Co-operation and Development**

**OECD LEED Centre for Local Development**

Vicolo San Maro, 1, 38100 Trento, Italy

[www.trento.oecd.org](http://www.trento.oecd.org)

**United States Agency for International Development**

**Mission to Croatia**

U.S. Embassy Zagreb, Croatia

Web: <http://www.usembassy.hr/usaid/>

Andrea R. Hofer iz OECD-a i Arsen Jurić iz Prijevod na hrvatski:  
USAID-a pripremili su i uredili ovaj elaborat. Sermon d.o.o.  
Svoju pomoć i doprinos dali su Elisa Campestrin i Trpinjska 4, Zagreb  
Davide Agazzi iz OECD-ovog LEED Centra za Croatia  
lokalni razvoj u Trentu, te Sheelagh Delf iz  
Programa LEED.

**Slika na naslovnici:** Elisa Campestrin, uz potporu USAID-a.