

Projekat integriranog lokalnog razvoja (ILDP)

PRAKTIČNE UPUTE

za uključivanje Partnerske grupe za razvoj u implementaciju lokalne razvojne strategije

Partnerska grupa - uloga u procesu implementacije lokalne razvojne strategije

Metodologija za integrirano planiranje lokalnog razvoja (MiPRO) definiše Partnersku grupu kao forum putem kojeg se osigurava učešće građana i socio ekonomskih partnera u procesu strateškog planiranja jedne lokalne zajednice, posebice građana koje identificiramo kao socijalno isključene i marginalizirane. Kao takva, Partnerska grupa je imala jasnu i aktivnu ulogu u procesima strateškog planiranja koji su se odvijali u periodu 2008 – 2011.godine u 23 jedinice lokalne samouprave širom Bosne i Hercegovine¹, uz podršku Projekta integriranog lokalnog razvoja (ILDP). Aktivnim učešćem Partnerske grupe u definiranju strateške vizije, ciljeva, podciljeva, projekata i mjera, osigurano je vlasništvo nad izrađenim strategijama od strane šire lokalne zajednice, a strategije su na ovaj način odgovorila na svakodnevne potrebe građana u datim lokalnim zajednicama. U sastavu Partnerske grupe osigurani su predstavnici javnog sektora, zakonodavne i izvršne vlasti, predstavnici privatnog sektora te predstavnici nevladinih organizacija, što je u konačnici doprinijelo da izrađene strategije budu strategije svih građana, a ne samo gradskih ili općinskih administracija.

U kontekstu iznad rečenog, važno je spomenuti da uloga Partnerske grupe ne prestaje sa završetkom procesa strateškog planiranja i usvajanjem strategije. Čak šta više, Partnerska grupa treba da preraste u svojevrsno razvojno partnerstvo sa važnom i ključnom ulogom u procesu implementacije strategije, koja je nastala na participatorni način i uz puno učešće svih grupa građana. Naime, kao što ni procesi razvoja jedne lokalne zajednice ne završavaju izradom strategije nego tek započinju, tako ni uloga Partnerske grupe ne završava u trenutku usvajanja strategije, nego se nastavlja i u konkretnoj implementaciji strategije, njenih ciljeva i prioriteta u čijem kreiranju je učestvovala i sama Partnerska grupa.

Učešćem Partnerske grupe u implementaciji strategije omogućava se pravovremen i kontinuiran protok informacija prema građanima o ostvarenom napretku njihove lokalne zajednice u odnosu na zacrtanu stratešku viziju, ciljeve i prioritete. Također se omogućava punopravno učešće građana u neophodnim izmjenama strateških prioriteta, koje su nekada nužne radi promjena lokalnog razvojnog konteksta. Dakle, učešće Partnerske grupe u implementaciji strategije pomaže **transparentnosti rada općinske/gradske uprave, osnaživanju veze između građana i administracije, uspostavljanju razvojnih partnerstava** u realizaciji konkretnih projekata i prioriteta, posebice na liniji privatno-javno partnerstvo, kao i partnerstvo sa nevladinim sektorom.

U sklopu podrške ILDP-a jedinicima lokalne samouprave, koje već imaju usvojene lokalne razvojne strategije kreirane u skladu sa MiPRO-om, u procesu operacionalizacije i konkretne implementacije datih strategija aktivno će se raditi na modifikaciji i svojevrsnoj transformaciji uloge Partnerske grupe od strateškog planiranja ka sistemskom angažiranju u implementaciji lokalnih razvojnih strategija, što je relativno nova praksa za lokalne zajednice u Bosni i Hercegovni.

Ove upute su napisane prije svega za razvojne timove jedinica lokalne samouprave kako bi im se ponudili praktični savjeti kako što efikasnije podržati kompleksnu i zahtjevnu interakciju sa njihovim lokalnim zajednicama, te kako bi Partnersku grupu usmjerili i motivirali u odnosu na njihove

¹ Jedinice lokalne samouprave koje su učestvovala u prvoj fazi ILDP-a su: Bosanska Krupa, Bosanski Petrovac, Bosanska Kostajnica, Bugojno, Bužim, Cazin, Doboj, Doboj Istok, Doboj Jug, Gračanica, Kladanj, Kotor Varoš, Kozarska Dubica, Ljubinja, Odžak, Orašje, Osmaci, Prnjavor, Šamac, Srbac, Srebrenik, Trnovo RS i Zenica.

konkretne odgovornosti u procesu operacionalizacije i implementacije lokalne razvojne strategije. Također, u uputama se jasno obrazlažu odgovornosti kako Razvojnog tima i Partnerske grupe, tako i ILDP-a i moderatora/ice u predstojećem procesu revitalizacije te strukturirani angažman Partnerske grupe u lokalnim razvojnim procesima.

Ispod obrazložena dinamika, obim aktivnosti te odgovornosti su zasnovani na jednogodišnjem vremenskom ciklusu, dok se koncept, kao takav, može usvojiti i replicirati od strane lokalnih administracija i njihovih partnerskih grupa sa svakim novim godišnjim ciklusom tokom cijele implementacije njihovih strategija.

Modaliteti rada Partnerske grupe u procesu implementacije lokalne razvojne strategije

Predviđeno je da se Partnerska grupa u godišnjem ciklusu procesa operacionalizacije i implementacije strategije sastane najmanje tri puta, u sledećim ključnim trenucima:

1. Revitalizacija Partnerske grupe i pregled godišnjeg Plana implementacije - prvi sastanak: Dio koji se odnosi na revitalizaciju Partnerske grupe dešava se na samom početku procesa implementacije strategije, pri čemu se nastavlja ranije, već uspostavljeno, partnerstvo između predstavnika lokalne samouprave i članova Partnerske grupe. Ovom prilikom se članovi informiraju o predstojećem procesu operacionalizacije i implementacije strategije, te o njihovim ulogama i odgovornostima u tom procesu.

Dio koji se odnosi na pregled Plana implementacije se dešava na početku svakog godišnjeg ciklusa implementacije strategije, pri čemu se Partnerskoj grupi prezentira godišnji Plan implementacije strategije i pripadajući Finansijski plan.² Također, tokom prvog sastanka se Partnerska grupa informira o predviđenim procesima i sastancima planiranim za tu godinu, te o očekivanim rezultatima tih sastanaka. Pored toga, poželjno je tokom prvog sastanka posvetiti pažnju i modelima komunikacije između Partnerske grupe i lokalne administracije te prodiskutovati sastav i eventualno proširenje Partnerske grupe, ukoliko je došlo do osipanja njenih članova (pri čemu se traže sugestije same Partnerske grupe).

Prilikom prezentiranja Plana implementacije i Finansijskog plana posebna pažnja se posvećuje specifičnim prioritetima, koji su od posebnog interesa sa socio-ekonomske partnere (nevladin i privatni sektor), kako bi se došlo do koncenzusa o istim.

Očekivani rezultat prvog sastanka Partnerske grupe:

- Partnerska grupa je revitalizirana, njena uloga je transformirana u ulogu efektivnog razvojnog partnera, koji podržava realizaciju identifikovanih zajedničkih prioriteta putem mobilizacije partnerstava u okviru nevladinog i privatnog sektora. Partnerska grupa je u o kviru predstojećih procesa raspravila i dogovorila sastanke planirane za tu godinu i sva ostala operativna pitanja, kao što su modeli komunikacije i eventualno proširenje sastava Grupe;
- Članovi Partnerske grupe razumiju svoju ulogu u procesu implementacije strategije i motivirani su za davanje punog doprinosa uspešnoj implementaciji strateških prioriteta.
- Godišnji Plan implementacije i Finansijski plan je predstavljen Partnerskoj grupi, koja je dala svoje sugestije i komentare na isti, te ga usaglasila. Poseban fokus se može staviti na projekte, koje će

² U slučaju procesa operacionalizacije koji je počeo krajem 2012. godine, a u sklopu kojeg ILDP pruža podršku 21 jedinici lokalne samouprave, radit će se pregled, te će se voditi rasprava i usaglašavanje Plana implementacije i Finansijskog plana za 2013. godinu.



implementirati socio-ekonomski partneri neovisno ili u saradnji sa lokalnim vlastima tako da je posvećenost zajednice potvrđena i ohrabrena.

Okvirni rok održavanja sastanka: mjesec februar (svake godine, tokom cijele implementacije strategije).

Način moderiranja sastanka: Preporučena metoda za moderiranje dijela sastanka koji se odnosi na diskusiju o godišnjem Planu implementacije jeste „**strukturirana diskusija**“. Strukturirana diskusija je jedan od alata, koji omogućava diskusiju i postizanje konsenzusa među različitim akterima. Preporuka je da se prilikom diskusije o Planu implementacije učesnici podijele u 3-4 tematske grupe, u skladu sa ključnim, od strane Razvojnog tima identifikovanim kategorijama razvoja, već prepoznatim u lokalnoj razvojnoj strategiji (npr. poljoprivreda i ruralni razvoj, poslovni i ekonomski razvoj, zaštita okoliša i sl.)

Svaka grupa će, zatim, prodiskutovati Plan implementacije za 2013. godinu i projekte/programme sadržane u njemu, u odnosu na datu kategoriju razvoja, te validirati njihovu relevantnost, i eventualno predložiti određene korekcije ili iznijeti dodatne ideje. Ukoliko postoji neslaganje među učesnicima u odnosu na predloženi Plan, moderator-ica bi trebalo-la i ste sumirati i na osnovu diskusije pokušati doći do konsenzusa u odnosu na finalni Plan. Moderator-ica ima za zadatak moderirati ne samo diskusiju među članovima Partnerske grupe, nego i diskusiju između Partnerske grupe i predstavnika lokalne vlasti.

Sve dodatne sugestije trebaju biti sumirane i ponuđene na zajedničku diskusiju i konsenzus od strane moderatora-ice, posebice u odnosu na dostupnost budžeta i finansijskih sredstava. Također, ukoliko postoji neslaganje među učesnicima u odnosu na predloženi plan, moderator-ica treba sumirati neslaganja i pokušati postići konsenzus na osnovu diskusije o finalnom Planu, kako između članova Partnerske grupe, tako i između Partnerske grupe i predstavnika općine/grada.

Ostale teme o kojima će se raspravljati se mogu moderirati i prodiskutovati i plenarno, uz primjenu adekvatnih tehnika u skladu sa odlukom moderatora-ice i Razvojnog tima.

2. Pregled realizacije godišnjeg Plana implementacije i Finansijskog plana i ostvarenog progressa - drugi sastanak: Dešava se nakon 6-mjesečne realizacije usvojenog i usaglašenog godišnjeg Plana implementacije i Finansijskog plana, pri čemu se prezentiraju postignuća u odnosu na planirane prioritete i projekte, diskutuje se o problemima na koje se naišlo u dotadašnjoj realizaciji, te se raspravlja o izazovima koji predstoje u narednom periodu.

Očekivani rezultat drugog sastanka Partnerske grupe:

- 6-mjesečni izvještaj o realizaciji godišnjeg Plana implementacije i Finansijskog plana je prezentiran Partnerskoj grupi. Partnerska grupa je prodiskutovala izvještaj i postigla koncenzus o aktivnostima koje predstoje, a tiču se pospiješene realizacije godišnjeg Plana implementacije.

Okvirni rok: mjesec juli (svake godine, tokom cijele implementacije strategije).

Način moderiranja sastanka: Strukturirana diskusija. Moderator-ica i Razvojni tim će zajednički raditi na specifičnoj pripremi i organizaciji strukturiranih diskusija.

3. Sveukupni pregled realizacije godišnjeg Plana implementacije i Finansijskog plana - treći sastanak: Dešava se na kraju godišnjeg ciklusa implementacije Strategije kada se Partnerskoj grupi prezentira izvještaj o realizaciji godišnjeg Plana implementacije. Partnerska grupa diskutuje o prezentiranim rezultatima i ocjenjuje sveukupnu realizaciju Plana. Također, na istom sastanku se prezentira i usaglašava Plan implementacije i Finansijski plan za iduću godinu.³

Očekivani rezultat:

- Izvještaj o godišnjoj realizaciji Plana implementacije i Finansijskog plana je prezentiran Partnerskoj grupi zajedno sa informacijama o finansijskom utrošku i obimu finansijskih sredstava investiranih u godišnje prioritete. Nužno je da izvještaj jasno prezentira postignuća, konkretne rezultate i godišnji progres, kao i da ponudi pregled modaliteta implementacije pojedinih projekata (npr. partnerske inicijative, privatno-javno partnerstvo, itd.). Izvještaj također treba prezentirati aktivnosti koje nisu realizirane. Partnerska grupa je prodiskutovala izvještaj i validirala ga;
- Godišnji Plan implementacije za iduću godinu je predstavljen Partnerskoj grupi, koja je dala svoje sugestije i komentare na isti te ga usaglasila.

Okvirni rok: mjesec oktobar (svake godine, tokom cijele implementacije strategije)

Način moderiranja sastanka: Strukturirana diskusija. Moderator-ica i Razvojni tim će zajednički raditi na specifičnoj pripremi i organizaciji strukturiranih diskusija.

Partnerska grupa se može sastati i više od tri puta, ukoliko za to postoji potreba i interes kod članova Partnerske grupe, u skladu sa odlukom Razvojnog tima.

Ključni nosioci u aktiviranju i angažiranju Partnerske grupe i njihove uloge

Ključnu ulogu u aktiviranju i angažiranju Partnerske grupe imaju:

Načelnik-ca/Gradonačelnik-ca:

- *motivacijska uloga* na prvom sastanku;
- *uloga aktivnog s lušaoca i lidera* procesa implementacije strategije na drugom i trećem sastanku.

Također, Načelnik-ca/Gradonačelnik-ca ima ulogu aktivnog lidera tokom cjelokupnog procesa implementacije strategije kroz proaktivan pristup građanima, redovnu komunikaciju i davanje informacija, transparentnu i dvosmjernu partnersku interakciju između općine/grada i lokalne zajednice tokom razvojnih procesa.

Koordinator-ica Razvojnog tima, uz aktivnu podršku cjelokupnog Razvojnog tima:

- uloga glavne kontakt osobe između Partnerske grupe i lokalne administracije;
- uloga motivatora koji efikasno uključuje građane u lokalne razvojne procese što predstavlja kontinuirani napor i nije isključivo vezano samo za Partnersku grupu;

³ U okviru trenutnog procesa operacionalizacije kojeg podržava ILDP, radit će se prezentacija Plana implementacije i Finansijskog plana za 2014. godinu.

- uloga **glavnog organizatora-ice** sva tri sastanka, uključujući pripremu poziva članovima, pripremu materijala, određivanje metodologije sastanaka (u saradnji sa moderatorom-icom). Koordinator-ica aktivno uključuje i ostale članove Razvojnog tima u pripremu i organizaciju sastanaka;
- uloga koordinatora/facilitatora zajedničkih projekata implementiranih od strane socio-ekonomskih partnera i lokalne administracije. Koordinator-ica aktivno uključuje i ostale relevantne članove Razvojnog tima u proces koordinacije/facilitacije zajedničkih projekata;
- uloga **glavnog prezentatora-ice** godišnjih planova implementacije i izvještaja o realizaciji istih;
- uloga u **osmišljavanju jednostavnih i efikasnih komunikacijskih alata** za bolju vidljivost procesa i rada Partnerske grupe (npr. internet stranica, poster, mediji itd.), zajedno sa Razvojnim timom;
- uloga **aktivne saradnje sa medijima** i pripreme medijskih materijala za informiranje šire javnosti o radu Partnerske grupe i postignutim rezultatima.

Moderator-ica⁴:

- uloga **kreatora i primjenitelja adekvatnih metoda** tokom javne diskusije koji osiguravaju inpute učesnika, motivaciju i jednaku uključenost svih učesnika u diskusiji i interakciji, u skladu sa specifičnim ciljevima svakog sastanka.
- uloga **pokretača i inicijatora diskusije**, koji osigurava usmjerenu diskusiju sa provodivim i realnim preporukama (u saradnji sa koordinatorom-icom);
- uloga u **sumiranju zaključaka i preporuka** proisteklih sa sastanaka;
- uloga u **pružanju podrške koordinatoru-ici** u adekvatnoj pripremi i organizaciji sastanaka;
- uloga u **davanju preporuka za najadekvatnije komunikacijske/informacijske alate** koji se mogu koristiti u periodima između sastanaka radi bolje motiviranosti i informiranosti Partnerske grupe.

ILD/UNDP

- uloga u davanju općih smjernica Razvojnog timu i moderatoru-ici za osiguravanje punog učešća Partnerske grupe i vođenje cjelokupnog procesa operacionalizacije strategije;
- pružanju tehničke i stručne podrške koja je potrebna Razvojnog timu u procesu aktivnog angažiranja Partnerske grupe, uz davanje konkretnih primjera i ideja za bolje motiviranje učesnika i članova Partnerske grupe.

Kako osigurati učešće Partnerske grupe i motiviranost njenih članova

Jedan od ključnih izazova u radu Partnerske grupe jeste osigurati puno učešće svih njenih članova.

Glavno motivacijsko sredstvo u osiguranju učešća članova Partnerske grupe u ovoj fazi jeste primjena jednog ovakvog otvorenog i transparentnog procesa od strane lokalne administracije, pri čemu zajednica ima mogućnost da se aktivno uključi i doprinese razvojnim procesima u lokalnoj zajednici.

Drugi motivirajući faktor jeste bliža interakcija i implementacija projekata i inicijativa od strane lokalnih vlasti i socio-ekonomskih partnera, koji direktno doprinose boljem životu građana na lokalnom nivou pri čemu su rezultati vidljivi a i sami građani mogu doprinijeti razvoju.

⁴ Moderator-ica kojeg obezbjeđuje ILDP je dostupan-na tokom 2013. godine. U godinama koje slijede, općinska administracija će odlučiti o načinu moderiranja na sastancima Partnerske grupe.



Na prvom sastanku Partnerske grupe osigurati da se članovima Grupe što više približi njihova uloga u procesu implementacije lokalne razvojne strategije, da im se predoče svi načini na koje mogu učestvovati u konkretnoj implementaciji strategije i razvoju njihove lokalne zajednice, kao i da se otvore vrata konkretnim zajedničkim inicijativama od strane lokalne administracije i socio-ekonomskih partnera (nevladinog i privatnog sektora).

Zainteresiranost članova Partnerske grupe se može pokušati osigurati kombinovanjem i primjenom sledećih metoda:

- Individualnim pristupom članovima i pojedinačnim pozivima na sastanke;
- Putem diskusija u fokus grupama sa ciljanim segmentima društva iz zajednice (poslovni, NVO i sl.) po specifičnim pitanjima tokom implementacije strategije;
- Putem korištenja internet stranica i svih dostupnih elektronskih komunikacijskih kanala;
- Putem organizacije godišnjih javnih anketa o zadovoljstvu građana kvalitetom života/javnih usluga i prezentacije rezultata na sastancima Partnerske grupe;
- Putem posebno kreiranih letaka koji članovima i širem građanstvu prenose ključne motivirajuće poruke procesa (npr. "Uzmite budućnost Vaše zajednice u svoje ruke" ili sl.);
- Putem javnih gostovanja u TV ili radio emisijama od strane Razvojnog tima gdje se najavljuje jedan novi pristup lokalnom razvoju u kojem SVI građani mogu uzeti učešće i dati doprinos razvoju svoje zajednice itd.

VAŽNE NAPOMENE:

- *Tokom rada Partnerske grupe, važno je osigurati medijsko praćenje rezultata sastanaka Partnerske grupe. Na ovaj način se članovi Partnerske grupe osjećaju važnim u procesu implementacije lokalne razvojne strategije, a također se osigurava i informiranost šireg foruma građana o dešavanjima u lokalnoj zajednici, kad je riječ o implementaciji i operacionalizaciji lokalne razvojne strategije.*
- *Koliko napora vođe procesa implementacije i operacionalizacije strategije ulože u motiviranje članova Partnerske grupe, toliko kvalitetnih inputa mogu očekivati od same Grupe. Također, cjelokupan proces angažiranja Partnerske grupe treba shvatiti kao dugoročno partnerstvo koje se njeguje i nastavlja i u budućnosti, kao jedan redovan način komunikacije između administracije i građana u lokalnim razvojnim procesima i posebice, kao način identificiranja partnerstava između nevladinog, privatnog i javnog sektora u cilju poboljšane realizacije strateških prioriteta.*