

# Rezultati inicijativa u oblasti lokalnog ekonomskog razvoja u Srbiji: Geografski orijentisan razvojni pristup (Area-Based Development approach) i sektorski/tematski orijentisan razvojni pristup

Irena Fiket

Decembar 2013. - jun 2014.



# Rezultati inicijativa u oblasti lokalnog ekonomskog razvoja u Srbiji: Geografski orijentisan razvojni pristup (Area-Based Development approach) i sektorski/tematski orijentisan razvojni pristup

dr Irena Fiket

## SADRŽAJ:

1. UVOD
2. OSNOVNI KONCEPTI
3. METODOLOGIJA, NEDOSTUPNOST PODATAKA I OGRANIČENJA STUDIJE
4. OPIS PROBLEMA
5. ANALIZA DOSTIGNUĆA INTERVENCIJA LER-a: GEOGRAFSKI ORIJENTISAN RAZVOJNI PRISTUP (ABD) I SEKTORSKI/TEMATSKI PRISTUP
  - 5.1. Administrativni kapaciteti lokalnih samouprava
  - 5.2. Participativno i inkluzivno kreiranje i planiranje politika
6. ZAKLJUČCI I PREPORUKE
  - Preporuke za politike
  - Literatura
  - ANEKS 1
  - ANEKS 2

## 1. UVOD

Nakon decenije od početka intenzivnog sprovođenja različitih aktivnosti na polju lokalnog ekonomskog razvoja (LER) u Srbiji, svakako postoji potreba za analizom njihovih rezultata. Iako nam nezavisne evaluacije projekata govore da projekti koji su u Srbiji realizovani u oblasti LER-a obično ostvaruju očekivane ciljeve merene kroz projektne rezultate, ne znamo mnogo o tome šta je postignuto na planu dugoročnih promena. Pa ipak, svi razvojni akteri<sup>1</sup> slažu se da su održivost i postizanje dugoročnih društveno-ekonomskih transformacija glavni ciljevi projekata iz oblasti lokalnog ekonomskog razvoja (Kancelarija za evropske intergacije, Vlada Republike Srbije 2013.).

Ovaj rad će zapravo analizirati dve osnovne grupe razvojnih pristupa koje su realizovane u Srbiji: Geografski orijentisan razvojni pristup (Area-Based Development approach - ABD) i sektorski/tematski orijentisan pristup. U proučavanju dugoročnih transformacija koje su prouzrokovala ova dva tipa inicijativa LER-a ova studija fokusiraće se na dva indikatora: administrativne kapacitete lokalnih samouprava i participativni pristup u kreiranju politika i planiranju. Studija će pokušati da pruži odgovor na sledeća pitanja: *Da li se ABD pristup u poređenju sa sektorskim/tematskim pristupom pokazuje kao bolji u pogledu unapređenja administrativnih kapaciteta lokalnih samouprava i participativnog pristupa u kreiranju politika?*

Ovaj rad takođe će se baviti i problemima koji su nastali usled nedostatka empirijskih studija i opšteg nedostatka podataka koji se odnose na projekte iz oblasti LER-a u Srbiji, a koji utiču na monitoring i efikasno kreiranje politika u ovoj oblasti.

Svrha ovog rada je komparativna analiza konkretnih postignuća ABD razvojnog pristupa i sektorskog/tematskog pristupa, te se on stoga obraća svim akterima LER-a zainteresovanim za efikasno planiranje budućih projekata u oblasti LER-a u Srbiji i drugde.

Struktura rada postavljena je na sledeći način:

U drugom delu definišće se i razjasni glavni koncepti koji su korišćeni u ovom radu. Treći deo objašnjava metodološki okvir istraživanja i daje uvid u probleme sa kojima se susreću empirijska istraživanja lokalnog ekonomskog razvoja u Srbiji. Četvrti deo rada će identifikovati, opisati i razraditi prirodu problema. Peti deo predstaviće i razmotriti empirijske nalaze koji se odnose na inicijative koje su zasnovane na ABD i sektorski/tematski orijentisanom pristupu. Šesti deo ovog rada izneće zaključak i preporuke za politike LER-a

## 2. OSNOVNI KONCEPTI

Iako ne postoji univerzalno prihvaćena definicija lokalnog ekonomskog razvoja, on se obično definiše kao pristup teritorijalnom razvoju koji se sastoji iz niza planiranih aktivnosti u cilju razvoja kapaciteta lokalne zajednice radi unapređenja njene ekonomske budućnosti i kvaliteta života za sve. LER je proces u kojem javni, civilni i privatni sektor rade zajedno sa ciljem identifikacije socijalnih, ekonomskih i ekoloških problema i predlaganja održivih politika (Swinburn G, Goga, S. i Marphy, F., 2006.). Lokalni ekonomski razvoj teritoriju vidi ne samo kao fizičku i sektorsku lokaciju, već i kao mrežu društvenih odnosa koji bi mogli i koji bi trebalo da se koriste kao resursi (Andy Pike, A Rodriguez Pose, John Tomaney, 2006.). Fokusiranjem na podnacionalne nivoe vlasti LER smanjuje kompleksnost u upravljanju razvojnim problemima. Lokalni ekonomski razvoj je danas usmeren na planirane i održive razvojne aktivnosti koje za cilj imaju poboljšanje kvaliteta života celokupne lokalne zajednice, uključujući i siromašne i marginalizovane grupe. Uzimajući u obzir ekonomske, socijalne i ekološke faktore i usmeravajući fokus na lokalne potrebe, LER ima za cilj stvaranje održive lokalne zajednice koja je sposobna da preživi globalnu konkurenciju (Andy Pike, A Rodriguez Pose, John Tomaney, 2006.). Zbog fokusa na lokalnim potrebama i inkluzivnom planiranju ovaj pristup je postao veoma prikladan kao okvir za pružanje pomoći zemljama u razvoju i nerazvijenim zemljama.

Još jedna značajna razlika između lokalnog ekonomskog razvoja i tradicionalnih pristupa ekonomskom razvoju (kao

<sup>1</sup> Postoje tri osnovna tipa razvojnih aktera koja se razmatraju u okviru ove studije: međunarodni donatori (bilateralni i multilateralni), nedržavni razvojni akteri (organizacije civilnog i privatnog sektora), lokalne i nacionalne institucije vlasti, uključujući i regionalne razvojne agencije.

što su nacionalna industrijska politika ili inicijative koje pružaju podršku malim i srednjim preduzećima) je u tome što LER kombinuje različite metode lokalnog ekonomskog razvoja u jedan integrisan holistički model. Činjenica da LER primenjuje različite metode lokalnog razvoja dovodi do širenja varijeteta različitih pristupa lokalnom ekonomskom razvoju, kako u teoriji, tako i u praksi.

ABD i sektorski/tematski orijentisan pristup predstavljaju dve glavne grupe pristupa koje su do sada koristili razvojni akteri u različitim zemljama. Dok su sektorski/tematski projekti, kao što im to naziv jasno govori, usmereni na pojedinačan problem ili sektor koji se može tretirati na različite načine, ABD projekti koriste inkluzivan, participativan i fleksibilan pristup u bavljenju određenom geografskom teritorijom na integrisan način.

ABD se zasniva na akcijama koje su osmišljene tako da odgovaraju konkretnim lokalnim potrebama i lokalnim konkurentnim prednostima i može se definisati kao pristup koji je usmeren na konkretne geografske oblasti koje karakteriše određeni kompleksni razvojni problem, kroz integrisanu, inkluzivnu, participativnu i fleksibilnu akciju (Harfst, 2006). Tokom rada na različitim razvojnim problemima ovaj pristup istovremeno integriše nekoliko sektora u okviru koordinisane i koherentne strategije na definisanoj teritoriji. ABD pristup zastupa tezu da oblast koju karakterišu određeni razvojni problemi treba da ima integrisan tretman (Vrbensky, R., 2009).

Sa druge strane, treba obratiti pažnju na to da se, iako su u ovom radu klasifikovani u okviru iste kategorije, sektorski i tematski pristup razlikuju u nekim karakteristikama. Pre svega, sektorski pristup obično se sastoji od povezanih projekata podrške odredjenom sektoru, dok je tematski pristup uglavnom, iako ne uvek, ograničen na pojedinačne razvojne akcije.

### 3. METODOLOGIJA, NEDOSTUPNOST PODATAKA I OGRANIČENJA STUDIJE

Istraživanje se zasniva na komparativnoj analizi uzorka 9 opština; pet opština iz uzorka su primile dugoročnu ABD podršku dok četiri nisu.

Empirijska analiza oslanja se na sledeće podatke: projektna dokumentacija, izveštaji o evaluaciji projekta i drugi relevantni dokumenti (sekundarni podaci), i primarni podaci (percepcije, stavovi i mišljenja razvojnih aktera i ciljnih grupa). U skladu sa tim, nakon detaljne analize dokumenata sprovedeno je terensko istraživanje, tokom kojeg su prikupljeni podaci kroz intervjuje i fokus grupe. Prvobitna namera bila je da se prikupe podaci koji bi omogućili objektivno merenje rezultata projekata LER-a, kao što je na primer broj ostvarenih partnerstava u opštini, ali te informacije, kao što je objašnjeno dalje u tekstu, nisu bile dostupne. Glavni nalazi su stoga zasnovani na percepcijama, mišljenjima i stavovima intervjuisanih aktera. Osobe koje su učestvovala u fokus grupama i intervjuima odabrane su na sledeći način: prvo su kontaktirane osobe nadležne za kancelarije za LER u odabranim opštinama, a nakon njihovih preporuka drugi relevantni lokalni akteri su pozvani da učestvuju u fokus grupama i intervjuima. Što se tiče drugih razvojnih aktera, kontaktirane su glavne donatorske agencije i razvojni akteri na nacionalnom nivou i održani su intervjui sa onima koji su to prihvatili. Spisak intervjuisanih osoba dat je u Aneksu 2.

Nakon detaljne analize sledeće jedinice lokalne samouprave (opštine) odabrane su da budu test grupe - grupe koja je tretirana ABD pristupom: Leskovac, Surdulica, Nova Varoš, Novi Pazar i Sokobanja. Kvazi-kontrolnu grupu, koja je primarno tretirana sektorskim/tematskim pristupom, činili su Alibunar, Svilajnac, Loznica i Vrnjačka Banja. Glavni kriterijumi uzeti u obzir u procesu odabira jedinica test grupe (tretirane ABD pristupom) i jedinica kvazi-kontrolne grupe (ne-tretirane ABD pristupom) bili su: Broj stanovnika (u 2002. godini); Step en ekonomskog razvoja (prosečna plata i stopa nezaposlenosti prema podacima iz 2002. godine); i Odziv na lokalnim izborima (zbog nedostupnosti podataka za 2002. godinu korišćeni su podaci iz 2004. godine). U nekim slučajevima takođe su korišćeni dodatni kriterijumi, kao što je slučaj sa Vrnjačkom Banjom.

Test grupa dobila je dugoročnu ABD podršku koju su jedinicama lokalne samouprave pružile međunarodne razvojne agencije. Jedinice koje su uvrštene u test grupu dobijale su ABD podršku u periodu od najmanje pet godina. ABD podrška pružena je kroz neku od sledećih inicijativa: EU PROGRES, Program za unapređenje i oporavak opština (Municipal Improvement and Revival - MIR), Razvoj opština u Jugozapadnoj Srbiji (Municipal Development in South West Serbia - PRO) 1 i 2, Održanje mira i inkluzivni ekonomski razvoj u Južnoj Srbiji (Peace Building and Inclusive Economic Development of South of Serbia - PBILD), Program regional-

nog socio-ekonomskog razvoja (Regional Socio-Economic Development Programme - RSEDP), Program podrške opštinama (Municipal Support Programme - MSP NE), Revitalizacija zajednice kroz demokratsku akciju (Community Revitalization through Democratic Action - CRDA), Projekat održivog lokalnog razvoja (Sustainable Local Development Project - SLDP), Program podrške opštinama (Municipal Support Programme - MSP) i Opštinski ekonomski razvoj u regionu Dunava (Municipal Economic Development in the Danube Region - GIZ-KWD).<sup>2</sup>

Sa druge strane, kvazi-kontrolna grupa nije učestvovala u ovim projektima, sa izuzetkom Vrnjačke Banje koja je učestvovala u programu SLDP i kroz projekat CRDA dobila podršku u izradi strategije lokalnog ekonomskog razvoja. Vrnjačka Banja je u stvari uvrštena u uzorak zbog strukturnih sličnosti koje ima sa Sokobanjom, koja je deo test grupe. Istovremeno, sve opštine uključene u kvazi-kontrolnu grupu koristile su u proseku 15 sektorskih/tematskih projekata finansiranih od strane nacionalne i lokalnih vlasti, dok je ovaj broj znatno niži u slučaju test grupe (u proseku 5 sektorskih/tematskih projekata je realizovano u opštinama iz test grupe)<sup>3</sup>.

Budući da su sve opštine u Srbiji dobile neku vrstu podrške iz oblasti lokalnog ekonomskog razvoja, poređenje između dve grupe nije savršeno, ali se može smatrati dovoljno validnim da pruži dodatnu potvrdu nalaza do kojih se doslo nakon analize grupe na koju je primenjen ABD pristup.

Takođe, važno je naglasiti da je veoma retko bilo moguće klasifikovati projekte u navedene interesne kategorije, ABD i sektorski/tematski pristup, čak i nakon analize glavnih projektnih dokumenata, jer međunarodni razvojni akteri, kao što je i očekivano, veoma često nisu precizno definisali pristup koji primenjuju. Što se tiče nacionalnih donatora, nedostatak precizne definicije LER-a koja je prihvaćena od strane vlasti stvara dodatne probleme u identifikaciji projekata LER-a. Za svrhu ovog istraživanja, klasifikacija projekata po kategorijama ABD pristupa i sektorskog/tematskog pristupa bila je prvobitno bazirana na geografskoj rasprostranjenosti razvojnih intervencija kao jedinom raspoloživom korisnom podatku i tek je u kasnijim fazama istraživanja validnost klasifikacije testirana i potvrđena kroz informacije dobijene od razvojnih aktera koji su obuhvaćeni uzorkom.

Kada je reč o korišćenju oba pristupa, ABD i sektorskog/tematskog, postoji značajan nedostatak podataka i empirijskih studija. Pre svega, ne postoji nešto što je sveobuhvatan spisak svih intervencija u oblasti LER-a i njihovih karakteristika koje su realizovane u Srbiji, a koji bi omogućio njihovu preciznu analizu i klasifikaciju. Što se tiče projekata LER-a koje su finansirale nacionalna i lokalne vlasti, jedina raspoloživa baza podataka, iako još uvek neupotpunjena, je baza koju je napravila Stalna konferencija gradova i opština (SKGO). Kada su u pitanju projekti LER-a koje podržavaju međunarodne razvojne agencije, pored baze podataka SKGO-a, Informacioni sistem za koordinaciju razvojne pomoći u Republici Srbiji (ISDACON)<sup>4</sup> sadrži podatke o donacijama od 2000. godine. Međutim, pokazalo se da je sistem ISDACON, koji je trebalo da se koristi u početnoj fazi istraživanja, za ovo istraživanje nepraktičan iz više razloga, kao i da je nepouzdan izvor informacija jer neki projekti nisu registrovani u njegovoj bazi podataka. Takođe, u ISDACON bazi podataka nedostaju glavne informacije o sadržaju i rezultatima projekata.

Informacije koje se odnose na realizaciju razvojnih intervencija, njihove efekte, celokupni uticaj i ishod, često su bile nedostupne usled nedostatka institucionalne memorije razvojnih aktera i efikasnog sistema čuvanja projektne dokumentacije. Zapravo, u većini slučajeva, razvojni akteri, kako nacionalni tako i međunarodni, nisu stavili na raspolaganje projektne dokumentacije realizovanih projekata, dok prezentacije većine razvojnih intervencija na internetu prestaju da postoje ubrzo nakon zatvaranja projekta. Glavna dokumenta, kao što su *Predlozi projekata*, *Rezimeji projekata* ili *Projektni zadaci*, koja pružaju detaljan opis svrhe i strukture intervencije, takođe u mnogim slučajevima nedostaju. Istovremeno, zbog čestih fluktuacija radne snage u donatorskim organizacijama i agencijama, kao i u jedinicama lokalne

<sup>2</sup> Programi prekogranične saradnje takođe se mogu smatrati posebnom vrstom ABD pristupa. Međutim, budući da ovi programi uključuju i oblasti koje nisu deo Srbije, njihove karakteristike su specifične i ne mogu se uključiti u ABD grupu kako je ona ovde definisana.

<sup>3</sup> Želim da se zahvalim SKGO što su podelili svoje baze podataka o projektima LER-a sa mnom

<sup>4</sup> ISDACON je osnovao Sektor za planiranje, programiranje, praćenje i izveštavanje o sredstvima EU i razvojnoj pomoći.

samouprave, njihova institucionalna memorija je veoma slaba. Kada se projekat završi, zaposleni prelaze u druge organizacije ili na druge pozicije, veoma često menjajući oblast rada (prelaze u druge sektore, uključujući i javni ili privatni sektor). Takođe, neki od intervjuisanih razvojnih aktera imali su samo delimičnu sliku o projektima i nisu bili dovoljno informisani o svim projektnim aktivnostima i njegovim celokupnim rezultatima.

Zbog svega gore navedenog ne samo da veoma često nedostaju informacije koje opisuju i objašnjavaju svrhu, strukturu i planirane aktivnosti projekata (koje se nalaze u projektnoj dokumentaciji), već su retko raspoložive i informacije o realizaciji projekta i rezultatima. Jedine sistematski raspoložive informacije koje se odnose na efekte projekata lokalnog ekonomskog razvoja u Srbiji mogu se naći u izveštajima o evaluaciji pojedinačnih projekata. Iako korisne, evaluacije se bave rezultatima uglavnom kroz merljive rezultate pojedinačnih projekata u određenim trenucima tokom razvoja projekta (srednjeročne ili završne evaluacije) i ne tretiraju dugoročne transformacije prouzrokovane aktivnostima lokalnog ekonomskog razvoja, kao što su administrativni kapacitet lokalnih vlasti i participativni pristup u kreiranju politike. Stoga treba istaći da nedostupnost podataka ima negativan uticaj ne samo na planiranje budućih projekata i strategija lokalnog ekonomskog razvoja, već i na validnost rezultata ovog istraživanja.

#### 4. OPIS PROBLEMA

Od EU Samita u Solunu (2003.), donatorska pomoć Srbiji počinje da se prepoznaje kao podrška društveno-ekonomskom razvoju i strukturnim reformama, u skladu sa okvirom procesa evropskih integracija.<sup>5</sup> Pre Samita, donatorska podrška Srbiji uglavnom je bila usmerena na rešavanje osnovnih potreba države, tj. na humanitarnu pomoć. Nakon Samita, intenzivno su promovisani razvojni projekti, koje su finansirali Evropska unija (EU) i bilateralni donatori, kao što su USAID<sup>6</sup>, SDC<sup>7</sup>, Sida<sup>8</sup>, ADA<sup>9</sup>, Vlada Kraljevine Norveške i Kraljevine Danske i mnogi drugi (Mijačić, 2012). Prelaz sa humanitarne na razvojnu pomoć<sup>10</sup> zapravo je omogućio promociju pristupa lokalnog ekonomskog razvoja. Do tog trenutka LER je, praktično, bio nepoznat koncept u Srbiji. Međunarodne razvojne agencije su zapravo odgovorne za njegovo uvođenje u politički život Srbije. Ipak, lokalni ekonomski razvoj kao funkcija lokalnih vlasti u Srbiji pravno je prepoznat tek 2007. godine kada su Članom 20 (stav 1, tačka 9) Zakona o lokalnoj samoupravi<sup>11</sup> regulisane samoupravne nadležnosti decentralizovanih jedinica u Srbiji. Pristup lokalnog ekonomskog razvoja bi mogao da donese značajan društveno-ekonomski napredak u Srbiji, što su formalno prepoznale i nacionalna i lokalne vlasti, kao i međunarodni donatori. Pristup LER-a takođe jača i ulogu lokalnih vlasti, što je značajno za Srbiju ako se uzme u obzir da oko 70 odsto pravne regulative Evropske unije (*acquis*) treba da se primeni na lokalnom nivou. U ovom smislu jačanje lokalnih vlasti predstavlja jednu neophodnost, iako ne i zvanični zahtev prema Republici Srbiji, u okviru procesa evropskih integracija i nužno je za unapređenje procesa decentralizacije.

Prošla je decenija od početka realizacije različitih intervencija u oblasti lokalnog ekonomskog razvoja u Srbiji, ali do sada o tome nije urađena sistematska studija koja bi analizirala različite vrste razvojne pomoći i njihove rezultate. Jedina raspoloživa empirijska studija koja se bavi ovim pitanjem daje klasifikaciju aktivnosti iz oblasti LER-a koje su različiti međunarodni donatori realizovali u Srbiji. Studija navodi sledeće kategorije projekata<sup>12</sup>: Projekti koji pokrivaju celokupnu teritoriju Republike Srbije (nacionalni projekti); Projekti koji pokrivaju regione koji nisu teritorijalno povezani (takozvani geografski raspršeni

5 Kancelarija za evropske integracije, Vlada Republike Srbije (2011), *Deset godina razvojne pomoći Republici Srbiji*

6 Agencija Sjedinjenih Američkih Država za međunarodni razvoj

7 Švajcarska agencija za razvoj i saradnju

8 Švedska agencija za međunarodni razvoj i saradnju

9 Austrijska razvojna agencija

10 Razvojna pomoć može se definisati kao podrška državama i teritorijama koncesionalne prirode, koju pružaju zvanične agencije, uključujući državne i lokalne vlade, ili njihove izvršne agencije, i koja kao svoj glavni cilj ima promociju ekonomskog razvoja i dobrobit zemalja u razvoju. Videti i definiciju Zvanične razvojne pomoći (Official development assistance - ODA) koju je dao Odbor za razvojnu pomoć (Development Assistance Committee - DAC) Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD)

11 "Službeni glasnik RS", br. 129/2007

12 Do sada realizatori i istraživači nisu dali drugu kategorizaciju aktivnosti lokalnog ekonomskog razvoja.

projekti); i Projekti koji obuhvataju opštine koje su teritorijalno povezane (geografski koncentrisani projekti) (Mijačić, 2012). Ova klasifikacija poklapa se, uz neke izuzetke, sa podelom na sektorski/tematski pristup i ABD pristup koji su prethodno definisani. Budući da je geografska blizina tretiranih lokacija nužan preduslov za ABD pristup, geografska povezanost projekata smatrana je validnim faktorom za identifikaciju ABD kategorije u početnim fazama istraživanja. Većina projekata iz oblasti lokalnog ekonomskog razvoja koji su realizovani u Srbiji, a koje su finansirali međunarodni donatori koristili su ABD pristup, iako je pristup retko definisan kao takav u projektnoj dokumentaciji. Sveobuhvatan spisak intervencija u oblasti lokalnog ekonomskog razvoja koje su podržali međunarodni donatori biće priložen u Aneksu 1. Oni su uglavnom pokrili opštine sa složenim razvojnim problemima koje se nalaze u jugozapadnoj, južnoj i istočnoj Srbiji. ABD pristup uzima geografsku oblast kao osnovnu polaznu tačku intervencije, a ne temu (problem) ili sektor. Jedan od karakterističnih primera intervencija sa ABD pristupom sprovedenih u Srbiji je EU PROGRES. To je najveći projekat sa geografski orijentisanim razvojnim pristupom u Srbiji koji pokriva 25 opština u južnoj i jugozapadnoj Srbiji. Fokus projekta su četiri komponente: dobro upravljanje (kao tema koja se provlači i predstavlja osnovu za ceo projekat); opštinsko upravljanje i razvojno planiranje; društvena, ekonomska i ekološka infrastruktura; i javna svest i brendiranje južne i jugoistočne Srbije. Ovaj projekat jasno se, u projektnim dokumentima, definiše kao ABD projekat i sastoji se iz različitih međusobno povezanih aktivnosti koje putem holističkog pristupa imaju za cilj unapređenje opštih uslova života u ovoj oblasti. EU PROGRES realizuje Organizacija Ujedinjenih nacija za projektne usluge (UNOPS), a podržali su ga i EU i Vlada Švajcarske.<sup>13</sup>

Kada su u pitanju projekti iz oblasti lokalnog ekonomskog razvoja koje finansiraju nacionalna ili lokalne vlasti, znamo da su uvek klasifikovani kao sektorski/tematski projekti iako nije bilo moguće napraviti sveobuhvatan spisak svih projekata LER-a koji su realizovani u odabranim opštinama.

Ovo istraživanje usmereno je na dugoročne promene izazvane intervencijama u oblasti LER-a: One su u ovom istraživanju operacionalizovane uz pomoć dva indikatora: administrativni kapaciteti lokalnih uprava i participativno kreiranje politika.

Dok se administrativni kapaciteti odnose na sposobnosti lokalnih vlasti da efikasno planiraju i sprovedu politike lokalnog ekonomskog razvoja, inkluzivno i participativno kreiranje i planiranje politika dovode do uspešno formulisanih politika koje se zasnivaju na lokalnoj ekspertizi čime se uvećavaju šanse za lokalno vlasništvo (ownership) nad projektima LER-a.

Razvijeni administrativni kapaciteti lokalnih uprava mogu se uopšteno smatrati dobrim faktorima predviđanja održivosti projekata LER-a (Evans et al., 2006). Administrativni kapaciteti kao što su efikasne institucije upravljanja i kvalifikovani službenici stvaraju dodatne mogućnosti za privlačenje sredstava i podrške od strane donatora. Pored toga, razvijeni administrativni kapaciteti lokalnih vlasti jačaju i njihove apsorpcione kapacitete. Istovremeno, participativno i inkluzivno kreiranje i planiranje politika, koji pretpostavljaju učešće različitih društvenih aktera u realizaciji i planiranju projekata LER-a, pokazali su se kao veoma značajni faktori u postizanju dugoročnih društveno-ekonomskih transformacija i održivosti (Singer, 2009). Razumevanje zajedničkog interesa koji se formuliše kroz participativni pristup može u krajnjoj liniji rezultirati stvaranjem kolektivnih tela koja promovišu zajedničke interese lokalne zajednice (Amin and Thrift, 1994).

## 5. ANALIZA DOSTIGNUĆA INTERVENCIJA LER-a: GEOGRAFSKI ORIJENTISAN RAZVOJNI PRISTUP (ABD) I SEKTORSKI/TEMATSKI PRISTUP

U ovom delu biće predstavljena komparativna analiza dostignuća ABD i sektorskog/tematskog razvojnog pristupa. Zbog nedostataka objektivnih podataka, analiza se uglavnom zasniva na percepcijama intervjuisanih lokalnih aktera. Fokus analize je na razvoju administrativnih kapaciteta lokalnih uprava i participativnog kreiranja politike i planiranja, za koje se smatra da spadaju među najznačajnije aspekte



dugoročnih transformacija društveno-ekonomskog konteksta u kojem se sprovode inicijative LER-a.

### 5.1. Administrativni kapaciteti lokalnih samouprava

Osnivanje kancelarija za LER, restrukturisanje postojećih institucija i razvoj novih administrativnih struktura i procedura (unapređenje upravljanja i institucionalno jačanje), kao i obuka zaposlenih (razvoj ljudskih resursa) predstavljaju neke od glavnih aktivnosti koje promovišu i podržavaju razvojni akteri u cilju razvoja administrativnih kapaciteta lokalnih samouprava. Kancelarije za LER su u Srbiji formirane kroz ABD, kao i kroz sektorski/tematski pristup. Jedan od najznačajnijih sektorskih/tematskih projekata koji je odgovoran za osnivanje kancelarija za LER je Projekat podsticaja ekonomskom razvoju opština (MEGA)<sup>14</sup> koji je finansirao USAID. Konkretnije, projekat MEGA je obuhvatio formiranje 32 kancelarije za LER u Srbiji. Prema podacima dobijenim od SKGO i od intervjuisanih razvojnih aktera, podrška u izradi strateških planova za LER i unapređenje poreskih registra lične imovine uglavnom je pružena preko sektorskog/tematskog pristupa. Zajedno sa osnivanjem kancelarija za LER, ove akcije predstavljaju prve korake i preduslov za dalje unapređenje celokupnog lokalnog ekonomskog razvoja ovog lokaliteta.

Međutim, prema izjavama lokalnih razvojnih aktera, primena sektorskog/tematskog pristupa i nakon formiranja osnovnih struktura i procedura LER-a, nije se pokazala podjednako efikasnom. Pre svega, razvoj ljudskih resursa kao fundamentalni deo administrativnih kapaciteta lokalnih samouprava bio je kroz sektorski/tematski pristup unapređen samo delimično i za konkretnu svrhu. Podršku pruženu putem ABD pristupa mnogo više su cenili svi lokalni razvojni akteri (lokalne vlasti, civilni i privatni sektor). Stalno fizičko prisustvo razvojnih agencija, ili agencija koje su implementirale projekat, u tretiranoj oblasti koje je omogućilo direktan i čest kontakt sa lokalnim akterima, kroz različite međusobno povezane projekte, istaknuto je kao najznačajniji faktor u razvoju ljudskih resursa.

Proces prenošenja znanja bio je olakšan blizinom predstavnika donatorskih razvojnih agencija ili agencija koje su implementirale projekat, i mogućnošću da se po potrebi kontaktiraju. Najčešće navođen primer uspešnog projekata u ovom smislu je EU PROGRES. Mnogi lokalni akteri naveli su da je do primetnog napretka u administrativnim kapacitetima opština dolazilo kada su predstavnici donatora dolazili u njihove kancelarije i pomagali im da reše konkretne postojeće probleme. Ali nije samo proces "učenja kroz (zajednički) rad" promovisan kroz ABD projekte, već su u nekim slučajevima ova blizina i kontinuitet povećali bliskost sa donatorima i poverenje u njihove namere. Takođe, društveni akteri iz opština koji su učestvovali u ABD projektima pokazali su viši nivo poverenja u svoje sposobnosti upravljanja projektima LER-a.

### 5.2. Participativno i inkluzivno kreiranje i planiranje politika

ABD pristup pokazao je jasne prednosti u poređenju sa sektorskim/tematskim pristupom kada je reč o razvoju inkluzivnih, participativnih procedura. Realizacija ABD projekata uvek obuhvata mnoštvo društvenih aktera i na taj način kroz praksu promoviše njihovu saradnju i međusobno razumevanje.

Kapacitet lokalne zajednice da sarađuje i svest o neophodnosti zajedničkog rada je prema većini intervjuisanih aktera građeno kroz direktno uključivanje u proces realizacije ABD projekata. U opštinama u kojima je primenjen ABD pristup, lokalne vlasti bolje prepoznaju potrebu za povezivanjem sa civilnim i privatnim sektorom čije znanje i podrška su im korisni i neophodni za efikasno sprovođenje razvojnih politika. Svest o korisnosti saradnje je u mnogim slučajevima stimulisala uvođenje novih, efikasnijih procedura upravljanja u lokalnim institucijama i organizacijama. Primer Novog Pazara je na ovom planu ilustrativan; kada se u ovom gradu planira ili realizuje nova razvojna politika jedan od prvih koraka koji se sprovodi je identifikacija mogućih partnera iz civilnog i privatnog sektora. Neki od ključnih efekata

<sup>14</sup> Treba pomenuti da MEGA predstavlja hibridni projekat jer se fokusira samo na jedan sektor, tj. glavni cilj projekta bila je promocija povoljnog poslovnog okruženja, dok se projekat sastojao od različitih međusobno povezanih aktivnosti na tretiranim teritorijama. Što se tiče vidljivih rezultata, rezultat programa MEGA može se između ostalog meriti kroz 32 kancelarije za LER, 24 centra za podršku građanima i 23 strateška plana lokalnog ekonomskog razvoja.

ABD pristupa su povećana interakcija između donatorskih razvojnih agencija, lokalnih institucija, organizacija civilnog društva i drugih društvenih aktera kao i stvaranje partnerstava na lokalnom nivou. Sa druge strane, sektorski/tematski pristup je takođe promovisao stvaranje funkcionalnih partnerstava, ali isključivo onih koja su fokusirana i ograničena na konkretne probleme ili sektore. Takva partnerstva pokazala su se kao jaka samo tokom projektnih intervencija, dok je njihova održivost nakon završetka projekta na veoma niskom nivou.

Sve u svemu, empirijski podaci potvrđuju da ABD pristup stimuliše razvoj svest o potrebi uključivanja raznih nedržavnih društvenih aktera u procese LER-a. Ovo je takođe dokazano kroz kritičan stav lokalnih društvenih aktera o uključivanju lokalne zajednice samo u kasnijim fazama procesa lokalnog ekonomskog razvoja. Tačnije, lokalni akteri iz ABD tretiranih opština naglasili su da lokalna zajednica treba da učestvuje i u početnim fazama LER-a, kao što su postavljanje i formulisanje razvojnih prioriteta. Na ovaj način, tvrde lokalni akteri, vlasništvo (ownership) nad projektima bilo bi veće, što bi istovremeno pozitivno uticalo na održivost intervencija LER-a.

Takođe, prema lokalnim akterima, učešće nacionalnih institucija u procesu planiranja aktivnosti LER-a (vertikalno upravljanje), trebalo bi da se poboljša. Usklađivanje lokalnih ciljeva sa nacionalnim prioritetima i kapacitetima, koje zapravo omogućava izvodljivost i održivost projekata LER-a, ponekad je veoma slabo u projektima koje promovišu međunarodni donatori.

## 6. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Iako se promocija projekata LER-a intenzivirala od 2003. godine, a lokalni ekonomski razvoj postaje nadležnost lokalnih samouprava u Srbiji 2007. godine, postoji sistematski nedostatak empirijskih podataka koji bi omogućili razumevanje dugoročnih transformacija koje su osnažene uz pomoć projekata LER-a. Nedostatak podataka, u stvari, dovodi do nemogućnosti izvođenja empirijski zasnovanih zaključaka. Kao posledica toga, teško je bez značajnih resursa realizovati empirijske studije koje bi doprinele efikasnom planiranju budućih intervencija LER-a. Ova studija predstavlja samo mali korak u pravcu boljeg razumevanja ABD i sektorskog/tematskog pristupa u pogledu njihovog potencijala za postizanje dugotrajnih transformacija.

Što se tiče unapređenja administrativnih kapaciteta, videli smo da su osnovni preduslovi sveukupnog poboljšanja lokalnog ekonomskog razvoja, kao što je otvaranje kancelarija za LER, stvoreni kroz korišćenje oba pristupa, sektorskog/tematskog i ABD pristupa. Ipak, ABD pristup pokazao se kao uspešniji s obzirom na to da je razvoj ljudskih resursa olakšan kod integrisanog pristupa i fizičkog prisustva razvojnih ili agencija koje su implementirale projekat, na ciljnom području. Kroz projekte sa ABD pristupom problemi su tretirani na integrisan način i uz uključivanje lokalnih društvenih aktera (javni, civilni i privatni). Međutim, prema lokalnim akterima, uključivanje lokalne zajednice u projekte LER-a mora biti ojačano; treba ga predvideti i u fazama identifikacije problema i planiranja, a ne samo u fazama realizacije projekata.

Kroz blisku saradnju sa međunarodnim razvojnim agencijama u različitim međusobno povezanim projektima, lokalne vlasti proširile su svest o potrebi da sarađuju sa svim akterima lokalne zajednice, kako bi se projekti LER-a uspešno planirali i sprovodili. Nalazi fokus grupa govore u prilog pretpostavci da je uzajamno razumevanje između društvenih aktera poboljšano u slučaju opština u kojima je primenjen ABD pristup. Ovo je veoma važan nalaz jer predstavlja prvi korak ka definisanju zajedničkog interesa, koji u budućnosti može da dovede do zajedničke vizije lokalnog ekonomskog razvoja u određenom području. S druge strane, čini se da poseban (sektorski ili tematski) fokus partnerstva koja su formirana u okviru sektorskih/tematskih razvojnih projekata nisu podstakli šire razumevanje između društvenih aktera. Saradnja javnog, privatnog i civilnog sektora, koja prevazilazi konkretne probleme ili sektore, jača demokratske kapacitete tih aktera. Nepotrebno je reći da je jačanje demokratskih kapaciteta društvenih aktera veoma značajno sa stanovišta šireg političkog cilja demokratizacije Srbije.

Ipak, istaknuto je da česte fluktuacije zaposlenih u administraciji lokalne samouprave, koje su karakteristične za opštine u Srbiji, slabe dostignuća postignuta u oblasti razvoja ljudskih resursa. Lokalni izbori koji često donose promene političkih predstavnika obično rezultiraju zamenom obučених službenika lokalnih samouprava, i unapređeni administrativni kapaciteti i potencijal za saradnju retko ostaju u okvirima lokalnih institucija. Zbog ove činjenice institucionalno učenje je na žalost veoma ograničeno.

Istovremeno, otežano postizanje dugoročnih transformacija takođe se objašnjava nedostatkom znanja, od strane međunarodnih donatora, o tome "kako stvari funkcionišu u praksi", što dovodi međunarodne donatore do pogrešne pretpostavke o, na primer, efikasnoj primeni postojeće pravne regulative. ABD pristup, s obzirom na fizičko prisustvo razvojne agencije u ciljnom području i fleksibilnosti koja omogućava modifikaciju planirane akcije kada je to potrebno, pokazuje bolje rezultate u tom pogledu.

### Preporuke za politike

Na osnovu analize koja je data u delu 5. i problema i potreba identifikovanih u delovima 3. i 4., data su 4 glavne preporuke za re-definisanje politika (policy recommendations).

*Izraditi pouzdanu, kompletnu i funkcionalnu bazu podataka projekata LER-a koja bi omogućila efikasno planiranje razvojnih politika i strategija*<sup>15</sup>. Zbog nedostatka podataka, dostignuća i efekti, prednosti i mane, kao i primeri dobre prakse projekata LER-a ostaju nepoznati. Time se ograničava akumulacija znanja koja je neophodna za unapređenje budućih projekata LER-a. Kao što je već pomenuto, baza podataka ISDACON pokazala se kao ne veoma funkcionalna, dok istovremeno, budući da joj to nije bila svrha, ona ne sadrži informacije o projektima LER-a koje su finansirale nacionalne institucije. Baza podataka SKGO-a, iako veoma napredna, sadrži informacije o trajanju projekata, finansijskim resursima i donatorima ali ne sadrži druge značajne informacije o inicijativama LER-a. Baza podataka SKGO-a treba unaprediti i dodati joj informacije vezane za sadržaj projekata, razvojne aktere i rezultate projekta. Osim toga, zbog nedostatka institucionalne memorije i česte fluktuacije zaposlenih u oblasti LER-a, sveobuhvatan spisak osoba koje su učestvovalе u projektu bio bi veoma koristan kao baza podataka. Buduća istraživanja bi iz te baze da bira pojedince za intervjuisanje. Videvši da bi svi razvojni akteri imali mnogo koristi od planiranja politika razvoja zasnovanih na empirijskim dokazima, ova preporuka se odnosi na sve njih. Ipak, treba naglasiti da je, s obzirom na njihov autoritet i kompetentnost, centralna nacionalna vlast najsposobnija da pruži smernice u vezi sa prikupljanjem i čuvanjem podataka. Istovremeno, nadležnost nad koordinacijom prikupljanja i čuvanja podataka, sa međunarodnim donatorskim institucijama i organizacijama, kao i sa opštinama i njihovim organizacijama, će bolje funkcionisati ukoliko se delegira regionalnim razvojnim agencijama kao organizacijama posrednicima. Međutim, u tom slučaju potrebno je unaprediti analitički potencijal regionalnih razvojnih agencija, kao i opština.

*Koristiti ABD pristup jer on uzima u obzir lokalni kontekst i aktere.* Ova preporuka obraća se svim donatorskim institucijama i organizacijama koje su uključene u planiranje i sprovođenje projekata LER-a. ABD percipira teritoriju ne samo u njenom geografskom smislu, već i kao sistem međusobno povezanih socijalnih, ekonomskih i ekoloških aspekata. Takav pristup teritoriji se pokazao kao uspešniji u unapređenju administrativnih kapaciteta i potencijala za saradnju kroz participativno planiranje i krieranje politika. Za razliku od sektorskog/tematskog pristupa, ovaj pristup naglašava značaj sinergija koje bi mogle nastati između različitih razvojnih aktivnosti i aktera na određenoj teritoriji. On podstiče konsolidaciju lokalnog znanja i poverenja između razvojnih aktera, kao i vlasništvo (ownership) nad razvojnim projektima.

Posebno se preporučuje razvojnim agencijama da osnuju kancelariju u ciljnom području, jer se fizičko prisustvo razvojnih agencija (ili njihovih razvojnih partnera) u ciljnom području i stabilnost njihovog angažovanja pokazalo kao glavno objašnjenje uspeha ABD pristupa.

<sup>15</sup> Iako je glavna svrha ovog istraživanja bila poređenje glavnih pristupa LER-u na polju njihovih dostignuća, ova preporuka smatra se najznačajnijom ako se uzmu u obzir ozbiljni problemi koji zbog nedostatka podataka utiču na empirijska istraživanja o ovoj temi u Srbiji.

Uključiti aktere lokalnog razvoja (lokalne vlasti, privatni i civilni sektor) u proces identifikacije i definicije prioriteta i ciljeva projekata koji za cilj imaju lokalni ekonomski razvoj. Ova preporuka, dobijena direktno od lokalnih razvojnih aktera, je upućena međunarodnim razvojnim agencijama i nacionalnim vlastima. Pre svega, projekti LER-a financirani od strane međunarodnih razvojnih agencija mogu imati značajnu korist od vlasništva (ownership) koje lokalna zajednica može da izgradi nad projektima zasnovanim na prioritetima koje je sama zajednica definisala. Tesno povezivanje lokalnih znanja sa planiranjem razvojnih projekata dovodi do efikasnih i održivih projekata LER-a.

Stvoriti mehanizme koji će obezbediti da teorijsko i praktično stečeno znanje o lokalnom ekonomskom razvoju, ostane unutar struktura lokalnih institucija i organizacija

Kvalifikovani i posvećeni službenici i političari su veoma važni faktori izgradnje kapaciteta kancelarija za LER i ostalih zainteresovanih organizacija, jer služe kao vitalna veza između javnog, privatnog i civilnog sektora. Nedovoljno uzimanje u obzir političke nestabilnosti opština koja se manifestuje kroz česte promene zaposlenih u lokalnoj samoupravi, uključujući i one prethodno specijalizovane za LER, ugrožavaju održivost i sveukupna dostignuća razvojnih akcija. Budući da svi nacionalni razvojni akteri (centralna i lokalne vlasti, kao i regionalne agencije i civilni i privatni sektor) treba da doprinesu sprovođenju ove preporuke, neophodno je da se obezbedi platforma za njihovu diskusiju koja će rezultirati preciznim rešenjem koje se odnosi na implementaciju preporuke. Regionalne razvojne agencije, s obzirom na njihovu ulogu posrednika između centralnih i lokalnih vlasti, mogu biti veoma korisne u koordinaciji ove faze. ■

## Literatura

A. Amin and N. Thrift (1994), "Living in the Global", in Globalization, Institutions and Regional Development in Europe, A. Amin and N. Thrift (eds) Oxford University Press.

Swinburn G, Goga, S. and Marphy, F., Local Economic Development: A Primer – Developing and Implementing Local Economic Development Strategies and Action Plans, the World Bank, 2006.

Serbian European Integration Office, 2011, Ten Years of Development Assistance to the Republic of Serbia

Harfst, J. (2006) A Practitioner's Guide to Area-Based Development Programming, United Nations Development Programme, Bratislava

Mijacic D. (2012) A decade of local economic development in Serbia: lessons for the future, Policy Brief, Institute for Territorial Economic Development (InTER)  
[http://www.lokalnirazvoj.org/upload/Publication/Documents/2014\\_01/Policy\\_brief\\_decenija\\_LERa\\_web\\_ENG.pdf](http://www.lokalnirazvoj.org/upload/Publication/Documents/2014_01/Policy_brief_decenija_LERa_web_ENG.pdf)

Dejan Vucetic (2012) Law and Politics Vol. 10, No1, pp. 25 - 41. Review Article ... ENHANCING LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT IN REPUBLIC OF SERBIA

Local and Regional Development Andy Pike, A Rodriguez Pose, John Tomaney Routledge (2006).

Integrated Area Development Projects: Working Towards Innovation and Sustainability  
 Jenny Cameron, Nancy Odendaal and Alison Todes, Urban Forum, Vol. 15, No. 4, October-December 2004, p 311-339

Bob Evans, Marko Joas, Susan Sundback, Kate Theobald (2006), Governing local sustainability, Journal of Environmental Planning and Management, Vol. 49, Iss. 6.

Integrated Area Development Projects: Working Towards Innovation and Sustainability  
 Jenny Cameron, Nancy Odendaal and Alison Todes, Urban Forum, Vol. 15, No. 4, October-December 2004, p 311-339

Evaluation of effectiveness and efficiency of development assistance to the Republic of Serbia per sector, 2013, Serbian European Integration Office (SEIO).  
[http://www.lokalnirazvoj.org/upload/Publication/Documents/2013\\_09/Final\\_Evaluation\\_of\\_Effectiveness\\_and\\_Efficiency.pdf](http://www.lokalnirazvoj.org/upload/Publication/Documents/2013_09/Final_Evaluation_of_Effectiveness_and_Efficiency.pdf)

Sector-Wide Approaches (SWAs) [http://bznet/IntraPIF/c\\_109494.pdf](http://bznet/IntraPIF/c_109494.pdf)

## Aneks 1. Sveobuhvatna lista intervencija LER-a koje su finansirali međunarodni donatori

Donatori	Naziv projekta	Nacionalni	Geografski raspršeni	Geografski koncentrisani	Vremenski period												
					2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
					Multi - donatorski												
EU, Sida, Norveška, ADA i RS*	Municipal Improvement and Revival Programme (MIR)			√													
	EU, SDC i RS	Program razvoja opština (PRO)			√												
	EU, SDC i RS	Program evropskog partnerstva sa opštinama (EU PROGRES)			√												
	Norveška, Sida, SDC, MDG-F i RS	Održanje mira i inkluzivni lokalni razvoj (PBILD)			√												
Donatorski																	
EU	EU Exchange (I, II, III)	√															
	MSP IPA 2007	√															
	MISP (MIASP, MISP CARDS2006 i MISP IPA2008)	√															
	RSEDP			√													
	RSEDP2	√															
	MSP NE			√													
	IPA CBC			√													
USAID	CRDA			√													
	CRDA-E			√													
	MEGA		√														
	SLDP			√													
SDC	MSP I		√														
	MSP II, III			√													
	Podrška privatnom sektoru u jugozapadnoj Srbiji			√													
	Razvoj privatnog sektora u južnoj Srbiji			√													
ADA	Strateško partnerstvo za podršku Programa privrednog razvoja AP Vojvodine			√													
	Podrška održivom regionalnom razvoju Jablaničkog i Pčinjskog okruga			√													
GIZ	Opštinski ekonomski razvoj u regionu Dunava			√													
HELP	Program podrške razvoju preduzetništva socijalno ugroženih kategorija stanovništva			√													
Danska	LEDIB			√													

\*RS - Vlada Republike Srbije

## Aneks 2. Spisak intervjuisanih osoba

IME	PREZIME	FUNKCIJA	INSTITUCIJA/ ORGANIZACIJA
Aleksandar	Ristin	Direktor Fonda za razvoj Opštine, Šef odeljenja za LER	Opština ALIBUNAR
Mihajlo	Jezdić	Predsednik	Udruženje "Lider" ALIBUNAR
Ljiljana	Nikolić	Načelnik Odeljenja za LER	Opština LOZNICA
Zoran	Kaitović	Samostalni izvršilac za poljoprivredu	Opština LOZNICA
Lara	Petrović	Saradnik u kancelariji za urbanizam	Opština LOZNICA
Danijela	Milutinović	Izvršilac za turizam	Opština LOZNICA
Ivana	Kapetanović	Izvršilac za ekonomski razvoj	Opština LOZNICA
Bojan	Lučić	Kancelarija za mlade	Opština LOZNICA
Mirjana	Teodorović	Predsednik	Omladinski kreativni klub LOZNICA
Tanja	Glišić	Šef	Odsek za mlade LOZNICA
Marijana	Đokić	Rukovodilac Kancelarije za LER	Opština NOVA VAROŠ
Živko	Kolašinac	Viši saradnik na poslovima iz oblasti izrade i implementacije projekata	Odeljenje za privredu i LER NOVA VAROŠ
Fahrudin	Koničanin	Stručni saradnik za MSP	Opština NOVI PAZAR
Faruk	Suljević	Pomoćnik gradonačelnika	Opština NOVI PAZAR
Rasim	Ćorović	Direktor pravnog sektora JKP "Vodovod i kanalizacija"	Opština NOVI PAZAR
Malina	Plojović	Zamenik načelnika Odeljenja za zaštitu na radu	Opština NOVI PAZAR
Alija	Halilović	Predsednik	NVO "Građanski forum" NOVI PAZAR
Zibija	DH-Šarenka-pić	Predsednik	KC "Damad" NOVI PAZAR
Amela	Eminović	Šef Kancelarije za LER	Opština NOVI PAZAR
Marija	Žikić	Rukovodilac odeljenja za privredu i LER	Odeljenje za privredu i LER SOKO BANJA
Marko	Bogićević	Predsednik	NVO "Udruženje mladih" SOKO BANJA
Helena	Milislavljević	Predsednik	Udruženje preduzetnica "Soko Banja" i udruženje "Poslovnih žena Timočke krajine" SOKO BANJA
Ivana	Radosavljević	Koordinator	Kancelarija za mlade i KLER SOKO BANJA
Ivica	Haskovski	Marketing koordinator	KLER SOKO BANJA
Ankica	Žegarac Milenković	Koordinator	KLER SURDULICA
Vladica	Nestorović	Koordinator	Kancelarija za mlade SURDULICA

Siniša	Simonović	Direktor	Poljoprivredno-šumarska škola - Josif Pančić SURDULICA
Miroljub	Salimović	Član	NVO "Veće romske populacije" SURDULICA
Kardrija	Redžepović	Predsednik	"Društvo za edukaciju Roma" SURDULICA
Aleksandar	Antić	Predsednik	"Fond za razvoj", pri Opštini SURDULICA
Milena	Radović	Koordinator	KLER SVILAJNAC
Maja	Zdravković	Upravljanje projekta LER	Odeljenje za LER VRNJAČKA BANJA
Slavica	Pajić	Vlasnik	Privatno preduzeće Poliplasta VRNJAČKA BANJA
Ivan	Šljivić	Vlasnik	Privatno preduzeće Fluidotehnika VRNJAČKA BANJA
Gorica	Stojanović	Direktor	Udruženje roditelja dece ometene u razvoju VRNJAČKA BANJA
Slavica	Gašić	Vlasnik	Privatno preduzeće Tehnodent VRNJAČKA BANJA
Slaviša	Paunović	Zaposlen u opštini	VRNJAČKA BANJA
Ljiljana	Radaković	Načelnik odeljenja za opštu upravu	Opština VRNJAČKA BANJA
Valentina	Krstić	Koordinator LER	Opština VRNJAČKA BANJA
Biljana	Stankovic	Direktor	Centar za razvoj Jablaničkog i Pčinjskog okruga
Slađana	Gruičić	Sekretar Odbora za lokalni ekonomski razvoj	Stalna konferencija gradova i opština (SKGO)
Marko	Vujačić	Zamenik menadžera Programa   Evropsko partnerstvo sa opštinama - EU PROGRES	EU PROGRES
Nebojša	Rančić	Tim lider USAID SLD-a za specijalne projekte i međusektorsku saradnju	USAID
Daniela	Kostadinova	Menadžer projekta – Ekonomski razvoj opština u Istočnoj Srbiji	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)



## Zahvalnica

Ovaj rad izrađen je u okviru istraživanja koje je realizovano u periodu od decembra 2013. do juna 2014. godine, a koje su finansirali Think Tank Fund i InTER. Autor želi da se zahvali svim intervjuisanim akterima, a posebno Slađani Grujić iz SKGO koja je obezbedila pristup bazi podataka koja je bila dragocena za ovo istraživanje.

### O Fondu za otvoreno društvo



Fond "Think Tank Fund" je program Fonda za otvoreno društvo koji za cilj ima da donosi odluka i relevantne interesne grupe u zemljama u kojima fond radi koriste kvalitetna istraživanja, zasnovana na dokazima, u cilju razvoja i realizacije politika koje vode ka uspostavljanju i održavanju otvorenijih i prosperitetnijih društava.

Fond "Think Tank Fund" pruža podršku nezavisnim istraživačkim centrima za politike koji jačaju demokratske procese kroz identifikaciju političkih, ekonomskih i društvenih problema, istražuju ih na nepristrasan i relevantan način i pružaju alternative za politike koje obogaćuju javnu raspravu. "Think Tank Fund" takođe ispituje različite uloge i funkcije koje "think tank" organizacije imaju u političkoj i strateškoj areni. Kao takav, on služi kao centar znanja i zastupnik istraživanja politika koja se zasnivaju na dokazima.

Više informacija o fondu "Think Tank Fund" može se naći na internet strani: <http://www.opensocietyfoundations.org/about/programs/think-tank-fund>

### O InTER-u



InTER – Institut za teritorijalni ekonomski razvoj – je osnovan 2006. godine kao nezavisni nevladin regionalni think tank sa misijom promocije i unapređenja održivog društveno-ekonomskog teritorijalnog razvoja u zemljama Zapadnog Balkana. InTER je registrovan pri Agenciji za privredne registre Republike Srbije i pri Ministarstvu javne uprave privremene Vlade Kosova. Ova dvostruka registracija daje InTER-u pravni status i mogućnost za pružanje usluga u svim zemljama Zapadnog Balkana.

Osnovno područje rada InTER-a je pružanje podrške u oblasti procena i kreiranja politika iz oblasti teritorijalnog razvoja, kao i podrške izgradnji kapaciteta institucijama javnog sektora (uglavnom institucija državne uprave i lokalnih samouprava), privatnog sektora i organizacija civilnog društva. InTER je prvenstveno usmeren ka sprovođenju istraživanja, evaluacija i analiza, podršci razvoju organizacionih i upravljačkih kapaciteta, kao i na podršku programiranju i evaluaciji razvojnih intervencija. InTER takođe pridaje veliku važnost projektima iz oblasti zaštite životne sredine i održivog razvoja

Više informacija o InTER-u može se naći na internet stranici: [www.lokalnirazvoj.org](http://www.lokalnirazvoj.org)