

# Savetodavna služba koja odgovara potrebama



**NEUCHÂTEL GROUP**

**Savetodavna služba  
koja odgovara potrebama**

**NEUCHÂTEL GROUP 2006**

## Impresum

Izdavači	Neuchâtel Grupa
Autor	Sanne Chipeta, Danska poljoprivredna savetodavna služba (DAAS)
Recenzenti	Denis Pesche, Međunarodni centar za saradnju pri istraživanju u poljoprivredi u cilju razvoja (CIRAD) Tonino Zellweger, Švajcarski centar za savetodavnu službu i ruralni razvoj (AGRIDEA) Ian Christoplos, Razvojna istraživanja Glemminge AB
Producenti	Nemačko udruženje za tehničku saradnju (GTZ) mbH SDC (Švajcarska agencija za razvoj i saradnju)
Dizajn i priprema za štampu	Annemarie Weishaupt, AGRIDEA
Štampa i umnožavanje	Švajcarski centar za savetodavnu službu za poljoprivredu i ruralni razvoj (AGRIDEA), Odeljenje za međunarodnu saradnju, Eschikon 28, CH-8315 Lindau tel.: +41-52-354 97 00 fax: +41-52-354 97 97 e-mail: eza@agridea.ch veb strana: <a href="http://www.agridea.ch/int">www.agridea.ch/int</a>
Autorska prava	Neuchâtel Grupa 2006
Prvo izdanje	Mart 2006. godina, 1000 primeraka

Tekst se može umnožavati ukoliko se napomene izvor.

# Sadržaj

Kratak pregled .....	2
1. Uvod .....	3
Opšte informacije i principi .....	3
Cilj je povećati poljoprivredni prihod .....	5
Različite zainteresovane strane imaju različite potrebe .....	5
Službe vođene potrebama moraju da služe ličnim interesima korisnika .....	6
Ponuda za finansiranje mora biti fleksibilna i transparentna .....	7
Uspeh zahteva politike koje omogućavaju razvoj, institucije potražnje, nabavke i podrške .....	7
2. Pospešiti razvoj potreba .....	10
Ojačati organizacije farmera .....	10
Pronaći farmere sa težnjom za komercijalnom proizvodnjom .....	11
Unaprediti pristup tržištima za farmere .....	12
Razmotriti razvoj potreba kao proces .....	12
Obezbediti fasilitaciju formulisanoj potrebi kada je to potrebno ...	14
Javni interesi: Faktor koji treba razmotriti .....	17
3. Pojačati razvoj nabavke .....	18
Poboljšati dostupnost usluga .....	18
Unaprediti odgovarajuće pristupe radi osiguranja kvaliteta .....	21
Unaprediti sisteme pružanja usluga koji su odgovorni korisnicima ...	24
4. Promovisati institucije za izgrađivanje kapaciteta i institucije podrške .....	28

# Kratak pregled

Glavni principi sistema pružanja usluga koji su vođeni potrebama jesu sledeći:

- Usluge će biti vođene potrebama korisnika
- Pružalac usluga će biti odgovoran korisniku
- Korisnici će moći slobodno da biraju osobu koja će im pružati usluge

'Potreba' se definiše kao nešto što ljudi traže, što im je potrebno i nešto što toliko vrednuju da su spremni da ulože sopstvena sredstva kao što su vreme i novac ne bi li dobili tražene usluge.

Pokazatelji uspeha Poljoprivredne savetodavne službe koja odgovara potrebama jesu:

- Farmeri imaju pristup poljoprivrednim savetodavnim službama
- Farmeri koriste usluge
- Farmeri su povećali prihod od poljoprivredne proizvodnje
- Prisutna je konkurencija među poljoprivrednim savetodavcima

Preduslovi za uspeh jesu politike koje omogućavaju tranziciju i posvećenost javnog sektora toj tranziciji.

Javni sektor mora da zaustavi besplatno pružanje savetodavnih usluga koje se mogu pružati i preko privatnog sektora.

Razvoj savetodavne službe vođene potrebama počinje kada su:

- Farmeri motivisani – imaju pouzdane i profitabilne tržišne prilike
- Farmeri imaju odgovarajuće kapacitete i organizacije koje će formulisati njihove zahteve
- Postoji veliki izbor savetodavaca na raspolaganju koji su u stanju da pruže traženu uslugu
- Sistemi pružanja usluga dovode do toga da su isporučioци usluga odgovorni korisnicima

Poljoprivredne savetodavne službe koje odgovaraju potrebama su pojačane sledećim stvarima:

- Poboљšani pristup tržištu za farmere
- Ojačani kapacitet a ponekad i fasilitacija koja dolazi spolja za formulisanjem i jasnim izražavanjem potreba
- Doprinos korisnika troškovima savetodavne službe
- Namenska sredstva za subvencionisanje troškova savetodavne službe
- Izgrađivanje sposobnosti savetodavaca kako bi odgovorili potrebama
- Odgovarajući pristupi kako bi se osigurao kvalitet
- Isporučioци usluga okrenuti potrebama koji su direktno odgovorni korisnicima
- Kanalisanje državnog finansiranja preko korisničkih grupa
- Postojanje institucija za izgrađivanje kapaciteta kao i institucija podrške za farmere i savetodavce

# Uvod

## Op te informacije i principi

Prvi Opšti okvir o savetodavnim službama za *Neuchatel* inicijativu (NI) objavljen je 1999 u cilju predstavljanja zajedničkog mišljenja koje je tada počelo da se javlja među donatorima o tome kako pomoći razvoj jedne efektivnije poljoprivredne savetodavne službe u zemljama koje su u razvoju. U svetlu promena, u smislu decentralizacije, liberalizacije, privatizacije i demokratizacije, on predlaže novi višestruki pristup pružanju savetodavnih usluga, što se u potpunosti razlikuje od ranije usredsređenosti na transfer tehnologije. Ovo uključuje i povećani značaj privatnih pružalaca usluga kao i promenu stava prema poljoprivrednim proizvođačima, koje sada vidimo kao klijente sposobne za traženje usluga koje su im potrebne, a ne kao obične korisnike.

Ovaj okvir vodi gore navedene koncepte korak dalje tako što se izričito bavi mehanizmima koji omogućavaju malim i srednjim farmerima da iskažu svoje potrebe i pritom dođu do usluga koje su im potrebne. On pruža uputstva politici o tome kako najbolje podržati razvoj poljoprivredne savetodavne službe koja je vođena potrebama kao i o tome koje su odgovarajuće uloge različitih učesnika.

Poljoprivredne savetodavne službe su definisane kao službe koje novo znanje stavljaju na raspolaganje farmerima i pomažu farmerima da razviju svoje poljoprivredne veštine i veštine upravljanja farmom. Termini 'savetodavna služba' i 'razvojna služba' se naizmenično koriste u Okviru. Usluge mogu da sadrže:

- Širenje informacija
- Obuku i savete za grupe farmera ili pojedinačne farmere
- Testiranje novih tehnologija na farmi
- Razvoj i širenje alatki za upravljanje farmom

'Potreba' se definiše kao nešto što ljudi traže, što im je potrebno i nešto što toliko vrednuju da su spremni da ulože sopstvena sredstva kao što su vreme i novac ne bi li dobili tražene usluge

Glavni principi za Sisteme pružanja usluga koje su vođene potrebama su sledeći:

- Usluge će biti vođene potrebama korisnika
- Pružaoci usluga će biti odgovorni korisnicima
- Korisnici će imati slobodan izbor isporučilaca usluga

Dosadašnja iskustva pokazuju da je ispuniti ove principe lakše reći nego učiniti. Postoje ozbiljna ograničenja za farmere koji nemaju dovoljno sredstava da shvate dobrobit službi koje odgovaraju potrebama. Puno toga je urađeno u poslednje dve decenije po pitanju razvoja metodologija savetodavnih službi koje bi povećale učestvovanje farmera. Tu spada Brza procena sistema poljoprivrednog znanja (RAAKS), Participatorna ruralna procena (PRA) i skorijeg datuma, Terenske škole za farmere (FFS). Sve metode su dobre alatke za poboljšanje važnosti tema koje se tiču savetodavne službe kao i procesa učenja za farmere. Međutim, same alatke ne rešavaju glavne prepreke sa kojima se farmeri suočavaju kada postaju 'pokretači' ovih usluga. Postoje ozbiljne strukturalne prepreke koje metode ne obrađuju. U većini slučajeva, farmerima manjeg kalibra nedostaju kapaciteti i mehanizmi kako bi jasno iskazali svoje potrebe i, usled toga što nisu dobro organizovani, njihova pregovaračka moć je slaba. Štaviše, pružaoci usluga nisu pripremljeni da pružaju takve usluge koje su korisne malim farmerima. U mnogim slučajevima efektivnosti i finansijskoj održivosti usluga na putu stoji nedostatak politika koje bi omogućile pristup informacijama i tržištu. Na sve ove prepreke se mora obratiti pažnja kako bi nove metode bile efektivne. Da bi službe koje zadovoljavaju potrebe uspele one obično zahtevaju velike institucionalne promene.

Osnovni pokazatelji uspeha su:

- Farmeri imaju pristupa poljoprivrednim savetodavnim službama
- Farmeri koriste savetodavne usluge
- Farmeri su povećali prihod od poljoprivredne proizvodnje
- Veći izbor i konkurencija među poljoprivrednim savetodavcima

Kada farmeri odluče da koriste i plate savetodavne usluge to predstavlja najbolji pokazatelj da usluge reflektuju sadržaj i kvalitet koji oni traže.

## Cilj je povećati poljoprivredni prihod

Specifični cilj pružanja podrške Poljoprivrednim savetodavnim službama koje odgovaraju potrebama jeste da se poboljša poljoprivredni prihod kao i bezbednost hrane u domaćinstvu farmera manjeg i srednjeg kalibra tako što će se obezbediti pristup uslugama koje imaju i sadržaj i kvalitet koji oni zahtevaju. Opšti okvir o savetodavnoj službi je otkrio da su savetodavne aktivnosti delotvornije kada su farmeri direktno uključeni u njihovo definisanje, upravljanje i sprovođenje, ili kada na bilo koji drugi način mogu da utiču na te aktivnosti (kao što je isplata njihovih plata). Stoga je u njemu naglašena potreba za lokalnim upravljanjem fondovima za savetodavnu službu kao i za lokalnim doprinosom za pokrivanje troškova. Ova tačka se dalje obrađuje u Opštem okviru o finansiranju poljoprivredne i ruralne savetodavne službe, koji predlaže mehanizme finansiranja i sisteme plaćanja za korisnike koji će osigurati posvećenost korisnika i koji će dovesti do toga da su pružaoci usluga odgovorni korisnicima. Na savetodavnu službu treba da se gleda kao na bilo koju dugu investiciju, gde bi pokretačka snaga trebalo da bude potencijal za povećani prihod kako pružaoca usluga tako i njihovih klijenata.

## Razlicite zainteresovane strane imaju razlicite potrebe

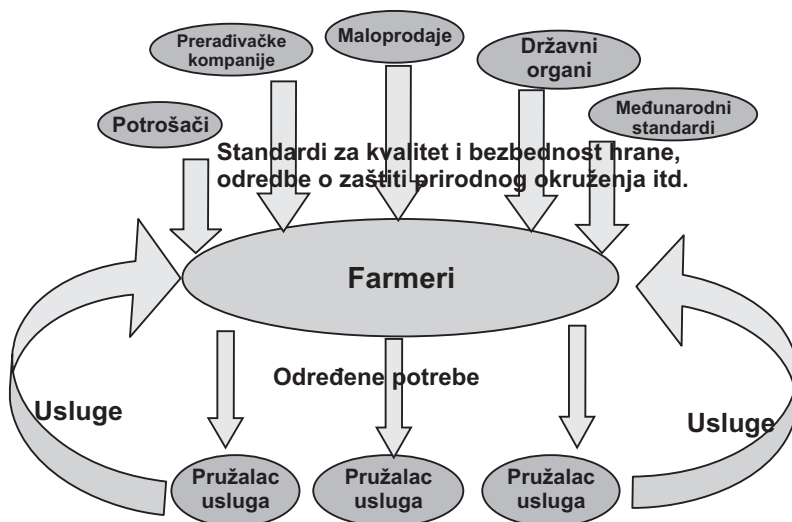
Potrebe koje potiču od farmera su u većini slučajeva povezane sa potrebama koje se nameću farmerima. Proizvođači rade u okruženju potreba različitih zainteresovanih strana u poljoprivrednom sektoru: marketinških organizacija, kompanija za preradu, trgovaca, potrošača, dobavljača kao i javnosti. Potrebe koje se nameću farmerima mogu se sastojati od standarda za bezbednost hrane i drugih standarda za kvalitet, kao i drugih zvaničnih regulativa vezanih na primer za upravljanje prirodnim resursima i životnom sredinom. Ovi standardi i odredbe u mnogome izražavaju prirodu savetodavnih usluga koje su potrebne farmerima.





Na primer, farmeri koji žele da prodaju svoje proizvode sa premijom za ekološku proizvodnju moraju da se usklade sa standardima za ekološku proizvodnju i usled toga je moguće da zatraže savetodavne usluge kako bi razvili takve sisteme.

Slika 1- Potrebe formulišu različite zainteresovane strane



Opseg ovog Opšteg okvira jesu potrebe koje dolaze od farmera a upućene su savetodavnim službama. Ipak, bitno je naglasiti da na ovo jako utiču potrebe ostalih zainteresovanih strana upućene farmerima koji treba da ispune usko specijalizovane zahteve tržišta.

Štaviše, različiti farmeri imaju različite vrste potreba. Na primer, žene farmeri su češće zadužene za proizvodnju hrane za domaćinstvo nego muškarci. Pa tako usredsređenost na potrebe žena farmera može više da doprinese bezbednosti hrane za domaćinstvo nego usredsređenost na farmere muškarce.

## Službe vodene potrebama moraju da služe ličnim interesima korisnika

Farmeri zahtevaju usluge koje zadovoljavaju njihove lične interese. Oni su uglavnom motivisani da zahtevaju usluge koje su vezane za direktnu dobrobit a ne one koje su vezane za ispunjenje dugoročnih ciljeva kao što su očuvanje životne sredine i prirodnih resursa. Dugoročni napori i pitanja vezana za javne interese kao što su pitanja životne sredine, javnog zdravlja i

nacionalne bezbednosti hrane razlikuju se od ličnih interesa farmera i državne vlasti možda treba da ih promovišu ili čak da ih nameću. Ovo međutim ne znači da su službe vođene potrebama nevažne pri promociji društvenih interesa. Ukoliko se ponude odgovarajuće ekonomske motivacije, farmeri mogu da traže savetodavne usluge koje će im pomoći u usklađivanju sa javno promovisanim ili nametnutim regulativama i intervencijama. Uistinu, jedan od najvećih zahteva koji farmeri upućuju savetodavnim službama je često pomoć pri popunjavanju formulara i pomoć sa drugim načinima praćenja regulatornih okvira.

## **Ponuda za finansiranje mora biti fleksibilna i jasna**

Finansiranje savetodavne službe mora biti fleksibilno u prilagođavanju potrebama koje se iznose na lokalnom nivou. Usko finansirajuća politika koja je usredsređena, recimo, samo na određenu kulturu, narušava motivaciju u procesu formulisanja potrebe. Umesto da se usredsrede na potrebe za uslugama vezanim za njihove tržišne prilike, farmeri često usmeravaju svoje predloge ka temama koje se guraju odozgo u očekivanju da im buduće subvencije budu dostupne.

Ukoliko postoje ograničenja po pitanju teme i sadržaja za savetodavne službe koje se mogu finansirati, onda ponuda mora biti izričito jasna i precizna i treba da se dobro prenese zajednici farmera kako bi se izbegla razočaranja. Troškovi transakcija prilikom traženja usluga su za uslove farmera visoke i prema tome ne treba ih ohrabrivati da troše svoje vreme tražeći uslugu koja se ne može pružiti.

## **Uspeh tra i politike koje omogućavaju razvoj kao i institucije potra nje, nabavke i podr ke**

### **Posvećenost državnom sektoru i jasnoća su neophodni**

Razvoj službi koje zadovoljavaju potrebe zahteva da politike stvore okruženje koje omogućava višestruki razvoj pružanja usluga i da je društveni sektor posvećen razjašnjavanju različitih uloga društvenih i privatnih sektora prilikom pružanja savetodavnih usluga. Društveni sektor mora da zaustavi besplatno pružanje stručnih usluga koje mogu da se obave preko privatnog sektora i da umesto toga poveća napore za očuvanje društvenih interesa i dugoročnih intervencija, koje teško da će privući investicije privatnog sektora.

Prelasci sa besplatnih usluga na usluge koje se plaćaju su uvek teški. Pošto su kapacitet i tehničko znanje za pružanje stručnih saveta često koncentrisani u društvenom sektoru, vladina savetodavna služba možda treba konstruktivno da radi zajedno sa privatnim sektorom neko izvesno vreme, na primer na treningu i nadgledanju društvenih i privatnih savetodavaca, kako bi preuzeli direktno pružanje usluga koje je ranije bilo u nadležnosti društvenog sektora. Ovo zahteva snažnu upravu promenama kako bi se izgladili konfliktni interesi na lokalnom nivou.

### **Potreba za uslugama zahteva motivaciju i kapacitet kako bi se ta potreba formulisala**

Farmeri traže savetodavne usluge kada su motivisani da razvijaju svoju poljoprivrednu proizvodnju. Njihova motivacija je usko vezana za postojanje tržišnih prilika i šansi za poboljšane radne uslove. Kada farmeri imaju motivaciju i potencijal da razvijaju svoju proizvodnju, njima je potreban odgovarajući kapacitet kako bi jasno izrazili svoje potrebe za savetima i obukom, kao i za organizacijama koje su neophodne da bi se te potrebe formulisale i kako bi se pregovaralo sa potencijalnim pružaocima usluga.



Odeljak 2 opisuje alatke za povećanje motivacije putem poboljšanja pristupa na tržištu i izgrađivanja kapaciteta farmera i njihovih organizacija.

## **Pružanje usluga vođeno potrebama zahteva dostupnost pružalaca usluga**

Savetodavne službe mogu biti vođene potražnjom samo ukoliko postoji tržište za pružanje usluga koje funkcioniše. Mora da postoji izbor savetodavaca koji su u stanju da ponude kvalitetne savetodavne usluge po odgovarajućoj ceni. Ovo sa druge strane znači da su te usluge finansijski održive kao posao za savetodavce. Neophodno je i to da su farmeri dobro informisani o različitim uslugama i pružaocima tih usluga.

Odeljak 3 opisuje alatke za poboljšanje sposobnosti savetodavaca, povećati njihove mogućnosti da se zaradi prihod i pritom povećati dostupnost savetodavaca koji poseduju veštine potrebne farmerima.

## **Održivost savetodavne službe zahteva postojanje institucija podrške**

Dugoročna održivost savetodavne službe koja odgovara potrebama zahteva stalno izgrađivanje kapaciteta farmera, njihovih organizacija i njihovih savetodavaca. Potrebne su institucije koje mogu da ponude obuku i farmerima i savetodavcima. Profesionalna podrška je takođe potrebna i to u vidu informacija, testiranja, alatki za analize i organizacije koje mogu da pretvore rezultate istraživanja u praktične preporuke za upravljanje farmom. Odeljak 4 opisuje postupke koji su neophodni kako bi se to postiglo.



## Pospešiti razvoj potreba

### **Spoljna mobilizacija, fasilitacija, izgrađivanje kapaciteta i resursa može da pospeši razvoj potreba**

Često se vodi polemika o tome da na slobodnom i otvorenom tržištu, ponuda i potražnja za uslugama treba da se razvije spontano. Tržišne prilike će približiti savetodavce i farmere jedne drugima. Ovo se zaista dešava kada su farmeri dobro obavешteni i kada je pružanje usluga jasno ekonomski privlačno i savetodavcima i njihovim klijentima. Nažalost, mnogi farmeri manjeg kalibra nisu u stanju da iskoriste tržišne prilike delimično iz razloga što su ograničeni nedostatkom sredstava ali i zato što ne poseduju niti znanje niti sredstva da formulišu i jasno izraze svoje potrebe za odgovarajućom savetodavnom službom.

### **Ojacati organizacije farmera**

#### **Grupe i organizacije mogu javno da izraze potrebe farmera**

Pospešivanje razvoja potreba malih farmera je u tesnoj vezi sa organizacionim razvojem. Farmeri su veoma nejednaki, međutim grupe i organizacije farmera koje imaju slična interesovanja mogu da osiguraju bolje i blagovremeno pružanje usluga kao i efikasniju upotrebu društvenih resursa nego pojedinci. Oni imaju jaču pregovaračku moć sa privatnim savetodavcima nego li farmeri malog kalibra jer ih njihova sposobnost da plate za savet kao grupa čini ekonomski interesantnijim kao mušterije.



## **Ciljani farmeri sa te njom za komercijalnom proizvodnjom**

### **Farmeri koji veruju u budućnost poljoprivrede i koji imaju službe vođene tržišnim prilikama**

Svi manji i srednji farmeri su na neki način povezani sa tržištem. Oni se otprilike mogu grupisati na sledeći način:

1. Male ili srednje komercijalne farme dobro integrisane na tržištu
2. Male farme sa potencijalom za komercijalnu proizvodnju ali sa različitim stepenom tržišnih ograničenja
3. Nekomercijalna domaćinstva

Najveća verovatnoća je da će prva grupa tražiti savetodavne usluge, druga grupa će tražiti usluge ukoliko dobiju odgovarajuće tržišne prilike. Poslednja grupa uglavnom vidi poljoprivredu kao način za preživljavanje i najverovatnije će najradije potražiti dodatni posao nego da razvija svoju farmu. U zavisnosti od lokalnih procena uslova i prilika, moraju da se postave realni prioriteti koji uzimaju u obzir verovatnoću da farmeri aktivno traže savetodavne usluge.

### **Siromašnim farmerima je potrebno osnaživanje kako bi tražili usluge efektivno**

Opšti okvir za podršku savetodavnim službama za siromašne je otkrio da su ograničena moć i glas siromašnih u uticanju na usluge, tržišta i politike najznačajnija ograničenja za siromašne farmere kako bi bili u stanju da realizuju nove poljoprivredne prilike. Ukoliko treba da se pomogne siromašnim farmerima da zahtevaju određenu vrstu savetodavne usluge koja je njima potrebna, onda podrška mora da se fokusira na osnaživanje – jačanje njihovog glasa kao i pregovaračke snage prema drugim bogatijim farmerima, pružaocima usluga i stvaraocima politika.



## Unaprediti pristup tržištima za farmere

Kod poljoprivrednog razvoja je reč o uspinjanju merdevinama uspeha od poljoprivredne proizvodnje zarad nekomercijalne proizvodnje sa malom prodajom proizvedenog viška do veće intergacije u profitabilno tržište. Pristup tržištima je očigledno preduslov za uspeh u razvoju poljoprivredne savetodavne službe koja odgovara potrebama. Zbog toga su glavna pitanja poboljšanje pristupa na tržištima kao i povećanje koristi farmera u udelu u komercijalnoj poljoprivredi.

Poboljšanje pristupa tržištu i koristi od tržišta zahteva:

- Pristup tržišnim informacijama
- Dostupnost infrastrukture
- Komunikaciju (telefone, radio itd.)
- Odgovarajuće kreditne olakšice
- Organizacija za poboljšanu pregovaračku moć
- Odgovarajuće tržišne regulative
- Mere za upravljanje rizikom (npr., planovi osiguranja)

## Razmotriti razvoj potreba kao proces

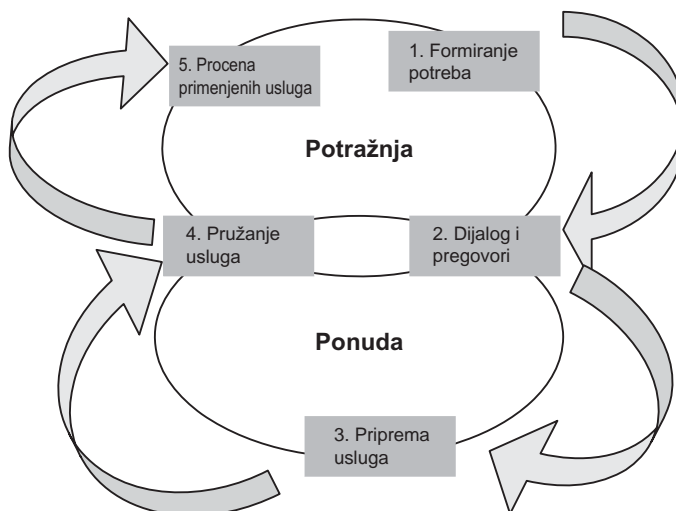
Razvoj poljoprivrednih službi koje odgovaraju potrebama se generalno sastoji iz pet koraka:

1. Formiranje potreba među farmerima
2. Dijalog i pregovori sa pružaocima usluga
3. Priprema usluga
4. Pružanje usluga
5. Procena primljenih usluga

Slika 2 pokazuje uzajamno delovanje potražnje i ponude u razvoju savetodavne službe koja odgovara potrebama. Jako je bitno da su prvi (formiranje potreba) i peti korak (procena primljenih usluga) u potpunosti repušteni korisniku. Drugi korak je presek između potražnje i ponude; i korisnici i pružaoci usluga treba da učestvuju. Koraci tri i četiri su vezani za dostupnost i kapacitet savetodavaca i o tome će biti reči kod poboljšanja razvoja ponuda.

Metode koje su uključene u podržavanje procesa vezanog za potražnju mogu da variraju u zavisnosti od situacije, ali obično uključuju sledeće procedure:

**Slika 2: Razvoj savetodavne službe koja odgovara potrebama**



### **Formulisane potreba:**

- Identifikacija proizvodnih i tržišnih prilika
- Analize prilika koje sadrže procenu ekonomske održivosti i rizika
- Određivanje prioriteta na osnovu ovih analiza
- Identifikacija savetodavnih službi koje su potrebne da se realizuju ove prilike
- Određivanje kriterijuma za željeni sadržaj i kvalitet traženih savetodavnih usluga

### **Dijalog i pregovori sa pružiocima usluga:**

Dijalog i pregovori osiguravaju da su i korisnici i pružaoци usluga u potpunosti svesni o tome kakve vrste usluga treba da budu pružene, kakvog kvaliteta kao i po kojoj ceni. Ovaj proces ima tri koraka:

- Povezivanje sa odgovarajućim pružiocima usluga
- Dijalog sa pružiocima usluga o tome šta je dostupno a šta ne
- Pregovori i sporazumi o uslovima za pružanje usluga
  - o Sadržaj
  - o Kvalitet
  - o Vreme
  - o Cena



## Procena primljenih usluga:

Savetodavne službe treba da procenjuju oni koji koriste njihove usluge po kriterijumima definisanim na osnovu određivanja potreba. Najočigledniji oblik procene jeste farmerova odluka da li da koristi istog savetodavca i ubuduće ili ne. Druge formalnije procedure procene su možda neophodne kod velikih programa koje finansira država. Primer praktičnog pristupa proceni je opisan NAADS procedurama u Primeru 1.

Primer 1: NAADS (Nacionalni sistem za pružanje poljoprivrednih savetodavnih usluga Ugande) model za jasno izražavanje potreba

- Potrebe za savetodavnim službama se jasno izražavaju u grupama farmera u procesu koji fasilitira lokalna NVO,
- Potrebe i predlozi grupa se nose Okružnom forumu farmera radi procesa rangiranja. Izabrani predlozi se predstavljaju na sastancima Pod-okružnog foruma farmera;
- Pod-okružni sastanak za odabir inicijativa se saziva sa širokim predstavništvom. Predlozi koji se najbolje rangiraju postaju deo pod-okružnog plana za nabavku; i
- Nacrt opisa posla sastavlja Pod-okružni tehnički odbor, koji daje oglas kako bi dobio ponudu o zainteresovanosti potencijalnih pružaoca usluga.

## Obezbediti fasilitaciju formulisanju potreba kada je to neophodno

Potreba za podrškom i fasilitacijom u procesu formulisanja u velikoj meri zavisi od postojanja i jačine samih grupa ili organizacija farmera.

### Jake organizacije farmera mogu same da iskažu potrebe

Jake organizacije farmera su u stanju da same iskažu svoje potrebe. Možda im je potrebna mala pomoć ili im uopšte nije potrebna pomoć u pregovaranju sa pružaocima usluga kao i u proceni primljenih usluga. Prioriteti za spoljnu podršku mogu biti da se njihove mreže ojačaju kako bi se glas farmera čuo i na višim nivoima (nacionalnom, regionalnom i međunarodnom). Jake organizacije farmera mogu čak da budu i efektivni dobavljači usluga koje odgovaraju potrebama.



U zavisnosti od finansijske situacije organizacije i njenih članova, proces razvijanja novih vrsta savetodavnih službi može biti poboljšan podsticanjem spoljnih finansiranja za izgrađivanje kapaciteta i sufinansiranje službi.

### **Slabo organizovanim malim farmerima je potrebna fasilitacija**

U slučajevima farmera sa slabim organizacijama, procesima formulisanja potreba je možda neophodna spoljna fasilitacija i jačanje organizacionih kapaciteta. Ovo uključuje i njihovo povezivanje sa mrežama farmera i potencijalnih pružaoca usluga na višem nivou. Fasilitator može da pridonese lokalnom znanju farmera spoljnim znanjem o potencijalnim tržištima, tehnološkim opcijama i odgovarajućem treningu kao i o savetodavnim prilikama, a može i da fasilitira procese organizacionog razvoja.

### **Farmeri bez formalne organizacije moraju da počnu sa izgrađivanjem na postojećim mrežama**

Većina farmera je tradicionalno ili neformalno povezana sa različitim pružaocima usluga državnih i privatnih službi i oni često imaju pristup informacijama i savetima preko ovih veza. U zavisnosti od jačine tih veza mi možemo da započnemo sa mobilizacijom neformalnih grupa farmera. Napori se mogu usmeriti na izgrađivanje kapaciteta i proširenje njihovih mreža. Spoljna fasilitacija može da pomogne u ovim procesima, međutim iskustvo pokazuje da će najverovatnije uspeti kada mobilizacija krene sa postojećim grupama farmera koji imaju slična interesovanja u pogledu proizvodnje.



### **Fasilitatorima su potrebne prave veštine**

Kada se fasilitatori predstave, važno je da imaju odgovarajuće veštine fasilitacije kako bi se osiguralo da formulisane potrebe zaista potiču od samih farmera. U procesu određivanja potreba po prioritetu, jako je važno da su fasilitatori u stanju da pomognu farmerima u analiziranju ekonomskih, socijalnih i tehničkih izvodljivosti proizvodnih promena koje se razmatraju. Štaviše, fasilitatori treba da poseduju adekvatno znanje o spoljnoj mreži, o pružaocima usluga i finansijskim akterima kako bi farmere povezao sa njima. Ovo je naročito slučaj kada su farmerima neophodne usluge koje nisu odmah dostupne. Onda njih treba dovesti u kontakt sa mrežama koje su neophodne za saradnju na razvijanju potrebnih savetodavnih službi.

### **Promovisati nezavisne fasilitatore**

Uvek postoji rizik da proces postane pristrasan i izokrenut od strane fasilitatora kao i da sama fasilitacija stvori zavisnost. Treba biti jako oprezan pri izboru fasilitatora kako bi se osiguralo da oni nemaju neke lične interese ili unapred zamišljenu ideju koja može da utiče na proces. Kako bi se izbegle ove opasnosti, finansiranje se može obezbediti grupama direktno kako bi unajmili fasilitatora po sopstvenom izboru. U nekim slučajevima je odgovarajuće da se fasilitatori izaberu unutar zajednice farmera. U drugim slučajevima neophodni su spoljni fasilitatori. Bez obzira na sve, fasilitator mora biti nezavistan i od agencije za finansiranje i od pružaoca usluga (pogledati PASOLAC iskustvo u primeru 5). Dalje je važno da ugovorni sporazum za fasilitaciju tačno odredi vremensko ograničenje i jasno definisane zadatke.

## Društveni interesi: Faktor koji treba razmotriti

Potpomaganje razvoja u poljoprivrednom sektoru je jako sredstvo za smanjenje siromaštva, što spada u društvenu odgovornost. To znači da postoji javni interes kao i društvena odgovornost prilikom korišćenja javnih fondova za razvoj efektivne poljoprivredne savetodavne službe, čak i kada usluge pruža privatni sektor.

Kao što je pomenuto ranije, savetodavne službe koje zadovoljavaju potrebe nisu pogodne za nametanje intervencija javnog sektora ukoliko one nisu od direktne koristi farmerima. Međutim, različite vrste podstreka mogu da povećaju interesovanje farmera. Ukoliko podsticaji dovedu do toga da je intervencija isplativa za farmere, oni će zahtevati usluge koje su neophodne za njeno sprovođenje. Jedan primer jeste sađenje drveća unapređeno državnim podsticajem kao što su subvencije za drveće ili direktno za sadnju. Ovo podstiče potražnju za sadnicama drveća a na kraju i za treningom i savetima o nadzoru drveća.



## Pojačati razvoj nabavke

### Poboljšati dostupnost usluga

#### Glavni zadaci su povećanje izbora pružaoca usluga i usklađivanje ponude i potražnje

U većini zemalja farmeri sa malim kapacitetima imaju veoma ograničen izbor pružaoca savetodavnih usluga. Postoje privatni i javni savetodavci ali njihovi kapaciteti i geografsko prisustvo su često veoma ograničeni. Izbor je naročito sužen u udaljenim ruralnim oblastima. Glavni komercijalni izvršioци oklevaju da investiraju u pružanje usluga farmerima koji se nalaze u udaljenim oblastima jer velika razdaljina i siromašna infrastruktura dovode do toga da su troškovi pružanja usluga veoma visoki. Štaviše, farmerima u ovim oblastima često nedostaju tržišne prilike koje bi trebalo da predstavljaju osnovu za stvaranje potrebe za savetodavnim službama.

Osim toga, farmeri malih kapaciteta često traže savetodavne usluge čiji se sadržaj razlikuje od onoga što pružaoci usluga mogu da ponude. Mnogi savetodavci su veoma dobro kvalifikovani i usredsređeni na tehničke usluge, dok su farmeri više zainteresovani za poboljšanje upravljanja farmom, marketinški savet i informacije, poslovni razvoj i pravnu podršku. To znači da povećanje izbora pružaoca usluga obično zahteva pristup različitim vrstama savetodavaca od onih koji se obično vezuju za savetodavnu službu.



Postoji nekoliko vrsta izvršilaca koji pružaju savetodavne usluge farmerima:

- Specijalizovane kolege farmeri
- Organizacije farmera

- Privatni savetodavci povezani sa marketinškim organizacijama ili kompanijama koje obezbeđuju input
- Samostalni privatni pružaoci usluga kao što su privatni savetodavci, veterinari, osobe zadužene za zdravlje životinja, tehničari za veštačko osemenjavanje itd.
- Nevladine organizacije
- Državne službe kao što su savetodavne službe, veterinari i istraživački instituti

Prednost pluralizma u pružanju usluga predstavlja raznolikost po pitanju cene, kvaliteta i troškova transakcija. Potpuna zavisnost od jednog izvršioca dovodi do rizika da farmere izloži ličnim interesima, na primer u slučaju savetodavaca vezanih za određene dobavljače

Glavni izazovi za pružaoce poljoprivrednih savetodavnih usluga u sistemima koji zadovoljavaju potrebe jesu:

- Ispuniti potrebe farmera
- Postarati se da su usluge vezane za komercijalno interesantne proizvodne prilike
- Postarati se da su usluge tako efikasne da farmeri imaju profit nakon plaćanja troškova usluga
- Takmičiti se sa ostalim pružiocima sličnih usluga na tržištu po pitanju cena i kvaliteta i u isto vreme zaraditi profit pružanjem usluga

### **Pomagati pružiocima usluga da se reklamiraju**

Čak i kada je ponuda oskudna i retka, grupe farmera moraju da znaju za postojeće pružaoce usluga. Podrška u širenju informacija o postojećim savetodavcima za poljoprivredu i reklamiranju usluga usmerenim farmerima predstavlja prvi korak.

### **Obezbediti fondove grupama farmera**

Ekonomska isplativost pružanja usluga može biti poboljšana dodavanjem sopstvenih doprinosa farmera državnim fondovima za plaćanje savetodavnih usluga za koje su odgovarajuće grupe farmera sklopile ugovor. Iskustvo pokazuje da povećana kupovna moć farmera privlači savetodavce unutar zajednice ali i van nje. (Videti Primer 2)

## Primer 2: FEAS (Transfer tehnologije u zajednicama seljaka u planinskim predelima Perua) – Ojačanje zajednice seljaka

Preko FEAS projekta u Peruu tradicionalne lokalne zajednice u Andima primaju i koriste fondove kako bi organizovale sopstvenu tehničku službu za pomoć kao što je savetodavna služba. Oni intervjuišu kandidate i izaberu i sklope ugovor sa savetodavcima; nadgledaju njihov rad i procenjuju rezultate; ukoliko je to neophodno, oni daju njihove ugovore; sami sređuju svoje bankovne račune i pripremaju finansijske izveštaje koje periodično treba da se podnesu projektu i Privrednoj skupštini – tradicionalni proces donošenja odluka.

Naučene lekcije su sledeće:

- Organizacije nisu imale značajnih problema pri efikasnom i iskrenom vođenju svojih računa
- Fondovi koji su bili na raspolaganju privukli su interesovanje određenog broja savetodavaca za poljoprivredu. Mnogi od njih sada žive u toj zajednici u kojoj i rade
- U početku su dosta tehničke pomoći uveli sami savetodavci, ali su zajednice postepeno same naučile da identifikuju sopstvene probleme i potrebe i daju im prioritet
- Uskoro su zajednice krenule da formulišu specifične potrebe i počele da se šire i na nepoljoprivredne oblasti, kao što su agro industrije manjeg obima, tradicionalna ručna radinost, vodoprivreda ili marketing

## Unaprediti dijalog između potražnje i potrebe

Pružaoци usluga obično sami ne preuzimaju inicijativu kako bi prikupili i podelili informacije i znanje među svojim kolegama pošto su oni često konkurencija jedni drugima. Dijalog mora biti stimulisan na druge načine. Forumi većeg broja zainteresovanih strana može da promoviše i održi



dijalog između farmera i raznih pružalaca usluga o tome kako razviti savetodavne službe koje će ispuniti zahteve farmera. U oblastima gde je konkurencija velika, manja je verovatnoća da će takav dijalog biti uspešan i najverovatnije nije toliko ni potreban. Primer 3 opisuje kako je to urađeno na projektu SAHA na Madagaskaru.

**Primer 3: Primer iz SAHA  
(Švajcarski program ruralnog razvoja - Madagaskar)**

SAHA radi sa razvojem koji se bazira na potrebama. Seoske zajednice, udruženja farmera i farmeri daju predloge za uslužne aktivnosti i doprinesu sa 10 – 50% troškovima tih aktivnosti. Kada se predlog odobri, grupa dobija podršku u vidu fasilitatora kako bi se predlog doterao. Regionalna koordinaciona jedinica obezbeđuje spisak potencijalnih pružaoca usluga. Samostalni fasilitatori pomažu u pregovorima sa pružiocima usluga kao i u sklapanju ugovora između farmera i pružalaca usluga. Farmeri plaćaju za usluge i njihov sopstveni doprinos je potpomognut subvencijama, koje koriste grupe farmera.

### **Podržati obuku i izgrađivanje kapaciteta pružalaca usluga**

Dijalog može da otkrije tržišta za savetodavne službe na teme za koje kompetentnost trenutno ne postoji. Kada pružaoci usluga pokažu interesovanje za pokrivanje ovih novih tržišta koja se tek razvijaju, možda će im biti potrebna podrška putem treninga i izgrađivanja kapaciteta kako bi mogli da pružaju kvalitetne savete. Onima koji žele da započnu rad kao samostalni privatni savetodavci možda budu potrebne usluge razvijanja posla i kreditne olakšice kako bi to postigli. U udaljenim krajevima, gde je cena pružanja usluge visoka u odnosu na trenutno tržište za usluge, možda je neophodno obučiti i pružiti i drugu vrstu podrške lokalnim farmerima i drugim izvršiocima kako bi davali savete po nižoj ceni.

### **Unaprediti odgovarajuće pristupke radi osiguranja kvaliteta**

Najznačajniji faktor za osiguranje kvalitetnih usluga jeste tržište. Ukoliko farmeri imaju izbor, oni će koristiti savetodavce kojima veruju i koji pružaju usluge prema farmerovim sopstvenim kriterijumima za kvalitet, kao što su pružanje usluga na vreme, efikasni i inovativni saveti, stav pun poštovanja, jake veze, itd.

U oblastima u kojima ima malo ili uopšte nema konkurencije, tržište neće pružiti nikakvu garanciju kvaliteta. Razvoj usluga dobrog kvaliteta može da zavisi od odgovarajućih procedura za procenu kvaliteta pružalaca usluga kao i savetodavnih usluga koje oni pružaju. Procenu kvaliteta pružalaca usluga može da vrši lokalni forum koji se sastoji od svih zainteresovanih strana sa jakim osećajem zastupanja korisnika.



Slika 3 pokazuje kako procena kvaliteta treba da se izvodi drugačije u zavisnosti od toga da li su uključeni privatni i/ili javni interesi.

**Slika 3 – Procena kvaliteta kod poljoprivrednih savetodavnih službi koje odgovaraju potrebama**



### **Kod tema koje su od ličnog interesa, procena kvaliteta bi trebalo da se bazira na kriterijumima korisnika**

Veoma je važno verovati sposobnosti klijenata da procene kvalitet savetodavnih usluga koje im se pružaju. Procena bi trebalo da se bazira na kriterijumima korisnika za kvalitetne usluge, koji bi trebalo da se definišu u toku procesa formulisanja potreba. Spoljni uticaj na izdavanje sertifikata savetodavcima često sprečava konkurenciju i može da rezultuje većim poteškoćama pri pružanju jeftinih savetodavnih usluga u udaljenim oblastima.

### **Kod tema koje su od opšteg interesa, državne vlasti bi trebalo da definišu realne i odgovarajuće standarde**

Teme koje uključuju opšti interes jesu teme gde su bezbednost hrane, ljudsko zdravlje i životna sredina dovedeni u pitanje. Primeri su rukovanje veterinarskim lekovima i saveti koji se tiču bezbedne upotrebe pesticida kod biljnih kultura. Državne vlasti bi trebalo da definišu realne i odgovarajuće standarde za ovakve stvari i da ih prenesu korisnicima i lokalnim forumima. Realni i odgovarajući standardi ne bi trebalo da ugroze mogućnost da usluge budu dostupne u ruralnim oblastima – Primer 4 daje primer neodgovarajućih standarda koji su se pokazali kontraproaktivnim za problem zdravlja životinja.

#### Primer 4: Pružanje usluga za zdravlje životinja u Keniji

Kenijski zakon za veterinare hirurge zabranjuje svakome bez diplome iz veterine da se bavi veterinarskom medicinom. Štaviše, veterinarima nije dozvoljeno da se bave prodajom lekova, što smanjuje mogućnost za ruralne privatne prakse. Stoga veterinara ima malo a skoro da i ih i nema u mnogim ruralnim oblastima. U međuvremenu lekovi se prodaju u poljoprivredno-veterinarskim radnjama u kojima često radi nekvalifikovano osoblje. Tamo gde nisu dostupni ni veterinari niti osobe zadužene za zdravlje životinja, farmeri kupuju lekove u poljoprivredno-veterinarskim radnjama, sami leče svoje životinje i stvaraju rizik nepravilnog korišćenja leka.

#### **Poboljšati sposobnosti savetodavaca kako bi pružali kvalitetne usluge**

Kvalitet usluga zavisi od sposobnosti savetodavca. Kada farmeri postavljaju kriterijume za kvalitetne usluge njih interesuje sadržaj tih usluga, ali ih veoma često interesuje i način na koji pružaoci usluga sarađuju sa njima. Kvaliteti kao što su stav pun poštovanja, pravovremeno obavljanje dužnosti, brzo reagovanje u hitnim slučajevima kao i spremnost da ih neko sasluša su od velike važnosti za farmere. Prema tome, obuka za pružaoce usluga bi trebala da uključuje profesionalni trening u ličnim stavovima, metodama pružanja usluga kao i tehnologijama.

Forumi koji raspravljaju o nekim interesantnim temama služe kao dragoceno sredstvo za lični i profesionalni razvoj savetodavaca. Oni im omogućavaju da dele informacije i iskustva i da uzajamno inspirišu jedni druge. Tako da forumi mogu da služe da razvijaju ali i da održavaju dobre standarde kvaliteta usluga.

Međutim, inetresovanje za učešće na forumima i spremnost da se informacije i znanje podele među pružiocima usluga zavisice od prirode



postojeće konkurencije. Ovo može da uspe sa savetodavcima zapošljenim u istoj strukturi ili organizaciji kao što su organizacije farmera, unutar NVO ili u javnom sektoru. U ovom slučaju forum može da služi i kao sredstvo za podučavanje od strane kolega. Malo je verovatno da samostalni privatni savetodavci dele informacije i znanje sa ostalima, naročito ako rade u oblasti gde je prisutna jaka konkurencija.

## **Promovisati lance profesionalne podrške**

Baš kao što se menja ono što farmeri treba da urade, tako se menja i ono što savetodavci treba da urade. Ovo može da se unapredi uspostavljanjem lanaca podrške, gde su lokalni savetodavci povezani i mogu da koriste stručnost profesionalaca ili stručnjaka za određena pitanja zaposlenih pri javnim službama.

Poljoprivredni savetodavci su interesantni korisnicima ukoliko su u stanju da ponude praktična i nova rešenja za probleme korisnika. Ovo zahteva da su relevantna rešenja dostupna sa istraživanja i da se prilagode kako bi mogla da se primenjuju u različitim situacijama sa kojima se farmeri susreću. Ovo zahteva dinamičku saradnju istraživačkih i savetodavnih službi.

## **Unaprediti sisteme pružanja usluga koji su odgovorni korisnicima**

Kod sistema pružanja usluga koje zadovoljavaju potrebe, jako je važno da su pružaoci usluga odgovorni korisnicima. Ovo se naročito primećuje onde gde su pružaoci usluga povezani sa na profitom i prioritetima korisnika. Usled toga, različite vrste sistema za pružanje usluga imaju različite mogućnosti za orijentisanost potražnje.

### **• Organizacije farmera**

Organizacije farmera koje imaju dobre kapacitete za upravljanje finansijama često pružaju usluge svojim članovima. Oni ili zapošljavaju osoblje ili kontaktiraju privatne stručnjake koji bi pružili različite usluge. Pružaoci usluga su odgovorni izabranim predstavnicima farmera i njihova zarada zavisi od farmera. Pa je prema tome pružanje savetodavnih usluga preko organizacija farmera veoma pogodno i primer 5 nam prikazuje efektivne usluge koje su pružene preko organizacija farmera. Međutim, ovo zahteva jake organizacije koje dobro funkcionišu a u mnogim ruralnim oblastima takvih organizacija nema.

### Primer 5: Usluge koje je pružila Federacija farmera Foutah Djalon (FDFF) na Gvineji

FDFF je organizacija farmera koja pruža različite usluge svojim članovima. Ona pruža usluge kao što su:

- Kredit za nabavku sredstava za ulaganje
- Fasilitacija pregovora između proizvođača i lokalnih dilera radi ugovora o isporučivanju
- Razmena iskustava među grupama proizvođača
- Saveti o vođenju farme
- Mašine i oprema za veće farmere (iznajmljivanje traktora i zaliha rezervnih delova)

Federacija je razvila jake veze sa sistemom za istraživanja iz Gvineje. Godišnji ugovor se potpisuje između FO i istraživačkog instituta pri čemu FDFF definiše nekoliko tema. Štaviše FDFF saraduje sa državnim savetodavnom službom kako bi širila inovacije. Federacija direktno zapošljava 32 savetnika koji su delimično plaćeni iz javnih fondova. Kako bi finansirala usluge, Federacija naplaćuje naknadu za ekonomski rad.

Rezultati su obećavajući: 98 % zajmova je otplaćeno. Službe su omogućile porast u prinosu krompira i do 60 %; FDFF pokriva nacionalno tržište i sada izvozi krompir i crni luk u susedne zemlje. Nova šema uzima u obzir povećanje dohotka i poboljšanje životnog standarda 18.000 porodičnih farmi u oblasti Foutah Djalon.

#### • NVO

Mnoge NVO pružaju savetodavne usluge u ruralnim oblastima. U udaljenim oblastima oni su često jedini pružaoci usluga pored državne savetodavne službe. Pošto je njihovo finansiranje eksterno, njihovo usmerenje ka odgovornosti i potražnji nije automatska već zavisi od politika i praksi određene NVO.

#### • Marketinške kompanije i kompanije koje snabdevaju sredstvima

One često pružaju besplatne savete zajedno sa obezbeđivanjem sredstava ili marketingom. Svoj prihod dobijaju od farmera, ali je cena saveta uključena u cenu sredstava. Važno je biti svestan činjenice da su pružaoci usluga odgovorni menadžmentu kompanije i da je njihov glavni interes prodaja sredstava a ne nezavisno pružanje saveta farmerima.

#### • Samostalni privatni pružaoci usluga

Privatni savetodavci su direktno odgovorni farmerima i svoj prihod dobijaju od njih. Tako da je sistem za pružanje usluga pogodan za službe

koje odgovaraju potrebama. Njihova glavna prepreka je činjenica da oni postoje samo tamo gde je pogodno tržište za njihove usluge i njih nema u mnogim uglavnom udaljenim ruralnim oblastima ukoliko se te usluge ne subvencionišu.

#### • Službe unutar zajednice

Usluge 'farmer farmeru' se mogu sagledati kao inicijalni korak ka razvoju privatnih savetodavnih službi u udaljenim ruralnim oblastima. Cena i troškovi transakcije odgovaraju nekomercijalnim farmerima kao i malim farmerima. One su relativno jeftine zato što savetodavci povremeno pružaju usluge svojim susedima. Međutim, uspešne službe unutar zajednice zahtevaju da se lokalni savetodavci povežu sa profesionalnim institucijama podrške.

#### • Državne usluge

Usluge koje pruža javni sektor imaju poteškoća u pogledu orijentisanosti potražnje. Članovi osoblja mogu da koriste participatorne metode, ali činjenica da su pre svega odgovorni nadređenima u javnom sektoru a ne korisnicima, obeshrabruje odgovornost. Decentralizovani sistem u kome su članovi osoblja odgovorni lokalnoj samoupravi ili lokalnom odboru koji predstavlja male i srednje farmere bi mogao da poboljša ovu situaciju.

### **Promovisati plaćanje korisnika za primanje usluga**

Veća je verovatnoća da će usluge za koje korisnici plaćaju punu cenu ili snose deo troškova biti orijentisane ka zadovoljavanju potreba nego usluge koje su besplatne. Pre svega, plaćanje korisnika garantuje da je potreba iskrena i da su korisnici posvećeni primanju datih usluga. Štaviše, plaćanje korisnika za usluge je moćno sredstvo za povećanje odgovornosti pružaoca usluga prema korisnicima. Primer 6 prikazuje vrednost direktnog plaćanja korisnika za usluge.

### **Osnovna potreba sa državnim finansiranjem**

Korisnici već plaćaju mnoge poljoprivredne usluge. Ovo je slučaj sa uslugama koje odmah pružaju dobit korisnicima, kao što je pribavljanje sredstava, veštačko osemenjivanje, pružanje zdravstvenih usluga životinjama, informacije o tržištu, saveti o zaštiti useva, itd. Savetodavne usluge su obično usluge koje pružaju dugoročnu korist i iskustvo pokazuje da je ponekad neophodno da se obezbedi državno finansiranje kako bi se dopunio sopstveni doprinos korisnika za period dok farmeri ne shvate da korist savetodavne službe premašuje uključene troškove.

## **Koristiti proceduru finansiranja orijentisanu ka potrebama**

Finansijska procedura može biti moćno sredstvo za orijentisanost ka potrebama. Prethodni Opšti okvir o finansiranju savetodavnih službi pruža smernice o tome kako finansirati razvoj službi na takav način da korisnici upravljaju fondovima i plate za usluge prema dogovoru između zainteresovanih strana. Procedure za odobravanje usluga za finansiranje moraju biti jasne, jednostavne i transparentne svim zainteresovanim stranama.

## **Bazirati finansiranje na realnim analizama troškova-koristi**

U procesu korišćenja javnih finansija kako bi se motivisao razvoj poljoprivredne savetodavne službe koja odgovara potrebama, jako je važno osigurati da ukupni trošak usluga (plaćanje korisnika + državno finansiranje) ne prelazi sumu koju su mali farmeri u mogućnosti da plaćaju u budućnosti kada se njihova industrija razvije i komercijalizuje. Realne analize troškova-koristi su veoma važno sredstvo za to.

**Primer 6: PASOLAC – Testiranje modela za savetodavnu službu koja odgovara potrebama u Nikaragvi, Hondurasu i El Salvadoru**

Godine 2000 projekat PASOLAC je pokrenut kao akcioni program sa 12 zajednica/organizacija u Nikaragvi, Hondurasu i El Salvadoru kako bi testirao modele za usmeravanje savetodavnih službi ka potrebama siromašnih poljoprivrednih porodica. Projekat je testirao pristupe koji bi preokrenuli tok fondova kao i odgovornost za praćenje kvaliteta usluga. Osnovni zaključci testa ovog pilot projekta su bili sledeći:

- Proizvođači su voljni da plate za kvalitetne usluge
- Kvalitet usluga je poboljšan ovim pristupom
- Farmeri su prihvatili savet koji je njima donosio profit
- Veštine farmera i njihov nivo znanja upravljanja farmom su poboljšani
- Neophodan je značajan organizacioni kapacitet kako bi sistem mogao da funkcioniše

Test je prikazao faktore podržavaju sisteme koji odgovaraju potrebama kao i faktore koji sprečavaju njihov razvoj. Potpomažući faktori su bile dobro organizovane grupe i direktan doprinos od strane farmera. Farmeri su bili više svesni po pitanju kvaliteta usluga onda kada su morali da plate direktno iz svog džepa. A što je još važnije oni su osećali da je sadržaj bio u skladu sa njihovim potrebama.

Kadgod su se usluge odnosile na pitanja marketinga, zainteresovanost farmera je bila visoka.

Međutim, problemi su se javljali ukoliko su organizacije pokrenule i vodile NVO. U tim slučajevima organizacije nisu bile niti ovlašćene niti adekvatno ojačane da bi preuzele veće odgovornosti.

## Promovisati institucije za izgrađivanje kapaciteta i institucije podrške

### Kapacitet zahteva novac

Postoji potreba za investiranjem u razvoj institucija za izgrađivanje kapaciteta kao i institucija podrške koje mogu da obezbede održavanje usluga. Ova investicija ima dugoročnu perspektivu i postavlja se pitanje: Ko plaća za to u početku a ko plaća kasnije? Jedna mogućnost je da se obezbede zajmovi, pod komercijalnim uslovima, koji bi pomogli poduhvate, pod uslovom da održavanje i rukovođenje institucijama bude pokriveno plaćanjem korisnika.



Međutim, teško je finansirati sve troškove preko uplata korisnika. Kako bi takve institucije nastavile sa uvođenjem novina potrebni su im finansije za razvoj sredstava za rad i novih veština. Jedna mogućnost bi mogla biti uvođenje sistema taksi na poljoprivredne proizvode. Ovo bi moglo obezbediti finansije koje bi se mogle usmeriti ka inovativnom razvoju sredstava za rad i ka preporukama za njihovu svakodnevnu upotrebu od strane poljoprivredne savetodavne službe.

### Promovisati institucije za obuku farmera

Postoje čvrsti dokazi da su dobro informisani farmeri sa adekvatnim znanjem i veštinama za komercijalnu proizvodnju oni koji najčešće traže poljoprivredne usluge. Stoga su institucije za obuku farmera neophodne i treba da se izgrađuju na principima vlasništva od strane zajednice farmera, obuci koja zadovoljava potrebe i razvoja nastavnog programa.

### Unaprediti institucionalne veze između istraživanja i farmera

U poglavlju 3 je pomenuto da su pružaocima savetodavnih usluga potrebne veze sa određenim rezultatima istraživanja kako bi oni postali privlačni partneri farmerima. U isto vreme, mora da postoje institucionalne veze između istraživanja i farmera kako bi se osiguralo da je istraživanje fokusirano na određene teme.

Transformisanje onoga što je utvrđeno istraživanjem u praktične preporuke namenjene farmerima zahteva institucije za istraživanje sa jakim komunikacionim kapacitetima zajedno sa prostorijama za testiranje na farmi kao i adaptaciju. Štaviše, ove institucije se moraju preorijentisati ka glavnim principima pružanja usluga koje odgovaraju potrebama, i njihovi institucionalni poslovi moraju biti odgovorni savetodavnim službama i potrebama farmera.

### **Uskladiti nastavni program na univerzitetima i višim školama sa potrebama na terenu**

Današnji stručnjaci koji rade sa poljoprivrednim službama su uglavnom obrazovani ljudi u smislu tehnologija, uglavnom zbog toga što se one obrađuju u okviru nastavnog sadržaja za poljoprivredne univerzitete i više škole. Kako bi njihovi diplomirani studenti bili u stanju da zadovolje potrebe malih komercijalnih farmera, nastavni plan bi trebalo da se razvije na takav način da pruži stručnjacima širi opseg veština u koje spadaju:

- Veština fasilitacije i komunikacije – participatorne metode
- Tehničke veštine
- Veštine i alati za upravljanje proizvodnjom
- Veštine poljoprivrednog poslovanja i marketinga
- Menadžment kvalitetnih usluga i partnerstvo
- Orijetisanost ka tržištu
- Organizacioni razvoj
- 'Lične karakteristike': Svest o rodnoj ravnopravnosti, razumevanje aspekata siromaštva i ranjivosti kao i HIV/SIDA





## **Promovisati edukacione programe za menadžere**

Za vođe poljoprivrednih usluga bi trebalo promovisati određene edukacione programe u planiranju i upravljanju uslugama koje zadovoljavaju potrebe. Ovo može doprineti neophodnoj promeni stanja svesti kao i transformaciji njihovih institucija.

## **Promovisati razvoj dobrih praksi na terenu**

Kao što je prethodno pomenuto, razvoj savetodavnih službi koje zadovoljavaju potrebe malih farmara u ruralnim oblastima zahteva niz novih veština. Prethodno profesionalno iskustvo različitih pružaoca usluga će varirati, a sa njim i potreba za razvojem ljudskih resursa. Stoga je najbolje organizovati razvoj dobrih praksi na terenu pomoću kombinacije sledećih mera:

- Kratki specijalizovani kursevi za obuku tokom radnog vremena
- Nadzor i obuka od strane profesionalaca
- Deljenje iskustava u grupama pojedinaca istog statusa



**N**eformalna grupa predstavnika bilateralnih i multilateralnih agencija za saradnju i institucija koje su uključene u razvoj poljoprivrede u zemljama podsaharske Afrike je formirana 1995. godine na sastanku kojim je predsedavala Švajcarska agencija za razvoj i saradnju u Neuchâtelu u Švajcarskoj.

Ova grupa se sastoji od predstavnika agencija za saradnju iz Austrije, Danske (Danida), Francuske (MAE), Nemačke (GTZ), Holandije (DGIS), Švedske (Sida), Švajcarske (SDC), Velike Britanije (DFID) i Sjedinjenih Država (USAID), kao i predstavnika FAO, IFAD-a, Evropske komisije (EC/DGVIII), CTA (Tehnički centar za poljoprivrednu i ruralnu saradnju) i Svetske banke.

Uz pomoć niza studija slučajeva i zajedničkih razmišljanja 'Grupa za Neuchâtel Inicijativu' pomaže da se uvedu mere približavanja načina razmišljanja o ciljevima, metodama i sredstvima podrške za poljoprivredne savetodavne politike.