

# PRIRUČNIK ZA LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ



## KAKO ZAPOČETI PROCES PARTICIPATIVNOG LOKALNOG EKONOMSKOG RAZVOJA

---

ALDI  
Udruženje građana za  
lokalne razvojne inicijative

Goražde, septembar 2004

---



Projekat finansiran od strane  
Evropske Unije

# **PRIRUČNIK ZA LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ**

KAKO ZAPOČETI PROCES PARTICIPATIVNOG  
LOKALNOG EKONOMSKOG RAZVOJA



# **PRIRUČNIK ZA LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ**

KAKO ZAPOČETI PROCES PARTICIPATIVNOG  
LOKALNOG EKONOMSKOG RAZVOJA

ALDI, Udruženje građana za lokalne razvojne inicijative

Goražde, septembar 2004

*Priručnik Kako započeti proces participativnog lokalnog ekonomskog razvoja*

Prvo izdanje, Septembar 2004, elektronska verzija: <http://www.aldi.ba>

Projekat : Jačanje kapaciteta lokalne uprave u Kantonu Goražde, kroz veće učešće građana u procesu donošenja odluka

Izdavač : Udruženje građana za lokalne razvojne inicijative, ALDI u.g.

Tiraž : 500 kopija

PRIRUČNIK: Kako započeti proces participativnog lokalnog ekonomskog razvoja / Autori: Demir Imamović, Delila Klovo, Vildana Kadrić. Za izradu priručnika korišteni radni materijali iz ALDI trening programa 'Lokalni ekonomski razvoj'.

Naslovna stranica: *Karta Bosne i Hercegovine sa ucrtanim općinama/gradovima, koje su u periodu 1994 – 2003 godinazabilježile pojedinačne SDI veće od jedan milion KM. ALDI karta.*

Priručnik 'Kako započeti proces participativnog lokalnog ekonomskog razvoja' kreiran je tokom rada na projektu 'Jačanje kapaciteta lokalne uprave u Kantonu Goražde, kroz veće učešće građana u procesu donošenja odluka', koji je finansiran od strane Delegacije Evropske komisije u Bosni i Hercegovini, kroz projekat u okviru Evropske inicijative za razvoj demokratije i ljudskih prava (EIDHR).

Ovaj dokument je sačinjen uz finansijsku pomoć Evropske Unije. Sadržaj ovog dokumenta je isključiva odgovornost Aldi u.g i ni pod kojim okolnostima ne može se smatrati da odražava poziciju Evropske Unije

## SADRŽAJ

<b>UPOZNAVANJE</b>	9
Zašto Lokalni ekonomski razvoj?	9
Pojam Lokalnog ekonomskog razvoja	10
<b>PRVO POGLAVLJE</b>	12
<b>BiH i Lokalni ekonomski razvoj</b>	
1. Tranzicija Bosne i Hercegovine	12
2. Bosna i Hercegovina i ekonomska nejednakost	14
3. Srednjoročna strategija razvoja (PRSP) i Lokalni ekonomski razvoj	16
4. Potreba za Lokalnim ekonomskim razvojem	19
<b>DRUGO POGLAVLJE</b>	22
<b>Ciljevi Lokalnog ekonomskog razvoja</b>	
1. Prioriteti građana, privatnog i javnog sektora	22
1.1 Ključni prioriteti građana	22
1.2 Ključni prioriteti poslovnog sektora	23
1.3 Ključni prioriteti vladinog sektora	23
2. Kreiranje ciljeva i strategija za LER	24
2.1 Procjena trenutne pozicije općine	25
2.2 Formulisanje ciljeva Lokalnog ekonomskog razvoja	28
<b>TREĆE POGLAVLJE</b>	30
<b>Koraci ka efikasnom Lokalnom ekonomskom razvoju</b>	
1. Stvaranje partnerstva za Lokalni ekonomski razvoj	31
1.1 Motivi za uključivanje u Lokalni ekonomski razvoj	35
1.2 Identifikacija ključnih osoba za rad na Lokalnom ekonomskom razvoju	35
2. Kreiranje plana za unapređenje Lokalnog ekonomskog razvoja	36
3. Stvaranje mehanizama za administraciju Lokalnog ekonomskog razvoja	40
3.1 Formiranje Tijela za Lokalni ekonomski razvoj	40
3.2. Kreiranje mehanizama za komunikaciju između Tima za LER i partnera u aktivnostima na LER-u	41
3.3 Stvaranje jasnih pozicija unutar Tima za LER	42
4. Implementacija aktivnosti na Lokalnom ekonomskom razvoju	43
4.1 Instrumenti za otklanjanje trenutnih nedostataka	44
4.2 Instrumenti koji stvaraju potencijale za budući razvoj	44
4.3 Instrumenti koji direktno utiču na unapređenje poslovne klime	45
4.4 Instrumenti direktne podrške privatnog sektora	46
5. Evaluacija i promocija aktivnosti na LER-u	46
5.1 Monitoring i evaluacija aktivnosti	46
5.2 Promocija aktivnosti na LER-u	47
5.3 Organizovanje javnih događaja	49
5.4 Organizovanje lokalnih foruma	50

<b>ČETVRTO POGLAVLJE</b>	53
<b>Primjena instrumenata za Lokalni ekonomski razvoj</b>	
1. Uvod o instrumentima Lokalnog ekonomskog razvoja	53
2. Specifičnosti instrumenata za Lokalni ekonomski razvoj	54
2.1 Efekti djelovanja pojedinih instrumenata LER-a	56
3. Kreiranje uslova za povećanu atraktivnost općine za strane investitore	57
3.1 Najznačajnija pitanja na osnovu kojih strani investitori donese odluke o ulaganju	61
4. Primjeri instrumenata za Lokalni ekonomski razvoj	62
4.1 Dosadašnja iskustva na unapređenju Lokalnog ekonomskog razvoja	62
4.2 Pregled potencijalnih instrumenata za LER	66

## PREGLED TABELA I SLIKA

Tabela 1	<i>Pregled selektovanih država i njihova pozicija u svjetskoj ekonomiji</i>	14
Tabela 2	<i>Pregled potencijalnih učesnika u javno-privatnom partnerstvu</i>	32
Tabela 3	<i>Razlike između savremenog i tradicionalnog menadžmenta općina</i>	43
Tabela 4	<i>Razlike između instrumenata Lokalnog ekonomskog razvoja</i>	54
Tabela 5	<i>Utjecaj instrumenata LER-a na konkurentnost lokalnih biznisa</i>	55
Tabela 6	<i>Odnosi između cijene i efekata pojedinih instrumenata LER-a</i>	56
Slika 1	<i>Šematski prikaz pozicije Bosne i Hercegovine u svjetskoj ekonomiji</i>	15
Slika 2	<i>Procjena BDP-a selektovanih gradova i općina u BiH (mart 2004)</i>	16
Slika 3	<i>Šematski prikaz tokova LER-a u ne-tržišnom i tržišnom modelu</i>	20
Slika 4	<i>Pregled selektovanih gradova u BiH, prema BDP-u po glavi stanovnika</i>	26
Slika 5	<i>Pregled selektovanih općina, po postotku zaposlenih u odnosu na ukupan broj stanovnika</i>	27
Slika 6	<i>Šematski prikaz donošenja odluka o aktivnostima na LER-u</i>	30
Slika 7	<i>Šematski prikaz koraka u Lokalnom ekonomskom razvoju</i>	31
Slika 8	<i>Ekonomski planovi i strategije u praksi</i>	37
Slika 9	<i>Okvir za komunikaciju unutar aktera u Lokalnom ekonomskom razvoju</i>	41
Slika 10	<i>Grafički prikaz općina u BiH, primaoca SDI – Ukupno</i>	59
Slika 11	<i>Grafički prikaz općina u BiH, primaoca SDI – Usluge</i>	60
Dodatak 1	<i>Primjer deklaracije Općinskog Vijeća o Lokalnom ekonomskom razvoju</i>	34
Dodatak 2	<i>Vizija razvoja Općine Goražde 2002 – 2012</i>	38
Dodatak 3	<i>Strateški prioriteti Općine Goražde</i>	39
Dodatak 4	<i>Pregled koraka u Lokalnom ekonomskom razvoju – Svjetska banka</i>	51
Dodatak 5	<i>Pregled koraka u Lokalnom ekonomskom razvoju – EU QIF program</i>	52
Prilog 1	<i>Pregled općina u BiH, prema procijenjenom BDP-u za mart 2004</i>	72
Prilog 2	<i>Pregled općina u BiH, u kojima su zabilježene SDI u iznosima većim od jedan milion KM</i>	75

# **PRIRUČNIK ZA LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ**

KAKO ZAPOČETI PROCES PARTICIPATIVNOG  
LOKALNOG EKONOMSKOG RAZVOJA





## ZAŠTO LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ?

U New Havenu u Sjedinjenim Državama, analitičari komentarisali uspijehe gradonačelnika da inicira veliki program obnove kompletnog grada. Generalni zaključak je bio da je on to mogao uraditi zato što je prije bio pregovarač nego hierarhijski upravitelj. U opisu u knjizi 'Ko vlada' o njemu je napisano: 'On je rijetko komandovao. On je pregovarao, nagovrao, podsticao, rasonodio, šarmirao, navaljivao, molio, rasuđivao, obećavao, insistirao, zahtjevao, čak i prijetio, ali je najviše trebao podršku i pristanak od drugih lidera kojima jednostavno nije mogao upravljati. Zbog toga što nije mogao naređivati, morao je pregovarati.' Tradicionalni instrumenti ekonomskog razvoja su odavno u zemljama zapadne demokratije postali neefikasni. Ljudi u lokalnim zajednicama uvidjeli su da posljedice globalizacije i integracije mogu prouzrokovati veću ekonomsku nejednakost, ako ne učine ništa i ako ostanu po strani.

Integracijom u svjetsku ekonomiju, država se suočava sa pojavom odliva kapitala, investicija i radnih mjesta iz regija i gradova koji su manje konkurentni u odnosu na druge gradove i regije veće konkurentnosti. Integracijom u svjetsku ekonomiju, natjecanje u konkurentnosti između regija i gradova proširuje se na sve regije i gradove država koje su integrisane u svjetsku ekonomiju. Integracijom u svjetsku ekonomiju, povećava se potreba za sve većim angažovanjem na privlačenju i zadržavanju investicija u državama. Iako globalna integracija omogućava domaćim biznisima nastup na tržištima drugih država, ona istovremeno omogućava da na domaćem tržištu lokalna preduzeća budu izložena konkurenciji inostranih kompanija.

Zahvaljujući slobodom djelovanju tržišta, u tržišnoj utakmici bez ikakvog uplitanja države profitiraju oni koji imaju veće tržišne prednosti u odnosu na one koji ih nemaju. U takvom scenariju dobitnici su bogatije i više razvijenije regije ili gradovi, u odnosu na one manje razvijene. Na taj način, ekonomska nejednakost između regija se sve više povećava. Integracijom nacionalne ekonomije u svjetsko tržište, nejednakost među gradovima se ne smanjuje, već suprotno. Nacionalne ekonomske strategije i ciljevi fokusirani su sve više na stvaranje jednakih uslova za sve učesnike u poslovnom sektoru i to podjednako za domaće i inostrane pojedince ili preduzeća. Prihvatajući takav koncept, u nacionalnim strategijama nemoguće je posvetiti dovoljno pažnje svakoj manje razvijenoj ili nerazvijenoj lokalnoj zajednici. 'Zahvaljujući' tržišnoj ekonomiji, pitanje razvoja određene lokalne zajednice ostavljeno je tržišnom mehanizmu. Da li će neka lokalna zajednica uspjeti povećati zaposlenost i ekonomski rast više ili manje nego druge lokalne zajednice u državi nije odgovor koji se može pronaći u vladinim strategijama, već upravo unutar same lokalne zajednice.

## POJAM LOKALNOG EKONOMSKOG RAZVOJA

Nakon trideset godina provođenja ekonomskih politika u cilju ostvarivanja izbalansiranog i održivog razvoja nacionalne ekonomije, zapadne ekonomije su kreirale model Lokalnog ekonomskog razvoja, koji je zasnovan na iskustvu da ekonomski napredak pojedinog područja prvenstveno zavisi od poslovnog okruženja i sposobnih pojedinaca, koji korištenjem zemlje, kapitala i ljudi mogu utjecati na unapređenje ekonomskih aktivnosti u lokalnoj zajednici. Zasnovano na ovim principima, došlo se do zaključka da je unutar lokalnih zajednica potrebno razviti proces koji bi podstakao stvaranje takvog poslovnog okruženja, koje bi omogućilo:

- Podsticaj za otvaranje novih malih i srednjih preduzeća, koja su neophodna za otvaranje novih radnih mjesta i generisanje nove dodatne-vrijednosti;
- Podsticanje novih poduzetnika za ulazak u privatni biznis; i
- Privlačenje domaćih i inostranih kompanija za ulaganje u lokalnu zajednicu.

Proces unutar lokalne zajednice, koji bi omogućavao sistematičan pristup u kreiranju i razvoju posticajnog i privlačnog okruženja za razvoj poslovanja, nazvan je Lokalni Ekonomski Razvoj (LER).

Da bi se obezbijedila bolja ekonomska pozicija lokalne zajednice kroz više radnih mjesta, bolje plaćene i raznovrsnije poslove, nova preduzeća i novu proizvodnju proizvoda, potrebno je da se dogode određene promjene/unapređenja u:

- Ekonomskoj perspektivi lokalne zajednice (strateške investicije kao što su novi putevi, plinovodi, škole-fakulteti, optički kablovi, internet, industrijske zone, turistički objekti), koje omogućavaju razvoj biznisa, koji zbog nedostatka razvijene infrastrukture nisu mogli biti predmet poslovnih planova;
- Fizičkoj ili socijalnoj infrastrukturi (novi prostori, objekti, objekti socijalne infrastrukture, nove škole), na osnovu kojih se stvara dodatni prostor za uspostavljanje ili razvoj biznisa;
- Trenutnoj poslovnoj klimi lokalne zajednice, kroz nove usluge općinske administracije, lokalnu deregulaciju, lokalne propise o obavljanju biznisa, nove usluge za trenutne i potencijalne poduzetnike, u cilju kreiranja podsticajnog okruženja za uspostavljanje ili razvoj biznisa;
- Planovima i praksi direktne podrške aktivnostima poslovnog sektora, kroz obezbjeđivanje građevinskog zemljišta, objekata, fiskalne podsticaje i finansijske podsticaje.

U okviru procesa Lokalnog ekonomskog razvoja, lokalna zajednica nastoji utjecati na unapređenje u oblastima bitnim za motiviranje pojedinaca za većim vlastitim angažovanjem u poslovnom sektoru. Zahvaljujući karakteristikama procesa Lokalnog ekonomskog razvoja da motivira pojedinca - ključnog donosioca ekonomskih odluka u lokalnoj zajednici, LER je postao osnovni instrument kojim vladine institucije na lokalnom nivou mogu utjecati na pravac ekonomske budućnosti lokalne zajednice.



### 1. TRANZICIJA BOSNE I HERCEGOVINE

U ekonomskoj teoriji poznata su dva modela upravljanja nacionalnom ekonomijom. Prvi je centralno usmjeravanje, koje uključuje upotrebu prisile i totalitarnu ulogu države. Drugi je dobrovoljna koordinacija i saradnja pojedinaca putem tržišta. Između metoda centralno planske koordinacije i slobodne koordinacije pojedinaca putem tržišta, sve socijalističke ekonomije su odabrale ovo prvo.

Tranzicija obuhvata procese prijelaza sa modela socijalističke (netržišne) ekonomije na model tržišne ekonomije, odnosno od državnog (administrativnog) regulisanja ekonomskih aktivnosti na slobodno kreiranje ekonomskih aktivnosti. Nakon sloma socijalizima, gotovo sve bivše socijalističke zemlje (izuzev Kube i Sjeverne Koreje) nalaze se ili su već prošle kroz proces tranzicije. Tranzicija je proces promjena, koji sadržinski obuhvata sve dijelove društvenog i ekonomskog sistema, uključujući i uređenje državne zajednice, čiji su osnovni ciljevi uspostavljanje uslova za slobodno funkcionisanje ekonomije, sa postojanjem demokratskih institucija neophodnih kako bi se tržišna ekonomija mogla nesmetano razvijati.

Nužnost tranzicije privrede u BiH na tržišne osnove proizašla je iz činjenice da je Ustav normirao tržišni sistem privređivanja i da postojeće stanje i odnosi u tokovima proizvodnje nisu bili kompatibilni sa ustavnim određenjem prirode ekonomskog sistema BiH. Upravo slijedeći opće elemente ekonomskog sistema, prepoznaju se ključne tačke tranzicije ekonomije koje imaju za posljedicu promjenu vlasničke strukture, organizacije i usmjeravanja privrednih tokova, te inoviranu ekonomsku ulogu države. Osnovni i prvi korak u procesu tranzicije jeste izmjena vlasničke strukture državnih preduzeća i njena privatizacija. Slijedeći koraci su promjena fiskalne politike, liberalizacija i stvaranje zakonskog okvira za slobodno bavljenje poslovnim aktivnostima, kako za domaće tako i za inostrane kompanije, te deregulacija i smanjivanje uloge države u kreiranju ograničenja koja su sputavala razvoj tržišnih mehanizama.

Temeljna odrednica tranzicionog procesa privrede jeste privatizacija. Postavlja se pitanje zašto je to tako. Odgovor je u brojnim prednostima i kvalitetama koje privatno vlasništvo ima u odnosu na druge oblike. Te prednosti se iskazuju u svim sferama života i rada društva, s tim što su najbrojnije u sferi ekonomije. Naime, privatizacija donosi brojne ekonomske koristi, koje se mogu posmatrati sa makro-ekonomskog i mikro-ekonomskog aspekta.

Spomenućemo generalne prednosti procesa privatizacije, koje su opredijelile sve zemlje socijalističkog uređenja da postojeći neefikasni ekonomski sistem zamijene novim i uspješnijim, koji se temelji na privatnom vlasništvu nad sredstvima za proizvodnju, a te prednosti su:

- Veća konkurencija na tržištu koje, kao do sada, nije ograničeno zaštitnim mjerama koje je poduzimala država u namjeri da štiti društvena preduzeća od konkurencije. Lokalnim poduzetnicima se pruža mogućnost pristupa novim tržištima, na kojima sudjeluju i strani ulagači. Konkurencija, kao što je i poznato, proizvodi kvalitet;
- Finansijska stabilnost države se povećava na način da su, prvo, manja odlijevanja novca na saniranje gubitaka državnih preduzeća i drugih sličnih državnih izdataka, i drugo, da su mogući veći državni prihodi, koji se ostvaruju bilo putem privatizacije državnih preduzeća- njihova prodaja ili iz osnova poreza profitabilnih privatnih firmi;
- Strana ulaganja se povećavaju procesom privatizacije. Naime, privatizacija omogućava stranim ulagačima ulaz na nova tržišta u zemljama i regijama u razvoju. Jeftina i mnogobrojna radna snaga tih zemalja čini ozbiljnu ekonomsku povoljnost za strane ulagače. Privatizacija nudi manji rizik za ulaganja stranaca, jer putem zajedničkih ulaganja ili otkupa manjeg dijela dionica domaćih firmi, strani ulagači umanjuju rizik za svoja ulaganja, jer isti dijele sa firmama u zemljama u koje ulažu kapital;
- Osiguranje ulagačkog kapitala putem prodaje dionica ili kroz ulaganja novih vlasnika. Metode obezbjeđivanja dodatnog kapitala samo putem klasičnih bankarskih kredita ili iz vlastite akumulacije nisu dovoljne i kao takve ne pružaju mogućnosti za veći ekonomski zamah i razvoj preduzeća;
- Smanjivanje troškova poslovanja i povećanje efikasnosti privređivanja. Oslobođanje viška radne snage, poštivanje zakona oskudnosti proizvodnih inputa, veći stepen motivacije za rad i druge komponente racionaliteta u poslovanju obezbjeđuju daleko veću efikasnost i profitabilnost privatnih u odnosu na društvene firme.

Stepen informisanosti o ovim prednostima kod nosioca privatizacije, preduzeća, zaposlenih i građana je različit, ali je jedinstveno uvjerenje da je privatizacija pozitivan proces i da ga treba provesti. Međutim, mnogi ljudi su, zbog različitosti spoznaja o procesu privatizacije, u ozbiljnim zabudama u vezi sa ovim pitanjem. Mnogi ne razumiju proces promjene vlasničke strukture, a da toga nisu ni svjesni.

Mnogi su u uvjerenju da će svakom odmah biti bolje ako se pristupi privatizaciji. U njihovoj podsvjesti krije se lažno uvjerenje kako će svi biti bogatiji, da će biti daleko manje ekonomske nepravde nego što je bilo do sada, da će obrazovani i po socijalističkim standardima sposobni ljudi biti bogatiji od onih drugih. Ovakva uvjerenja nisu istovremeno praćena saznanjima o teškoćama koje nosi ovaj proces i o nekim potpuno drugim vrijednostima i standardima koji su neodvojivi dio privatnog vlasništva. Građani BiH više od pedeset godina nisu imali gotovo nikakav kontakt sa privatnim vlasništvom, pa su u tom pogledu ostali uskraćeni da osjete svu 'slast' i 'gorčinu' vlasništva. Sada oni vide priliku da će se pojaviti kao nosioci privatnog vlasništva, gdje time dobijaju potvrdu vlastite opstojnosti, ekonomsku legitimaciju, uvjereni da će im zbog toga biti bolje. Ljudi žele da se provjere i potvrde kao vlasnici, poduzetnici, menadžeri i slično. Pri tome zaboravljaju da može doći i do ekonomskih padova i velikih razočarenja.

## 2. BOSNA I HERCEGOVINA I EKONOMSKA NEJEDNAKOST<sup>1</sup>

Prije petnaestak godina, prema osnovnim ekonomskim pokazateljima, BiH se mogla svrstati u srednje razvijene države u svijetu. Na osnovu važećih kriterija Svjetske banke, prema prosječnim godišnjem prihodu njenih građana, svaka država se može svrstati u jednu od tri kategorije zemalja. Osnovni kriterij koji Svjetska banka uzima jeste Bruto Nacionalni Prihod (BNP) po glavi stanovnika. U najsiromašnije države se ubrajaju države sa niskim prihodom po glavi stanovnika, od 735 dolara ili niže. Države sa nižim srednjim prihodom (od 736 \$ - 2.935 \$) i države sa većim srednjim prihodom (od 2.936 \$ - 9.075 \$) se uobičajeno nazivaju države u razvoju ili izrastajuće ekonomije. Države sa prihodom većim od 9.076 \$ po glavi stanovnika nazivaju se razvijene države. Prema ekonomskim rezultatima, BiH se u 2002. godini nalazila<sup>1</sup> na 127 mjestu prema ostvarenom BDP-u po glavi stanovnika.

Tabela 1. Pregled selektovanih država regija i njihova pozicija u svjetskoj ekonomiji

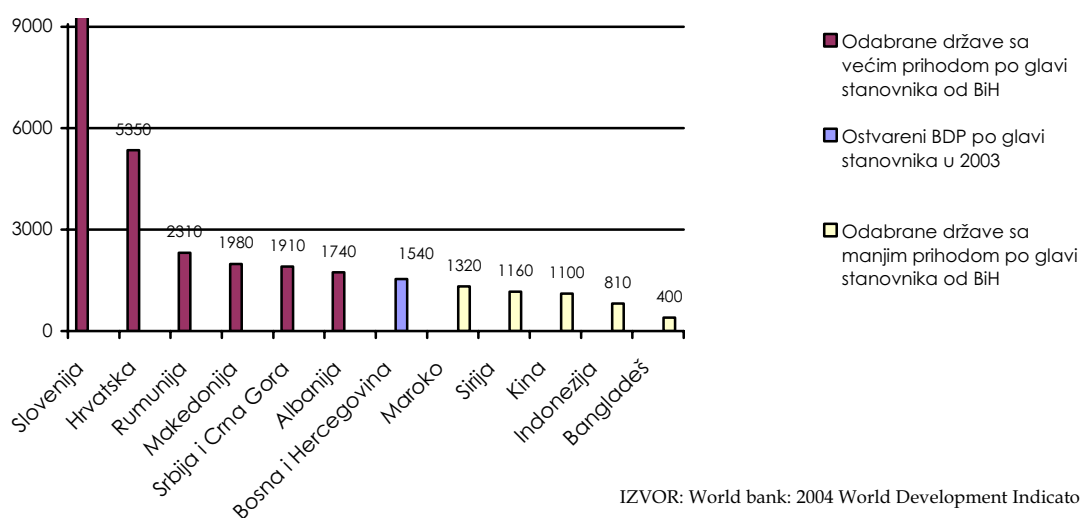
Država/regija	Bruto domaći prihod (milijarde \$)	BDP po glavi stanovnika Trenutni \$	Pozicija 2001
SVIJET	31.500,0	5.080,00	-
Države sa niskim prihodom	1.100,0	430,00	-
C Države sa srednjim prihodima			
C.1. Države sa nižim srednjim prihodima	3.400,0	1.390,0	-
Filipini	81,5	1.020,0	132
Bosna i Hercegovina	5,2	1.520,0	127
Rumunija	41,4	2.310,0	110
C.2. Države sa višim srednjim prihodima	1.700,0	5.040,0	-
Meksiko	596,7	5.910,0	69
Venecuela	102,6	4.090,0	72
Hrvatska	20,3	5.350,0	74
Države sa visokim prihodima (56 država)	25.400,0	26.310,0	-

Izvor: World Bank: 204 World Development Indicators

Danas, prema kriterijima Svjetske banke, Bosna i Hercegovina se nalazi u grupi od 54 države sa nižim srednjim prihodom po glavi stanovnika. U ovu grupu zemalja pripadaju takođe i Srbija i Crna Gora, Makedonija i Albanija. Hrvatska se nalazi u grupi zemalja sa višim srednjim prihodom, u kojoj se takođe nalaze i sve zemlje centralne i istočne Evrope, izuzev Slovenije. Slovenija je jedina država u centralnoj i istočnoj Evropi koja se svrstala u države sa visokim prihodom. Slovenija, koja je tek nedavno prešla u grupu bogatih zemalja, se nalazi na dnu ove kategorije zemalja, ostvarujući oko 37 procenata prosjeka prihoda bogatih zemalja. Pozicija BiH, u odnosu na zemlje sa sličnim prihodom, prikazana je na narednoj slici:

<sup>1</sup> Dio teksta iz ALDI izvještaja: Slobodna trgovina i Bosna i Hercegovina, Goražde, april 2004. godine

Slika 1. Šematski prikaz pozicije Bosne i Hercegovine u svjetskoj ekonomiji



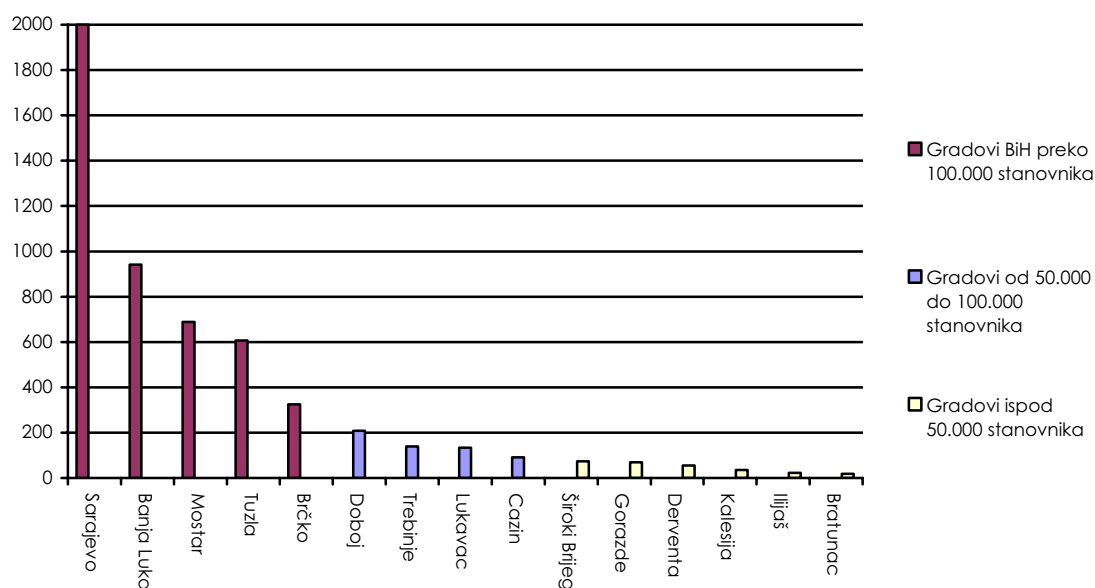
Iako su, prema rezultatima mjerenja životnog standarda, nejednakosti unutar domaćinstava u Bosni i Hercegovini male i mala je razlika između bogatijih i siromašnijih domaćinstava, nejednakost između općina, gradova ili regija postaje sve izražajna.

Tako, prema statističkim podacima, u martu 2004. godine postoje velike nejednakosti u visini GDP-a unutar Bosne i Hercegovine. Iako je do preciznih statističkih podataka izuzetno teško doći, a i iz razloga nepotpunog funkcionisanja Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine, iz analize raspoloživih podataka može se primjetiti da se unutar BiH dešavaju tranzicijski procesi, koji dovode do sve veće nejednakosti među općinama i regionima unutar BiH.

Na slici 2 nalazi se prikaz Bruto Društvenog Proizvoda (BDP) za 14 gradova i općina u Bosni i Hercegovini. Iako statistika u Bosni i Hercegovini ne izračunava Bruto društveni proizvod, prema analizama zaposlenosti, visini prosječne plaće za svaku općinu ili grad, može se doći do procjene visine BDP-a za svaku pojedinu općinu u Bosni i Hercegovini (detaljne informacije u poglavlju 3). Kolone u crvenoj boji označavaju vrijednost BDP-a za gradove sa preko 100.000 stanovnika, plava - od 50 do 100.000, a žuta - gradove sa ispod 50.000 stanovnika. Na prvi pogled, slika lako otkriva razliku između gradova koji imaju preko 100.000 stanovnika i ostalih gradova u BiH. Sarajevo (zbir općina Stari Grad, Centar, Novo Sarajevo, Novi Grad i Ilidža) bilježi BDP preko 2 milijarde, što je za 2,1 put veći BDP nego što ima drugi grad po veličini, Banja Luka. Doboj, grad koji ima nešto manje od 80.000 stanovnika ima svega 10 procenata BDP-a kojeg proizvede grad Sarajevo. Široki Brijeg, općina sa ispod 50.000 stanovnika ima BDP koji je samo 3,5 procenata BDP-a Sarajeva.



Slika 2. Procjena BDP-a selektovanih gradova i općina u BiH (milioni KM)



IZVOR: Prema podacima statističkog zavoda Mart 2004 ALDI procjena BDP za gradove

Čak i na prvi pogled, posmatranjem slike 2 mogu se jasno vidjeti nejednakosti u ekonomskom razvoju unutar regija u Bosni i Hercegovini, posebno između malog broja velikih gradova i velikog broja malih općina u Bosni i Hercegovini.

Vladina politika na državnom nivou ima za cilj stvaranje uslova za rast privatnog sektora i izvoza, koji bi direktno doprinio smanjivanju siromaštva u BiH. Smanjivanje nejednakosti među općinama u Bosni i Hercegovini direktno će doprinijeti smanjivanju siromaštva. Upravo na takav način, iz perspektive Lokalnog ekonomskog razvoja, treba posmatrati Srednjoročnu strategiju razvoja BiH – PRSP.

### 3. SREDNJOROČNA STRATEGIJA RAZVOJA (PRSP) I LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ

Sredinom marta 2004. godine u Bosni i Hercegovini je usvojena Prva Srednjoročna razvojna strategija. Razvojna Strategija BiH – PRSP (eng.skr. PRSP – Poverty Reduction Strategy Paper – Strateški papir za smanjivanje siromaštva) nudi rješenje i put za brži ekonomski oporavak i smanjivanje rasprostranjenog siromaštva u državi. Pored toga što je ovo prva sveobuhvatna ekonomska strategija, usmjerena direktno na poboljšanje životnog standarda, ona je skoro u potpunosti kreirana od domaćih institucija. Radom na izradi Strategije, predstavnici domaće vlasti iskoristili su šansu da napokon bosanskoj javnosti prezentuju svoj plan za brži ekonomski oporavak. PRSP je strategija za koju su se odlučile vlasti Bosne i Hercegovine i prvenstveno je rezultat domaćih napora da se pronade put za povećanje blagostanja svih građana.

Kao što i sam naziv govori, osnovni cilj Razvojne strategije jeste stvaranje pretpostavki za samoodrživ i ujednačen ekonomski razvoj i smanjenje siromaštva za jednu trećinu do kraja 2007. godine. U Bosni i Hercegovini je napokon, nakon osam godina, usvojena ekonomska strategija na nivou države, kako bi se ujediniли svi naponi u cilju bržeg provođenja

tranzicijskih reformi. Za realizaciju ciljeva PRSP-a, domaće vlasti su pred sebe postavile slijedeće strateške zadatke:

- Do 2007. godine dostići stopu ekonomskog rasta od 6 %, kako bi u 2007. godini naš ukupan proizvod bio jednak 2/3 proizvoda BiH iz 1991. godine;
- Do 2007. godine smanjiti stopu siromaštva za 33 %, odnosno iz siromaštva izbaviti oko 230.000 stanovnika Bosne i Hercegovine;
- Stvoriti pretpostavke za punopravno članstvo u Evropskoj Uniji (Potpisati i Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju i ispuniti uslove iz sporazuma);
- Stvoriti pretpostavke za dalju liberalizaciju i integraciju BiH u svjetske trgovinske tokove, u cilju privlačenja novih Stranih Direktnih Investicija (SDI) i dostizanje stope rasta izvoza od 15 %.

U Bosni i Hercegovini, građani žele da se obezbijede svi uslovi koji će omogućiti brži ekonomski rast, kako bi se smanjilo siromaštvo i unaprijedio životni standard svih stanovnika. Uz stvaranje pretpostavki za brži ekonomski rast, građanima se otvaraju mogućnosti za nova i bolja zaposlenja, veća primanja za njihove porodice, kvalitetnije usluge za socijalne kategorije stanovnika, bolje zdravstvene usluge i bolje obrazovanje.

Razvojna strategija BiH je rezultat širokog konsultivnog procesa, a u ključnoj formulaciji PRSP-a aktivno su učestvovali i nevladine organizacije, akademski radnici, te predstavnici mladih, sindikata, privatnog sektora, stranih investitora i međunarodne zajednice. Metodologija pripreme PRSP-a može se objasniti kao potreba da se do Strategije dođe kroz širok krug konsultacija sa svim segmentima društva, te da se u Strategiju ugrade realni ciljevi i samim tim povećaju šanse za implementaciju. Cilj ovakve metodologije je:

- Jačanje kapaciteta vlada da definiraju i realiziraju strateške dokumente;
- Jačanje dijaloga između vlada i civilnog društva;
- Vizija ekonomskog razvoja sa posebnim akcentom na smanjenje siromaštva.

Rad na izradi Razvojne strategije BiH – PRSP koordinirao je Koordinacioni odbor za ekonomski razvoj i evropske integracije. Članovi ovog odbora su bili: predsjedavajući Vijeća ministara BiH, ministar vanjske trgovine i ekonomskih odnosa, ministar finansija i trezora, ministar vanjskih poslova, premijeri vlada oba entiteta, ministri finansija oba entiteta, gradonačelnik Distrikt Brčko i direktor Direkcije za evropske integracije. Odlukom Vijeća ministara BiH formiran je Ured koordinatora za PRSP, lociran pri Ministarstvu vanjske trgovine i ekonomskih odnosa, zajedno sa uredima za PRSP na nivou entiteta i koordinatore za Distrikt Brčko. Također su izabrani koordinatori za lokalne konsultacije na nivou općina u RS i kantona u FBiH. Na izradi samog dokumenta radilo je 15 međuentitetskih radnih grupa, za sljedeće sektorske prioritete: obrazovanje, socijalni sektor, zdravstvo, poljoprivreda, šumarstvo i vodoprivreda, okoliš, infrastruktura, energija, informacione tehnologije, deminiranje, industrija, makroekonomski i fiskalni okvir, tranzicija, reforma javne uprave, i statistika. Na čelu radnih grupa su bili koordinatori, koji dolaze iz nadležnih entitetskih i državnih ministarstva, a članovi su također uposlenici nadležnih ministarstava ili agencija koje se bave tom problematikom, kao i lokalni eksperti.

Radi dodatnog jačanja rada radnih grupa, u saradnji sa univerzitetima iz cijele zemlje, oformljen je Tim koji čine 22 naučna radnika iz cijele BiH. Ovaj Tim ima savjetodavnu ulogu za svaku od gore navedenih radnih grupa. Četiri radne grupe imaju u svome sastavu i predstavnike nevladinih organizacija, i to za socijalni sektor, obrazovanje, okoliš i borbu protiv korupcije. Od samog početka rada na PRSP- u pristupilo se izgradnji partnerstva sa

svim segmentima civilnog društva u Bosni i Hercegovini. Tako je tokom aprila i maja 2002. održan niz sastanaka, koji je za cilj imao informisanje i mobilizaciju partnera iz sfere civilnog društva. Vlada je od samog početka iskazala spremnost na saradnju. Tako je ključna uloga na strani nevladinih organizacija (NVO) pripala Centralnoj grupi, koju čini sedam predstavnika NVO-a, izabranih od strane 150 NVO. Centralna grupa, koja se sastoji od pet predstavnika lokalnih i dva predstavnika međunarodnih NVO-a, uz logističku podršku ICVA sekretarijata, radila je, u prvom krugu, konsultacije sa najsiromašnijim i najugroženijim kategorijama stanovništva, dok se u drugom krugu konsultacija fokusirala na sljedeće sektore: obrazovanje, socijalni sektor, antikorupcija, poljoprivredu i okoliš.

Proces javnih konsultacija sa segmentima civilnog društva predstavlja važan element ukupnog procesa rada na PRSP-u. Kroz njihov širok dijapazon vladama je omogućeno da saznaju više o problemima najugroženijih kategorija stanovništva, a istovremeno su predstavnici civilnog društva došli u priliku da se mobiliziraju i da uspostave dijalog sa predstavnicima vlada, kako bi iznijeli svoja mišljenja i stavove o važnom strateškom dokumentu za cijelu BiH.

U periodu od godinu dana, od aprila 2002. godine do aprila 2003. godine, održana su dva kruga konsultacija na državnom, entitetskom i lokalnom nivou. Inicijalni sastanci su imali za cilj informiranje partnera iz civilnog društva oko načina izrade PRSP-a. Ovi promotivni skupovi okupili su preko 5000 zainteresovanih organizacija i pojedinaca. Prvi krug konsultacija, koji se bazirao na Nacrtu razvojne strategije BiH (I PRSP), imao je za cilj da informiše partnere o samom procesu rada na PRSP-u, zatim da dovede do generalnih preporuka kako građani vide BiH u narednom srednjoročnom periodu, kao i to koji sektori zahtijevaju posebnu pažnju. U ovom krugu konsultacija, održano je oko 110 okruglih stolova u svim dijelovima BiH.

Jedan od odgovora na pitanje zašto je BiH potrebna Razvojna strategija na nivou države je neravnomjeran razvoj između dva entiteta i među kantonima u F BiH, te općinama u BiH. Državi je potrebna jasna vizija ekonomskog razvoja zemlje, vizija koja će osigurati ravnomjeran ekonomski razvoj, u kojoj će se uzeti u obzir regionalna nejednakost i promovisati ekonomski rast regiona.

Kao rezultat procesa tranzicije, centralističke vlade idu ka decentralizaciji, u cilju smanjenja aktivnosti, ali i prenošenja odgovornosti na lokalne nivoe vlasti, u skladu sa konceptom lokalne samouprave. Prenošnje odgovornosti i povećanje odgovornosti lokalnih zajednica u cilju uspostave efektivne administracije, praćeno je prenošenjem resursa i tehničkih kapaciteta. Ukoliko lokalne vlasti ne pristupe LER-u na adekvatan način, može doći do neželjenih efekata, stoga LER treba doživjeti svoju promociju. Lokalna samouprava ima veću odgovornost za ekonomsku dobrobit svojih građana. Iako lokalna uprava nije odgovorna za stvaranje radnih mjesta, ona treba da promoviše Lokalni ekonomski razvoj, stvaranjem uslova koji podupiru poslovanje preduzeća.

Doprinos općina Razvojnoj strategiji je u tome da su općine motori razvoja. Podaci općina za samu izradu Strategije i za akcione planove su od bitnog značaja za razvoj države u cjelini, s obzirom na podatke koji daju odgovor na pitanje zašto su neke općine bolje od drugih i koje su alternative za različite općine, pri čemu je bitno da Vlada prati ekonomske tokove u općinama.

Upravo jačanje općina je jedna od ključnih stvari bitnih za ekonomski razvoj BiH, jer se na lokalnom nivou nalaze i najdirektnije prepreke za razvoj privatnog sektora. PRSP na lokalnom nivou podrazumijeva konkretne akcije i planove, sa lokalnim prioritetima:

- otvaranje radnih mjesta,
- stvaranje poduzetničke kulture,
- neophodna deregulativa,
- urbanizam, stvaranje prostornih uslova,
- izgradnja kapaciteta, edukacija,
- konsultovanje javnosti, itd.

Lokalni ekonomski razvoj je proces putem kojeg partneri (javni sektor, privatni sektor i nevladin sektor) rade zajedno sa ciljem stvaranja boljih uslova za ekonomski rast i stvaranje radnih mjesta. Putem ovog procesa oni uspostavljaju i održavaju dinamičnu poduzetničku kulturu i stvaraju novu zajednicu i poslovno blagostanje, u cilju poboljšanja kvaliteta života za sve u zajednici. Lokalni ekonomski razvoj usmjeren je na privlačenje biznisa, kreiranje dobrog poslovnog okruženja i asistiranje postojećim i novim firmama u poboljšanju njihovog poslovanja, on treba da sruši prepreke i da pruži savjete i «after – care».

#### 4. POTREBA ZA LOKALNIM EKONOMSKIM RAZVOJEM

Korejska poslovica kaže: 'Ma koliko imali bisera, od njih nikada nećemo napraviti ogrlicu, sve dok ih ne nanižemo.' Lokalna uprava ne može sama vršiti Lokalni ekonomski razvoj. LER treba da je napor različitih sektora, uključujući nevladine organizacije, poslovni sektor i građane. Privatna preduzeća su ta koja stvaraju dobrobit u lokalnim zajednicama, ali uspjeh njihovog poslovanja zavisi od povoljnosti lokalnih uslova koji utiču na poslovanje. Lokalne vlade imaju ključnu ulogu u stvaranju uslova za uspjeh poslovanja. Tako su za LER zaduženi lokalna uprava, privatni sektor i sami građani, ustvari - svi oni koji imaju interes za Lokalni ekonomski razvoj zaduženi su za aktivnosti LER-a.

U Bosni i Hercegovini očigledna je potreba za ubrzanjem ekonomskih aktivnosti koje bi dovele do nove proizvodnje, investicija, zapošljavanja i izvoza. Statističke informacije, koje mjere napredak ekonomskog rasta, baziraju se na zbiru pojedinačnih aktivnosti privatnog sektora širom BiH. Ove pojedinačne aktivnosti se odvijaju u okviru lokalnih zajednica i bez obzira na to da li je to aktivnost pojedinca koji se prvi put upušta u privatni biznis ili iskusnog dugogodišnjeg poduzetnika, domaće ili inostrane kompanije, ona se realizira na lokalnom nivou u nečijem susjedstvu.

Vladine institucije na državnom nivou nastoje obezbijediti ravnopravne uslove za svakoga ko se želi uključiti u privatni biznis, a lokalne zajednice se takmiče da upravo kod njih statistika zabilježi što bolje ekonomske rezultate, kako bi život u njihovim sredinama bio bolji i kvalitetniji. Ova potreba, kako je ranije pojašnjeno, može se podržati u okviru sistemskog procesa koji je nazvan Lokalni ekonomski razvoj. Potrebe za kvalitetnijim sistemom, koji će stimulirati i motivirati ekonomske aktivnosti, imaju svi u Bosni i Hercegovini. Kompletno društvo Bosne i Hercegovine ima potrebu za boljim i kvalitetnijim procesom Lokalnog ekonomskog razvoja. Uobičajeno je da se podjela unutar društva vrši na vladin sektor, privatni sektor i građane.

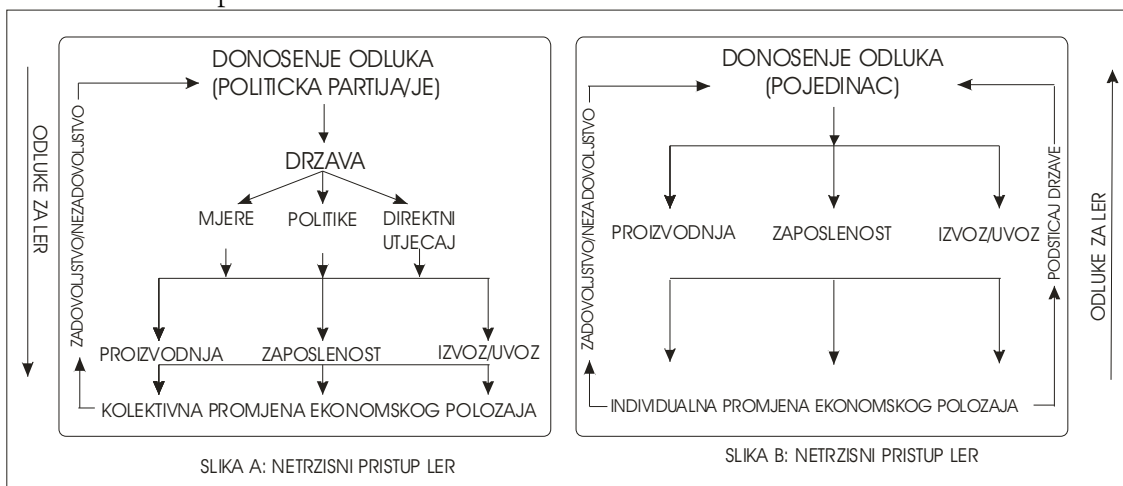
Prije 1989. godine društvo Bosne i Hercegovine i nije imalo tako izraženu potrebu za aktivnostima na Lokalnom ekonomskom razvoju, u smislu LER-a kako se danas definiše.

To ne znači da stanovnici lokalnih zajednica nisu imali potrebu za unapređenjem ekonomskog položaja, već nešto sasvim drugo. Prije 1989. godine, lokalne zajednice nisu imale mogućnosti da se bave Lokalnim ekonomskim razvojem iz nekoliko ključnih razloga:

- Na nivou države kreirani su ekonomski planovi koji su se prožimali sve do nivoa lokalne zajednice. Ovakvi ekonomski planovi, kreirani u centru, davali su jasnu sliku ekonomske perspektive lokalne zajednice. Uobičajeni primjer za ovakve aktivnosti jeste da su se u političkom centru donosile odluke hoće li se ili ne u jednoj lokalnoj zajednici graditi nova tvornica, osnivati novo preduzeće, proizvoditi veće količine proizvoda ili finansijski podržati nove investicije u fizičku infrastrukturu, za potrebe dugogodišnjih ekonomskih planova. Lokalne općinske administracije generalno nisu bile obavezne utjecati na tokove ekonomskog razvoja u općinama, već je njihova uloga bila prvenstveno održavanje mehanizma za kontrolu, administraciju i monitoring rada lokalnih preduzuća, te pružanje administrativnih usluga.
- Privatna inicijativa, u smislu slobodne tržišne ekonomije, prije 1989. godine bila je strogo ograničena. Pojedinci, bez obzira na njihove vlastite želje za bavljenjem biznisom, znanje i sposobnost, posjedovanje kapitala i tehnologija, nisu mogli osnovati i registrovati preduzeće, koje bi isključivo na osnovu odluka vlasnika-pojedinca zapošljavalo nove radnike i proizvodilo nove proizvode i usluge. Iz tog razloga, od strane privatnog sektora nije bilo potrebe za njihovim uključivanjem u aktivnosti koje bi doprinosile boljem ekonomskom položaju lokalne zajednice.
- Građani su mogli utjecati na unapređenje ekonomskog položaja općine jedino kroz politički proces, političkim angažovanjem. Na taj način, građani koji su više dopirali na ljestvici političkih nivoa mogli su više doprinijeti da njihova općina ili općina za koju se oni zalažu zauzme povoljniji položaj unutar državnih ekonomskih planova. Sve druge inicijative građana jednostavno nisu mogle biti ostvarene, jer nije postojao drugi mehanizam putem kojeg bi građani ostvarili svoje ekonomske ciljeve.

U tom periodu, zahvaljujući političkom sistemu koji nije dozvoljavao ekonomske slobode pojedinaca, nije bilo potrebe za aktivnostima na Lokalnom ekonomskom razvoju. U takvom društvenom uređenju, aktivnosti na ekonomskom razvoju su funkcionisale na način kako je jednostavno prikazano na slici 3.a.

Slika 3. Šematski prikaz tokova LER-a u ne-tržišnom i tržišnom modelu



Na drugoj strani (slika 3 b) prikazan je model tokova Lokalnog ekonomskog razvoja u tržišnom modelu. Zahvaljujući tranzicijskim promjenama na nacionalnom nivou, državne institucije su započele sa reformama koje bi trebale omogućiti usvajanje novih funkcija države, koje su u skladu sa potrebama institucija koje omogućavaju efikasan razvoj tržišno orijentisane ekonomije.

Na lokalnom planu, ekonomska tranzicija stavlja veliki izazov pred lokalne vladine institucije koje se suočavaju sa sve većom potrebom da 'neko nešto' učini kako bi upravo u njihovoj zajednici došlo do novih i snažnih pomaka na unapređenju ekonomskog položaja građana. Iz tog razloga, potrebu za Lokalnim ekonomskim razvojem imaju svi, i građani i predstavnici privatnog sektora i na kraju lokalne vladine institucije. Za razliku od centralno-planskog sistema, ekonomska tranzicija je donijela promjene u kojima postaju najznačajniji prioriteti pojedinaca, koji isključivo na osnovu vlastitog interesa donose ekonomske odluke, koje mogu utjecati na ekonomski položaj kompletne lokalne zajednice

### 1. PRIORITETI GRAĐANA, PRIVATNOG I JAVNOG SEKTORA

Brojna iskustva u provođenju politika jasno pokazuju da je prvi korak u procesu donošenja odluka formulisanje ciljeva i kreiranje strategija. Ovo postaje posebno važno kada se radi o formiliranju ekonomskih politika. Za Lokalni ekonomski razvoj, proces koji uključuje brojne učesnike i raznovrsne akcije, formulisanje jasnih ciljeva i strategije za njihovo ostvarivanje, može biti od vitalne važnosti za uspjeh ili neuspjeh.

Prilikom formulisanja ciljeva Lokalnog ekonomskog razvoja, donosioci odluka na lokalnom nivou često vide LER kao moguć odgovor na pitanja tipa 'Šta je potrebno da uradimo kako bi napravili pozitivne promjene u ekonomiji naše općine?', 'Kako zaposliti nezaposlene?', 'Kako pomoći mladim ljudima kojima su potrebni stanovi?'. Prilikom formulisanja ciljeva Lokalnog ekonomskog razvoja često se gube iz vida prioriteta građana, već se ciljevi LER-a formulišu na osnovu iskustava ili uskih viđenja pojedinaca. Upravo iz tog razloga, veoma je bitno poznavati neke od ključnih prioriteta svih zainteresovanih za Lokalni ekonomski razvoj.

#### 1.1. Ključni prioriteta građana

Na prvom mjestu prioriteta jesu prioriteta građana iz kojih proističu i svi ostali prioriteta drugih grupa u društvu. Na osnovu različitih istraživanja za potrebe ovog priručnika odabrana je jedna ljestvica prioriteta, koja u deset oblasti obuhvata najznačajnije potrebe građana na lokalnom nivou. Pojedine druge ljestvice sadržavaju manje prioriteta ili više prioriteta u kojima je grupirano (ili dodatno razvrstano) nekoliko sličnih prioriteta. Na osnovu ove ljestvice prioriteta, koja je bazirana na općim pretpostavkama o potrebama građana, potvrđeno kroz istraživanje, kreiraju se sve aktivnosti na Lokalnom ekonomskom razvoju, koje bi dovele do usaglašavanja potreba i prioriteta, sa jedne, i stanja i mogućnosti, sa druge strane. Ključni prioriteta građana obuhvataju slijedeće oblasti:

1. Političko i socijalno okruženje (generalno stanje, poštovanje zakona, unutrašnja stabilnost, stepen kriminala);
2. Ekonomsko okruženje (mogućnosti zapošljavanje, stope razvoja i napretka, visina troškova života, raznovrsnost dostupnih usluga,..);
3. Socijalno kulturno okruženje (mogućnosti za udruživanje, prisutnost medija, kulturni događaji i manifestacija);
4. Medicinska i zdravstvena pitanja (zagađenje, bolnice, čistoća vode, smeće);
5. Pristup školama i obrazovanju;

6. Javne usluge i transport (telefon, internet, gradski saobraćaj, parkovi);
7. Rekreacija (restorani, kina, pozorišta, sportski tereni);
8. Mogućnost nabavke potrošnih proizvoda;
9. Smještaj;
10. Prirodno okruženje.

Iako postoji praksa da pojedine institucije rangiraju značajnije jednu grupu prioriteta u odnosu na drugu, stvarno stanje pokazuje da su građani najčešće podjednako zainteresovani za svaku od navedenih grupa prioriteta. U slučaju da lokalna zajednica ne ispunjava i samo jedan od prioriteta građana direktno dovodi do njihovog nezadovoljstva, bez obzira na stanje i nivo zadovoljenih potreba u drugim (ili ostalim) prioritetima.

## 1.2. Ključni prioriteti poslovnog sektora

Usvajajući principe tržišne ekonomije, značajno je porasla uloga privatnog sektora. Izostavljajući uobičajene tržišne motive i prioritete, prioriteti poslovnog sektora i nisu toliko široki kao što su to interesi građana, koji su predhodno pobrojani. Ključni prioriteti poslovnog sektora se ogledaju u obezbjeđenju okruženja, u kojem oni ravnopravno sa ostalima mogu obavljati poslovne aktivnosti. U tom kontekstu, ključni prioriteti poslovnog sektora se ogledaju u slijedećem:

1. Omogućavanje uslova za obavljanje poslovne djelatnosti, u skladu sa interesima pojedinca (potreba za infrastrukturom, prostorom i objektima);
2. Potreba za ravnopravnim tretmanom od strane vladinih institucija (jednaka primjena zakonskih propisa i praksi za sve poslovne subjekte);
3. Jednak pristup vladinim resursima i mogućnostima;
4. Jednaku mogućnost korištenja vladinih usluga i beneficija;
5. Obezbuđenje jednakih uslova u poslovanju – podsticanje konkurencije.

Pojedinac, nakon donošenja odluke za ulazak u posao, razmatra brojna pitanja svrstana u šanse i prijetnje koje bi bile dobre za unapređenje njegovog sopstvenog položaja. Nakon što je, zahvaljujući poslovnom okruženju, trenutnim ekonomskim uslovima i potencijalnim mogućnostima, ušao u poslovni sektor ulaganjem rada, kapitala i znanja, on na lokalnom nivou ima potrebu za jednakim tretmanom, što efikasnijim administrativnim uslugama i takvim objektivnim uslovima poslovanja koji omogućavaju realizaciju njegovih poslovnih planova.

## 1.3. Ključni prioriteti vladinog sektora

U prvom dijelu vidjeli smo da građani od svojih lokalnih zajednica zahtjevaju mnogo i to u veoma različitim oblastima društva. Sa druge strane, poslovni sektor se upravlja uslovima koji diktiraju na tržištu i on na lokalnom nivou traži prilike koje su nediskriminatorske i koje ne umanjuju njegovu konkurentsku sposobnost. Na kraju, tu su prioriteti vladinog sektora, koji se ogledaju u slijedećim očekivanjima:

1. Obezbuđenje zaposlenosti za radno sposobno stanovništvo,
2. Stabilan rast ekonomskih aktivnosti,
3. Unaprijeđenje blagostanja i životnog standarda stanovnika u lokalnoj zajednici.



Razumijevanjem prioriteta građana i privatnog sektora, te osnovnih zadaća vladinih ekonomskih politika, mogu se kreirati jasni i svima prihvatljivi ciljevi Lokalnog ekonomskog razvoja.

## 2. KREIRANJE CILJEVA I STRATEGIJA ZA LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ

Međunarodno iskustvo govori da podržavanje ekonomskog razvoja stvaranjem uslova pogodnih za privatna ulaganja i ekonomski rast ovise o lokalnoj poslovnoj okolini i korištenju lokalnih javnih ulaganja na strateški način. Strateško planiranje odnosi se na pitanja zapošljavanja, privlačenja investicija, pristupa kapitalu, infrastrukturi i ostalim faktorima koji se odnose na Lokalni ekonomski razvoj i prosperitet lokalne zajednice. Strateško planiranje Lokalnog ekonomskog razvoja je alat koji javni sektor koristi da bi promijenio poslovno okruženje i odredio prioritete, ali to nije alat kojim se rješavaju svi problemi.

Strategija, kao ključna komponenta procesa planiranja lokalne zajednice, uključuje sve aktere u zajednici i odnosi se na pravilnu procjenu i upotrebu postojećeg potencijala u regionu, usmjerenu na stvaranje novih radnih mjesta, razvoj novih preduzeća i podizanje životnog standarda. Vremenski se odnosi na period od najčešće pet godina, sa pratećim kratkoročnim, srednjoročnim i dugoročnim ciljevima. Strategija daje odgovor na pitanje 'Kako ćemo postići naše ciljeve?' U sebi uključuje:

- Formulaciju izjave o Viziji,
- Određivanje ciljeva i mjera za postizanje ciljeva,
- Sprovođenje SWOT analize,
- Formulaciju strateških, ključnih pitanja,
- Formulaciju projekata, akcionih planova,
- Implementaciju i pregled.

Proces strateškog planiranja počinje procesom identifikacije ljudi, javnih institucija, poslovnih djelatnosti, civilnih organizacija i drugih grupa sa zajedničkim interesom za lokalnu privredu. Glavni temelj strateškog procesa su upravo vještine i resursi koje svaka grupa zainteresiranih strana donosi u proces, dovodeći do partnerstva ovih sektora. Određivanjem osobe koja je u lokalnom organu uprave odgovorna za LER ili osnivanjem Odjela za LER, stvaranjem partnerske mreže – Menadžment tima, započinje i proces stvaranja Tim za strateško planiranje. Tim započinje rad na Viziji, osigurava podatke o lokalnoj ekonomiji, koristi SWOT analizu – komperativnu procjenu koja će dovesti do strateških i ključnih pitanja na osnovu kojih će se formulirati projekti. To je okvir u kojem se analizom informacija o jakim stranama, slabim stranama, prilikama i opasnostima određuje lokalna situacija. Strateška pitanja su ona pitanja koja su važna za postizanje Vizije i koja su se pokazala važnima u SWOT analizi. Strateško pitanje je izraženo u obliku upitne rečenice sa mogućnošću jednog od više odgovora, za šta se odlučuje kasnije. Na primjer, 'Kako možemo podsticati i podržati mala i srednja preduzeća (MSP)?' Potpora strateškim – ključnim pitanjima su projekti, oni implementiraju konkretne elemente Strategije. Implementacija je test cijelog procesa. Prvi korak implementacije Strategije je predlaganje Strategije Vijeću na usvajanje. Implementacija se može povjeriti Timu za strateško planiranje ili se može osnovati Tim za implementaciju. Monitoring – pregled Strategije bitan je iz razloga eventualnog dopunjavanja ili mijenjanja planova, ukoliko se ukaže potreba za dopunjavanjem ili mijenjanjem planova, zatim radi finansijskog aspekta planova,

te radi organizacijskog pregleda potreba za promjenama u Lokalnom ekonomskom razvoju. Strategija treba da se redovno i periodično dopunjava novim, svježim informacijama. Do ocjene rezultata Strategije dolazimo pregledom rezultata u pogledu siromaštva, podsticanja rasta lokalnog poslovanja, infrastrukture, sigurnog okruženja i poduzetničkog okruženja, obrazovanja i poboljšanja kvaliteta ljudskih resursa, konkurentnosti lokalne zajednice, kapaciteta i kvaliteta pružanja usluga lokalne vlasti i ostalih ciljeva Lokalnog ekonomskog razvoja.

Da bi se kreirali općeprihvaćeni ciljevi Lokalnog ekonomskog razvoja zajednice, koji bi na najbolji način ostvarili prioritete građana i poslovnog sektora, kreatori strategija na prvom mjestu trebaju izraditi kompetitivnu procjenu trenutne ekonomske pozicije općine.

## 2.1. Procjena trenutne pozicije općine

Prilikom procjene trenutne pozicije općine mogu se koristiti različite metodologije, koje mogu dati različite slike o ukupnom stanju općine. Na jedan način možemo posmatrati samo svoju općinu i samo ekonomiju te općine. Na ovaj način zanemarujemo prvenstveno ostale prioritete građana, ali takođe zanemarujemo stvarnost i relativnu poziciju općine, naspram drugih općina i regija u zemlji. Drugi pristup je sveobuhvatniji. U okviru ovog pristupa, ekonomske karakteristike se posmatraju u odnosu na ekonomske karakteristike drugih općina. Još jedna specifičnost ovog pristupa jeste da se ekonomske karakteristike ne posmatraju izlovano, već multidisciplinarno, uzimajući u obzir sve druge prioritete građana i privatnog sektora.

Korištenjem prvog pristupa, prikupljanjem informacija, možemo kreirati SWOT analizu općine, na način prikazan na slijedećoj šemi:

SNAGE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stručna radna snaga</li> <li>• Povoljan geo.položaj</li> <li>• Znanja i iskustva</li> </ul>	SLABOSTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nerazvijena infrastruktura</li> <li>• Veliki broj nezaposlenih</li> <li>• Nedostatak finan. sredst.</li> </ul>
MOGUĆNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvoj ekolo. Poljop.</li> <li>• Turizam</li> <li>• Privlačenje SDI</li> </ul>	PRIJETNJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odlazak mladih</li> <li>• Prijava tehnologije</li> <li>• Nisko plaćeni poslovi</li> </ul>

Koliko god detaljno vršili istraživanje i radili na SWOT analizi, bez uzimanja u obzir vanjskih faktora teško da ćemo moći formirati pravilne ciljeve Lokalnog ekonomskog razvoja. U predhodnoj SWOT analizi smo rekli da nam je prednost stručna radna snaga, ali da nam je slabost nerazvijena infrastruktura.

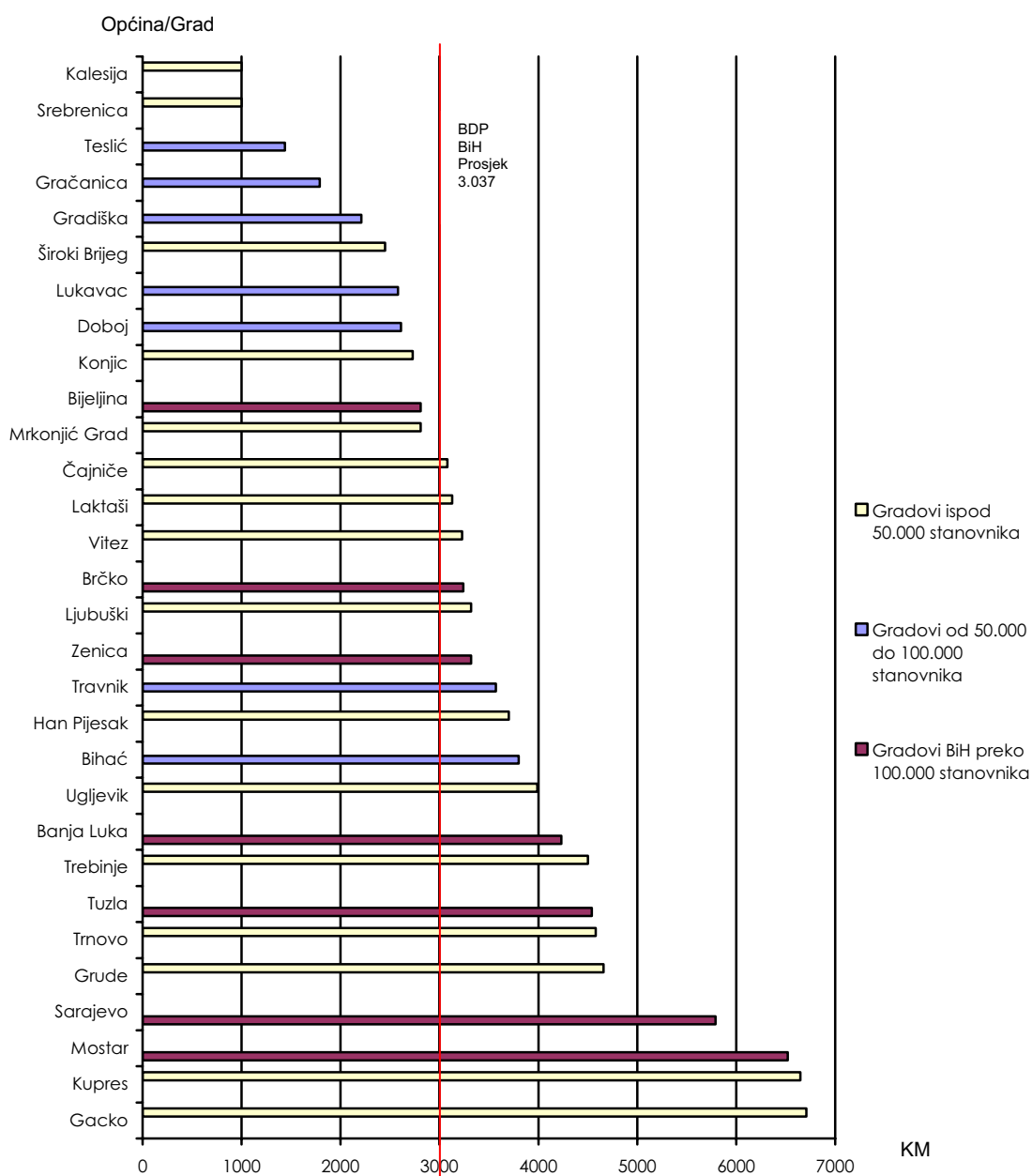
Ako želimo samo na osnovu ova dva kriterija da formiramo cilj LER-a, koji bi trebao da bude u skladu sa generalnim ciljem Lokalnog ekonomskog razvoja – stvaranje posticajnog i privlačnog okruženja za razvoj privatnog sektora, mogu se postaviti neka od slijedećih pitanja:

- U snagama smo naveli da je snaga naše općine stručna radna snaga. U odnosu na koga naša općina ima stručnu radnu snagu? U odnosu na naše susjede? U odnosu na prosjek u državi? Ili je to odnos - stručnost radnika/cijena sata rada?
- U slabostima smo naveli da je slabost naše općine nerazvijena infrastruktura. Da li je naša infrastruktura nerazvijena iz prostog razloga što se tokom godina

amortizovala toliko da više nije u funkciji kao prije deset godina i više? Da li infrastruktura dovodi našu općinu u nepovoljniji položaj u odnos na susjednu? Da li naša infrastruktura ne omogućava savremeno poslovanje koje je uobičajeno u drugim državama (širokopojasni internet, PTT komunikacije, transportne komunikacije)?

U drugom sveobuhvatnom pristupu potrebno je prvenstveno posmatrati općinu u relativnom odnosu naspram drugih općina u državi. Slika 4 može ilustrovati takav pristup. Na slici možemo vidjeti uporedni prikaz gradova u Bosni i Hercegovini, selektovanih prema procijenjenim bruto društvenim proizvodima po glavi stanovnika.

Slika 4. Pregled selektovanih općina/gradova u BiH prema procijenjenom BDP-u po glavi stanovnika, mart 2004. godine (u konvertibilnim markama)

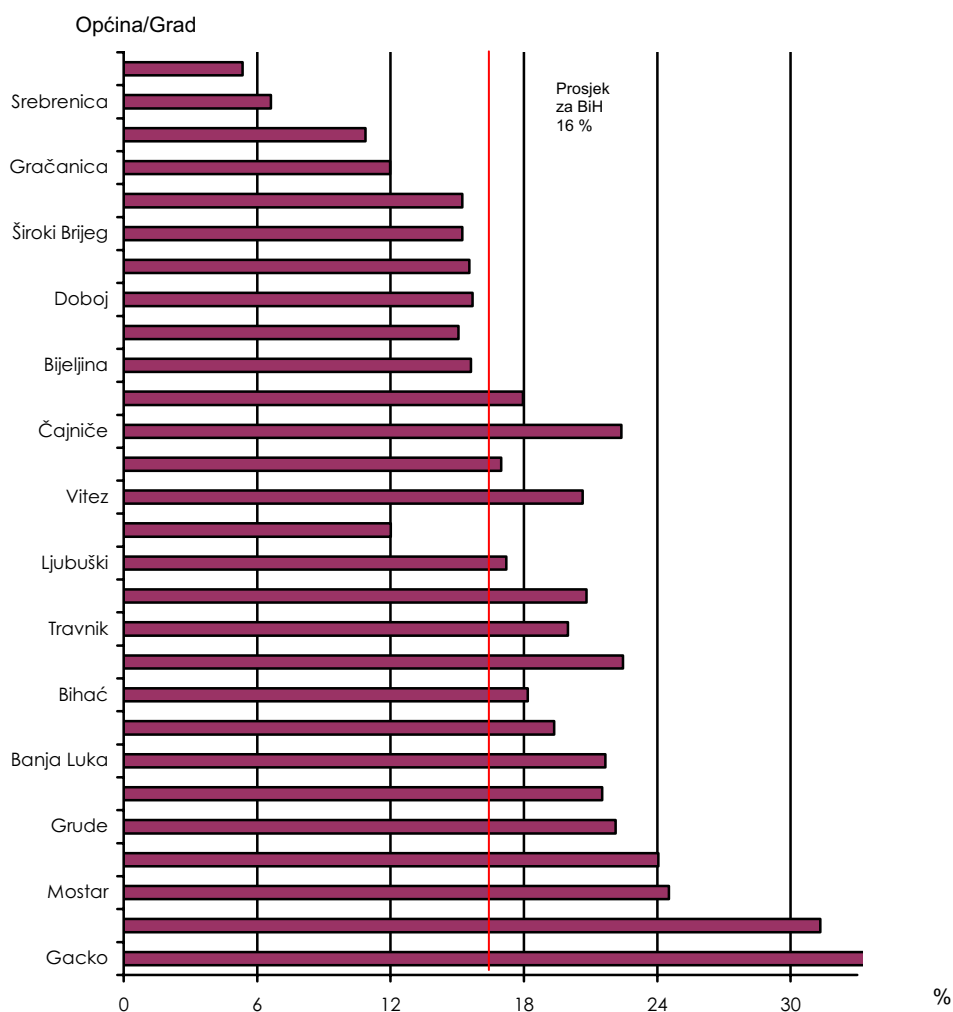


IZVOR: Prema podacima statističkog zavoda, ALDI procjena BDP za gradove

Slika pokazuje da je najveći procijenjeni BDP po glavi stanovnika u Općini Gacko, najmanji u Općini Kalesija, dok se ostali gradovi i općine nalaze između ove dvije najveće vrijednosti. Takođe, na slici možemo vidjeti da su manje općine (sa manje od 50.000 stanovnika) jednako zastupljene i među općinama sa najvećim i ali i sa najmanjim BDP-om *per capita*. Najveće općine/gradovi se nalaze među općinama sa najvećim BDP-om per capita, dok se općine sa brojem stanovnika od 50 do 100 hiljada nalaze negdje u sredini ili u dijelu općina sa najmanjim BDP-om po glavi stanovnika. Da li su nam ovi podaci dovoljni kako bi se mogle utvrditi stvarne ekonomske potrebe naše općine?

Procjena BDP-a po općinama rađena je po principu broj zaposlenih u općini x prosječna plata u općini (broj zaposlenih u BiH x prosječna plata u BiH) x procjena BDP-a u Bosni i Hercegovini. Ovakav način procjene je jedino raspoloživo jednostavno analitičko oruđe za izradu ovakvog računa. Na ovakav način lako je vidjeti da je, među općinama sa sličnim brojem stanovnika, u Gacku bolja ekonomska situacija nego u Kalesiji, u Bihaću nego u Tesliću ili u Mostaru nego u Bijeljini.

Slika 5. Pregled selektovanih općina, po postotku zaposlenih u odnosu na ukupan broj stanovnika



IZVOR: Prema podacima statističkog zavoda, ALDI analiza

Na ovakav način, kreatori planova Lokalnog ekonomskog razvoja mogu, u svim općinama čiji je BDP po glavi stanovnika ispod crvene linije (prosjeak BDP-a per capita za BiH), da sa pravom insistiraju na aktivnostima koje će doprinijeti povećavanju obima privatnog sektora u svojoj općini. Iako je to cilj svake općine, ovim statistika govori da nešto nije u redu u njihovim općinama, jer se nalaze daleko ispod prosjeka općina u Bosni i Hercegovini.

Međutim, ovi podaci ne znače automatski da je u jednoj općini kvaliteta života bolja u omjeru koji ovi podaci pokazuju. Neke općine, kao što je to na primjer Kupres, imaju veoma mali broj stanovnika, svega 3.018, i zbog toga je njihov BDP *per capita* toliko visok. Sličan su primjer i sve ostale općine sa nadprosječnim BDP-om per capita, a koje imaju manje od 50.000 stanovnika.

Kako bi dobili precizniju relativnu poziciju općina, kao primjer ćemo da iskoristimo jedan drugi pokazatelj. Nezaposlenost je generalni problem za sve općine u Bosni i Hercegovini. Niti jedna općina se ne može pohvaliti sa niskim stopama nezaposlenosti, čak niti ispod 15 procenata. Upravo zbog toga, sve općine ističu problem nezaposlenosti kao jedan od ključnih problema lokalne zajednice. Kreatori Lokalnog ekonomskog razvoja sigurno će postaviti za cilj stvaranje usluva za povećanje zaposlenosti radno sposobnog stanovništva.

Samostalno posmatrajući podatke iz slike 5. jasno je vidljivo da je u Trebinju znatno teže povećati zaposlenost stanovništva u odnosu na Brčko. Ali, ovi podaci mogu biti korisniji na Lokalnom ekonomskom razvoju ako se posmatraju kao precizna mjerila prilikom kreiranja ciljeva Lokalnog ekonomskog razvoja. Kreatori ciljeva Lokalnog ekonomskog razvoja mogu postaviti umjerene ciljeve i reći da žele u narednih nekoliko godina povećati zaposlenost do prosjeka zaposlenosti u Bosni i Hercegovini. Ali, takođe mogu biti entuzijasti i reći da žele dostići općine koje bilježe najveći omjer zaposlenosti, kao što je na primjer Trebinje.

Međutim građani imaju i druge prioritete osim čisto ekonomskih. Kako je ranije navedeno u sekciji 1.1., građani su zainteresovani i za socijalno okruženje, zdravstvene usluge, rekreaciju i zabavu, kulturu i trgovinu. Uobičajeno je da je kvaliteta ovih usluga direktno proporcionalna BDP-u općina ili gradova, tako da kada bi se rangirala kvaliteta ovih usluga ona bi bila veoma slična već prikazanoj slici 2 iz prvog poglavlja. Upravo iz tog razloga, stanovništvo manje općine ima veće potrebe za boljom ekonomskom pozicijom, kako bi nadomjesilo nedostajuće usluge, koje su na raspolaganju građanima u gradovima sa većim BDP-om.

## 2.2. Formulisanje ciljeva Lokalnog ekonomskog razvoja

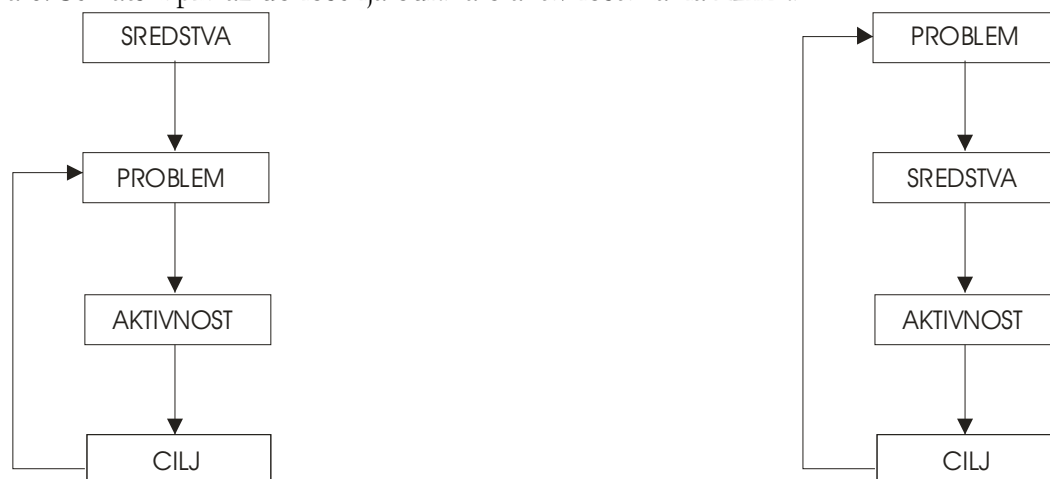
Načelnik Općine, Općinsko vijeće, pomoćnici Načelnika, Tim za lokalni ekonomski razvoj, vladine institucije, kvazivladine organizacije, poslovna zajednica, civilne organizacije, obrazovne institucije, mediji, građani - svi trebaju uložiti svoje napore u stvaranju boljeg poslovnog okruženja.

Jedan od ciljeva Lokalnog ekonomskog razvoja jeste i to da treba usluge koje se pružaju u zajednici prenijeti na općine i specijalizovana odjeljenja u Kantonu, a ne ostaviti profesionalcima koji te usluge pružaju radi sticanja vlastite dobiti, jer profesionalac ustvari «nudi usluge» dok općina iskazuje «brigu», profesionalci nude usluge, dok zajednica probleme rješava.

Međutim, ovu tezu ne treba shvatiti tako da se bavljenje Lokalnim ekonomskim razvojem treba isključivo prepustiti općinama, odnosno javnom sektoru, jer veoma bitnu ulogu imaju profesionalci kao što su nevladine organizacije koje pružaju stručnu i tehničku pomoć samim općinama, a posredstvom njih, ali i direktno, i poduzetnicima i građanstvu.

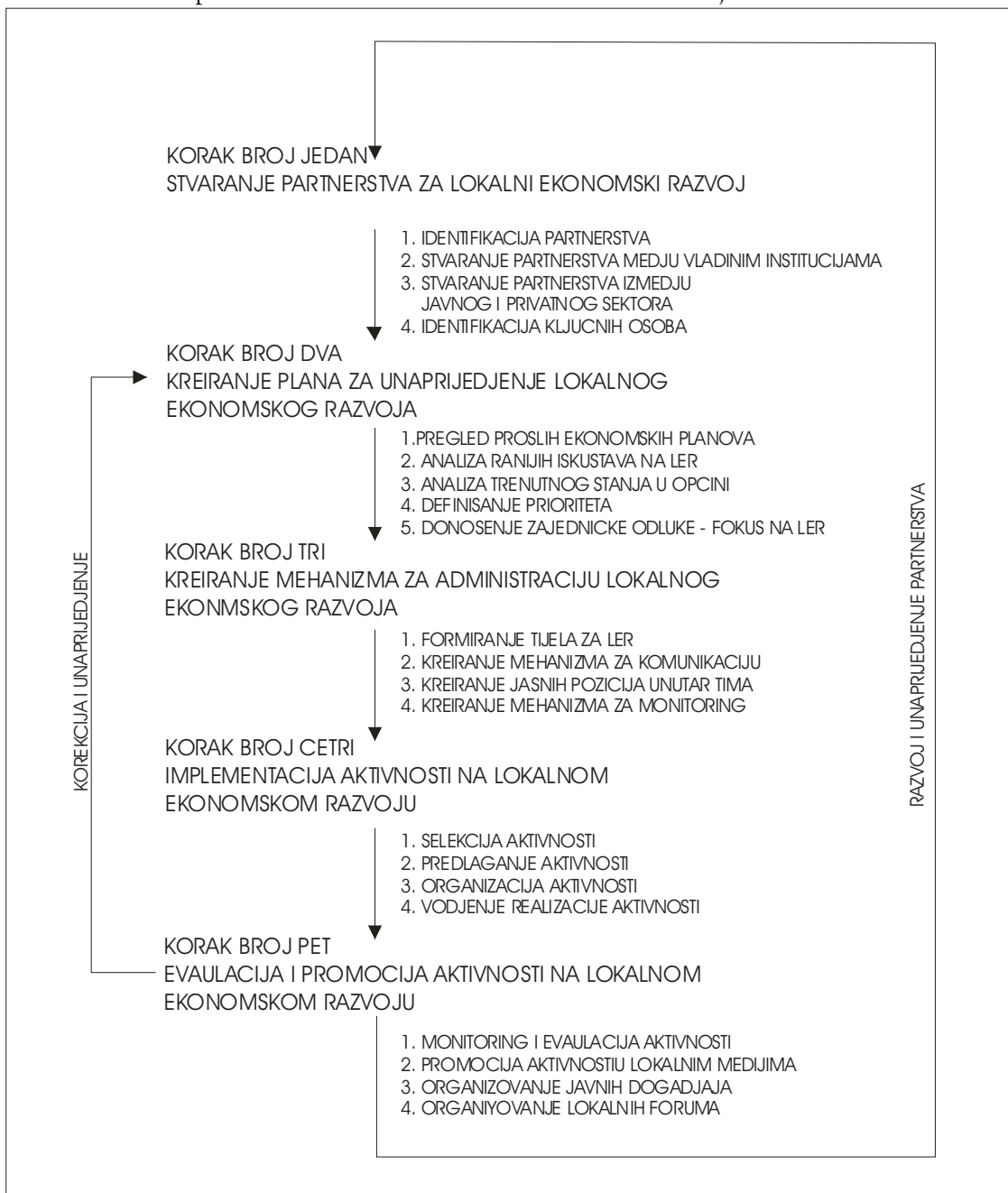
Prilikom planiranja, pripreme i implementacije aktivnosti općina na Lokalnom ekonomskom razvoju, općine se nerijetko povode principom 'identifikovali smo problem, obezbijedili smo sredstva i otpočeli sa aktivnostima'. Ili što je možda još karakterističniji primjer - općine imaju sredstva ili mogućnost da realizuju neku aktivnosti, nakon čega dolazi planiranje aktivnosti i njihova implementacija. U suštini, postoje dva principa planiranja aktivnosti na Lokalnom ekonomskom razvoju, kako je prikazano na slijedećoj slici:

Slika 6. Šematski prikaz donošenja odluka o aktivnostima na LER-u



Lokalne zajednice u Bosni i Hercegovini nalaze se pred teškim izazovom.. Ekonomski problemi su svima očigledni i svi su zainteresovani za njihovo rješavanje. Međutim, problem predstavlja pristup u njihovom rješavanju, što jasno prikazuje prethodna šema. Na lijevoj strani šema govori o 'klasičnom' pristupu rješavanja problema. Tek nakon što se obezbijede sredstva, identificiraju se problemi i aktivnosti za njihovo rješavanje. Aktivnosti dovode do promjene ili smanjivanja problema i tako se na lokalnoj razini započinje proces koji dovodi do unapređenja situacije. Međutim, problem predstavlja ako u lokalnoj zajednici ne postoje sredstva. Bez njih, općina se ne trudi da identifikuje probleme ili da planira aktivnosti na njihovom rješavanju. Bez sredstava, aktivnosti na LER se i ne pokreću – cijeli proces stoji u mjestu. Upravo ovakav primjer govori da je potrebno koristiti obrazac ili korake koji su se pokazali kao dobri vodiči prilikom kreiranja aktivnosti na Lokalnom ekonomskom razvoju. Desna slika pokazuje generalni okvir, u okviru kojih su posebno dizajnirani koraci u Lokalnom ekonomskom razvoju, koji su predstavljeni na slijedećoj slici.

Slika 7. Šematski prikaz koraka u Lokalnom ekonomskom razvoju



## 1. STVARANJE PARTNERSTVA ZA LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ

Jedan od najčešće spominjanih pojmova u Lokalnom ekonomskom razvoju jeste partnerstvo između javnog i privatnog sektora u Lokalnom ekonomskom razvoju. Šta zapravo predstavlja javno - privatno partnerstvo? Iako za ovo partnerstvo ne postoji jedinstvena definicija, partnerstvo između javnog i privatnog sektora jeste partnerstvo kreirano sa svrhom kreiranja i realizacije projekata ili usluga koje su tradicionalno bile kreirane isključivo od strane javnog sektora. Ovo partnerstvo prepoznaje da i javni i privatni sektor imaju određene relativne prednosti jednih naspram drugih u obavljanju specifičnih poslova. Dozvoljavajući svakom od sektora da radi i doprinosi partnerstvu u



onome što znaju najbolje, javne usluge i infrastruktura mogu biti obezbjeđeni u najekonomičnijem i najefikasnijem obliku.

Stvaranje partnerstva između javnog i privatnog sektora, za potrebe Lokalnog ekonomskog razvoja, naročito je potrebno u slijedećim oblastima:

- Prepoznavanju zajedničkih interesa javne administracije, građana i privatnog sektora;
- Stvaranju mehanizama za učestvovanje u zajedničkom donošenju odluka, posebno za: a) zajedničko planiranje potrebnih promjena, planova unaprijeđenja ili planova razvoja; i b) davanje smjernica, primjedbi, korekcija i sugestija;
- Zajedničko učestvovanje u implementaciji aktivnosti na LER;
- Evalvaciju i monitoring aktivnosti na LER-u.

Postoji širok spektar razloga zbog kojih se vladine institucije odlučuju na uspostavljanje partnerstva sa privatnim sektorom. Međutim, primarni cilj jeste što planiranjem i implementacijom aktivnosti na Lokalnom ekonomskom razvoju, zajedno u partnerstvu, vladine institucije unaprijeđuju vrijednost novca (za istu sumu novca realiziraju inače skuplje projekte), ili unaprijeđuju usluge za isti iznos novca koji bi javni sektor potrošio samostalno pružajući istu uslugu.

Partnerstvo između javnog i privatnog sektora identifikuje probleme i obezbjeđuje konsenzus o načinima njihovog rješavanja, te o novim pravcima razvoja lokalne ekonomske zajednice. U tom smislu, na ovom nivou se sprovode zajedničko planiranje, lobiranje, umrežavanje, te se uspostavljaju principi zajedničkog ulaganja. Pri tome, ovo partnerstvo ne smije postati još jedna birokratska prepreka. S druge strane, na operativnom nivou, partnerstvo bi se trebalo uspostaviti kao zajednički poduhvat predstavnika privatnog i javnog sektora, usmjeren na provođenje konkretnih investicionih projekata čije bi efekte obostrano koristili, a na zadovoljstvo cijele zajednice.

Tabela 2. Potencijalni učesnici u javno-privatnom partnerstvu

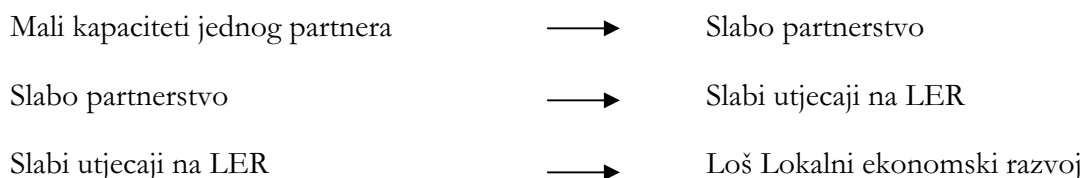
Privatni sektor	Vlasti	Zajednica
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Privredna komora</li> <li>▪ Poslovne udruge</li> <li>▪ Velike korporacije</li> <li>▪ MSP</li> <li>▪ Privatne firme u oblasti razvitka</li> <li>▪ Medijske kuće</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nadnacionalne</li> <li>▪ Nacionalne</li> <li>▪ Entitetske</li> <li>▪ Gradske/okružne</li> <li>▪ Lokalne</li> <li>▪ Ministarstva</li> <li>▪ Zdravstvo</li> <li>▪ Organi u obrazovanju</li> <li>▪ Organi u prometu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pojedinci</li> <li>▪ Grupe u zajednici</li> <li>▪ Nevladine organizacije</li> <li>▪ Religijske grupe</li> <li>▪ Profesionalna udruženja</li> <li>▪ Obrazovne institucije</li> <li>▪ Omladinske grupe</li> <li>▪ Aktivisti na zaštiti okoliša</li> </ul>

Da bi partnerstvo privatnog i javnog sektora bilo garant obostranog uspjeha, obje strane moraju imati partnerskim ugovorom definisane odnose za sve segmente i faze rada partnerstva i realizacije projekata, kao i tačno definisane obaveze koje u potpunosti moraju izvršavati. Da bi partnerstvo bilo efikasno, neophodno je da svi partneri razumiju potrebe i resurse koje proces Lokalnog ekonomskog razvoja zahtjeva od učesnika u partnerstvu.

Prvenstveno, svaki partner treba da razumije slijedeće obaveze, koje će se od njega zahtjevati kroz LER, a posebno:

- Ulagati dio vlastitih sredstava u realizaciju projekta;
- Ulagati good-will i know-how u realizaciju projekta;
- Učestvovati u upravljanju projektom;
- Sarađivati u svim fazama projekta;
- Transparentno poslovati;
- Koristiti efekte realizacije projekta.

Međutim, prema iskustvima u dosadašnjem radu na Lokalnom ekonomskom razvoju, često se postavlja problem nerazvijenosti kapaciteta unutar privatnog sektora, nevladinih organizacija ili građana. Nije rijedak primjer da u nekim općinama privatni sektor nije zainteresovan za partnerstvo. Obratno, u drugim vladin. Ovi problemi jasno se mogu povezati sa ukupnim naporima na Lokalnom ekonomskom razvoju, na slijedeći način:



Uspostavljanje partnerstva između javnog, privatnog i nevladinog sektora znači uspostavljanje Tijela koje će se sastojati od predstavnika vladine administracije, vladinih zakonodavnih tijela, predstavnika kvazi-vladinih organizacija, ne-vladinih organizacija, privatnih preduzeća i građana (kako je predstavljeno u tabeli 2.). Uspostavljanjem ovog Tijela, omogućit će se jača komunikacija između građana, poslovnog sektora i državnih institucija, u cilju stvaranja uslova za veće učešće građana u razvojnim procesima, te efikasnijeg i bržeg rješavanja ekonomskih problema na lokalnom nivou. Kroz ovakvo partnerstvo, poduzetnici će moći direktno istaknuti sve probleme sa kojima se susreću u svom radu, građani će jasno istaći koji su njihovi prioriteti zanemareni, a vladine institucije će dobiti priliku da koriste te informacije i koriguju svoje aktivnosti na Lokalnom ekonomskom razvoju.

Partnerstvo između javnog i privatnog sektora je neophodno kako bi se raspoloživi resursi i energija lokalne zajednice usmjerili u jednom pravcu. Partnerstvo treba obezbijediti mobilizaciju svih resursa u cilju zadovoljavanja potreba građana (infrastrukturnih, ekonomskih, socijalnih, itd), što se iz postojećih javnih fondova ne može obezbijediti. Korist od ovog partnerstva imaju svi: javni sektor, jer će na kvalitetniji način obavljati svoju ulogu, privatni sektor, jer ulaže u isplative i niskorizične investicije i svi građani lokalne zajednice, čije će potrebe biti zadovoljene.

## Dodatak 1: Deklaracija Općinskog Vijeća o Lokalnom ekonomskom razvoju

### KORISTAN ALAT

#### DEKLARACIJA OPĆINSKOG VIJEĆA O LOKALNOM EKONOMSKOM RAZVOJU

Na osnovu Europske povelje o lokalnoj samoupravi, i na osnovu Zakona o lokalnoj samoupravi, Općinsko Vijeće odlučilo je da usvoji slijedeću deklaraciju:

Zbog toga što su ekonomska vitalnost, socijalna jednakost, kvaliteta okoliša i održivo općinsko finansiranje integralni za održivi razvoj lokalne zajednice, putem koje se poboljšava životni standard i potiče jednakost, što doprinosi općem napretku zajednice;

Zbog toga što zahtjevi ekonomskog rasta i izazovi u socijalnom razvoju utiču na političke institucije da odgovore na sve teže zahtjeve društva i zahtijevaju od lokalnih vlada da se više uključe u promociju Lokalnog ekonomskog razvoja, investicija, više ravnopravne raspodjele prihoda, zaštitu okoline i građansku participaciju;

Zbog toga što Lokalni ekonomski razvoj znači potrebu da se lokalne zajednice angažuju na stvaranju održivog ekonomskog rasta, koji osigurava porast zaposlenosti, prosperitet i kvalitet života svih stanovnika u zajednici;

Zbog toga što je neophodno poduzeti zajedničke korake sa građanskim društvom i zbog toga što su udruženja građana od vitalne važnosti za jačanje Općine i razvoj procesa decentralizacije;

Zbog toga što javna administracija Općine postoji zbog njenih građana, mi izjavljujemo da će naši prioriteti biti slijedeći:

- U saradnji sa našim partnerima, Općinsko Vijeće će pružiti podršku svim inicijativama, koje će doprinijeti ili koje će biti angažirane za razvoj, zasnovane na široj osnovi podrške od strane privatnog i civilnog sektora.

- Svi naši prioriteti će se realizirati korištenjem svih raspoloživih znanja i vještina vladinog, privatnog i sektora civilnog društva u organizaciji, strategiji i planiranju, implementaciji i monitoringu svih aktivnosti koje budemo zajedno provodili na polju Lokalnog ekonomskog razvoja.

- Ključne aktivnosti našeg rada na ostvarivanju ciljeva Lokalnog ekonomskog razvoja, kroz naše samostalne, ali i zajedničke napore na poboljšavanju ukupnog poslovnog okruženja u Općini, kako bi se postakao ekonomski rast domaćih i inostranih preduzeća.

- Promovisanje koncepta Lokalnog ekonomskog razvoja, promovisanje investicija, zalaganje za ravnopravnu raspodjelu prihoda, zaštitu okoline i građansku participaciju.

- Modernizovati lokalnu upravu, razviti znanja i vještine uposlenih u lokalnoj upravi, jačati finansijsku administraciju i osigurati veću transparentnost u korištenju javnih sredstava.

- Jačanje važnosti prikupljanja više informacija o ekonomskim pitanjima, uključujući demografski razvoj, razvoj privatnog sektora, potrebu za izgradnjom infrastrukture u ruralnim područjima, vezanom za obezbeđenje energije, upravljanje vodom i otpadom u ruralnim i urbanim područjima, analizu potreba i postojećih nadležnosti.

## 1.1. Motivi za uključivanje u Lokalni ekonomski razvoj

Za stupanje u partnerstvo postoje određeni motivi na svakoj strani, pa tako najvažniji motivi privatnog sektora su:

- Investiranje u ekonomski isplative projekte;
- Brz povrat investicija i ostvarivanje profita;
- Podjela rizika između privatnog i javnog sektora;
- Smanjenje vrijednosti potrebne investicije u inicijalnoj fazi projekta;
- Podrška javnog sektora u svim fazama realizacije i korištenja projekta i sl.

Motivi javnog sektora za uključivanje u partnerstvo:

- Obezbjedivanje usluga građanima koje do sada općina, grad ili kanton nisu bili u mogućnosti obezbijediti;
- Poboljšanje kvaliteta i/ili obima postojećih usluga;
- Direktna finansijska korist nastala u fazi korištenja projekta;
- Zapošljavanje nezaposlene radne snage;
- Smanjivanje izdataka za socijalno zbrinjavanje nezaposlenih i članova njihovih porodica;
- Povećanje budžeta;
- Podsticanje ekonomskih aktivnosti na određenom prostoru;
- Podrška procesima regionalizacije, kroz omogućavanje većih regionalnih projekata sa susjednim upravno-administrativnim jedinicama, itd.

Osnovni zadaci procedura vezanih za provođenje zajedničkih projekata javnog i privatnog sektora su:

- Obezbjedivanje transparentnosti procesa;
- Obezbjedivanje identične dokumentacione osnove za sve projekte, čime se stvaraju uslovi za njihovo praćenje;
- Stvaranje jednakih uslova za sve potencijalne investitore;
- Spriječavanje korupcije u procesima vezanim za provođenje projekata;
- Obezbjedivanje zaštite interesa javnog i privatnog sektora u projektima.

## 1.2. Identifikacija ključnih osoba za rad na Lokalnom ekonomskom razvoju

Jedno od često postavljanih pitanja pred kreatora Lokalnog ekonomskog razvoja jeste pitanje: 'Ko bi trebao doprinijeti Lokalnom ekonomskom razvoju?'. Svaka organizacija koja ima nekog interesa za Lokalni ekonomski razvoj i koja djeluje u duhu davanja doprinosa partnerstvu, trebala bi biti pozvana da se pridruži.

Postoje neki osnovni koraci kod uspostavljanja partnerstva između privatnog i javnog sektora, a to su: stupanje u članstvo, uspostavljanje Upravnog odbora i radnih grupa kao i donošenje Statuta. Ovim partnerstvom, dakle, treba da rukovodi Odbor koji predstavlja i zastupa lica unutar tog partnerstva. Partnerstvo bi takođe trebalo osigurati mogućnost uspostave posebnih radnih grupa koje bi detaljnije razrađivale određena pitanja.

Partnerstvo između javnog i privatnog sektora je neophodno kako bi se raspoloživi resursi i energija lokalne zajednice usmjerili u jednom pravcu. Partnerstvo treba obezbijediti

mobilizaciju svih resursa u cilju zadovoljavanja potreba građana (infrastrukturnih, ekonomskih, socijalnih, itd.), što se iz postojećih javnih fondova ne može obezbijediti. Korist od ovog partnerstva imaju svi: javni sektor, jer će na kvalitetniji način obavljati svoju ulogu, privatni sektor, jer ulaže u isplative i niskorizične investicije i svi građani lokalne zajednice, čije će potrebe biti zadovoljene.

Uspješna privatna preduzeća stvaraju dobrobit lokalnih zajednica. Međutim, privatno preduzeće, koje bi trebalo ostvariti rast i doprinijeti dobrobiti lokalne zajednice, uveliko zavisi od povoljnosti lokalnih uslova koji utiču na lokalno poslovanje. Lokalne vlade imaju ključnu ulogu u stvaranju povoljnog okruženja za uspješno poslovanje privatnog sektora. Lokalni ekonomski razvoj se odvija kroz partnerstvo između lokalne vlade, privatnog sektora (malih i srednjih preduzeća) i samih građana u interesu zajednice. Ti partneri bi uglavnom bili iz:

#### JAVNI SEKTOR

- Službenici Odjela za ekonomski razvoj;
- Službenici drugih odjela, uključujući i odjele za transport, planiranje i komunalije;
- Nosioци regionalnih/kantonalnih vlasti;
- Organizacije međunarodne zajednice.

#### PRIVATNI SEKTOR

- Poslovna udruženja;
- Velike korporacije i mali/srednji, te mikro poduzetnici;
- Preduzeća koja se bave uređenjem, gradnjom i razvojem građevinskog zemljišta, banke i druge finansijske grupacije;
- Druge grupe za potporu poslovnim preduzećima i privredne komore.

#### CIVILNI /NEVLADIN/ SEKTOR

- Organizacije za razvoj civilnog društva;
- Razvojne organizacije;
- Predvodnici lokalnih zajednica;
- Univerziteti i druge obrazovne ustanove;
- Druge nevladine organizacije, npr. grupe koje predstavljaju manjine i grupe koje predstavljaju kulturne interese.

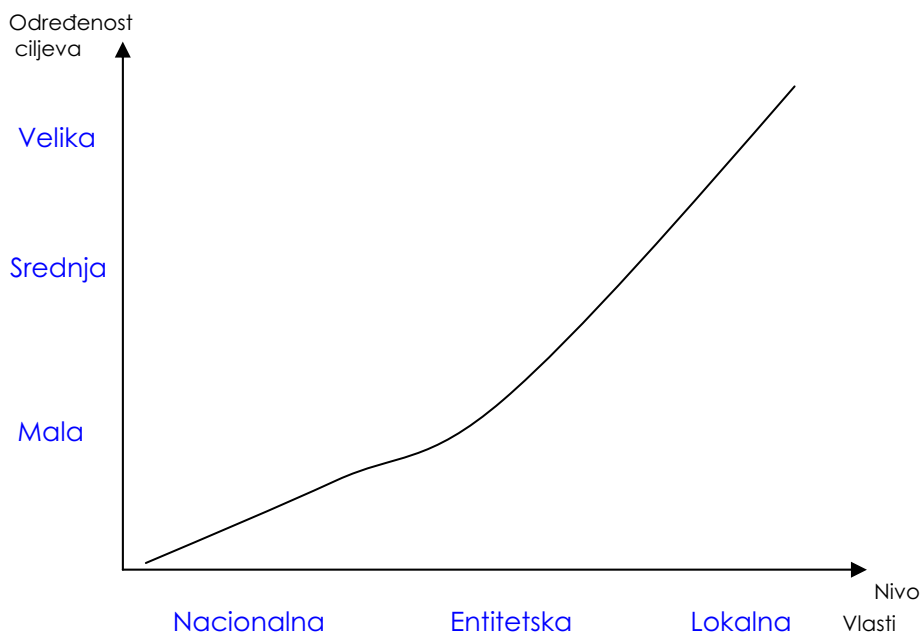
## 2. KREIRANJE PLANA ZA UNAPREĐENJE LOKALNOG EKONOMSKOG RAZVOJA

U drugom poglavlju su date naznake ciljeva Lokalnog ekonomskog razvoja i njihovog uobličavanja u Strategiju, koja služi kao okvir za njihovo sprovođenje. Sa druge strane, za nosioce Lokalnog ekonomskog razvoja još uvijek se od strane građana i privatnog sektora postavlja pitanje 'Ko je odgovoran za ekonomski razvoj?' Kako smo ranije napomenuli Lokalni ekonomski razvoj jeste proces putem kojeg vladine institucije, u saradnji sa privatnim i ne-vladinim sektorom, rade zajedno u cilju stvaranja boljih uslova za ekonomski rast i unapređenje kvaliteta života u zajednici.

Na unapređenje kvaliteta života na državnom nivou najviše imaju uticaja državne institucije. Na entitetskom – vlade entiteta. Na lokalnoj razini, najveći utjecaj na Lokalni ekonomski razvoj imaju općinske institucije. Kako je prikazano u prvom poglavlju, kroz

prikaz PRSP-a, tranzicija je donijela značajnu promjenu u ulozi države prema različitim nivoima vlasti, kako prikazuje naredna slika.

Slika 8. Ekonomski planovi i strategije u praksi



S obzirom da se, kao što predhodna slika i pokazuje, s manjim nivoom vlasti povećava potreba za kreiranjem što konkretnijih ciljeva, lokalni nivoi vlasti moraju što detaljnije precizirati šta su njihovi ciljevi. Osnovni dokument oko kojeg bi trebali biti saglasni svi učesnici u partnerstvu na Lokalnom ekonomskom razvoju jeste dokument u kojem će se nalaziti, koncenzusom usvojeni, strateški ciljevi ili vizija razvoja općine. Ovaj dokument treba da sadrži jasnu viziju općine, jasne strateške prioritete i jasne pravce u kojima se općina treba kretati u cilju njihovog dostizanja.

Jedan takav primjer jasne vizije razvoja, nalazi se u Viziji razvoja Općine Goražde, koja je prikazana u dodatku 2 i dodatku 3.

## VIZIJA RAZVOJA OPĆINE GORAŽDE

### **Goražde, regionalni centar Istočne Bosne**

Goražde je, kao što je bilo i ranije, regionalni centar svih gradova Jugoistočne Bosne i Hercegovine. Prevaždene političke podjele, povezani i snažni privatni poslovni sektor, efikasna državna i institucionalna administracija, jake poduzetničke organizacije, su stvorile uvjete da u Goražde dolaze poslovni ljudi, studenti i prijatelji iz susjednih gradova i drugih dijelova BiH u potrazi za boljim poslom, karijerom i kvalitetnijim društvenim životom. U Goražde se doseljavaju ljudi svih nacionalnosti.

### **Razvijena infrastruktura**

Općina Goražde je savremenom saobraćajnicom povezana sa unutrašnjim dijelom BiH i sa susjednim gradovima u SRJ. Povoljna i stimulativna politika lokalne državne administracije dovela je do toga da je stambena infrastruktura izuzetno funkcionalna i uređena, da je obezbijedena mogućnost za poslovni sektor, izgradnja dodatnih proizvodnih kapaciteta u uređenim industrijskim dijelovima općine Goražde. Efikasne komunalne službe, uređene deponije smeđa i postrojenja za reciklažu, savremena postrojenja za prečišćavanje pitke vode, otpadnih voda i vazduha osnovni su razlozi zbog čega je općina Goražde dobila epitet općine ekološki čiste i privredno razvijene.

### **Zakonodavstvo**

Kultura i svijest o važnosti poštivanja zakona od strane građana, poslovnog sektora i javne administracije jedan je od ključnih faktora koji su pomogli Goraždu da dostigne veliki stepen sveobuhvatnog razvoja. Uspostavljeni državni mehanizmi, koji su u svrhu pomoći građanima kako bi poštovali zakone, a i oštro sankcionisali prekršitelje, su ključ u stvaranju sredine, u kojoj je povjerenje, zakonitost, poštovanje dogovorenog i usvojenog imperativ, a prevare, zloupotrebe, kriminal skoro zaboravljeni termini u svakodnevnom životu stanovnika Goražda.

### **Privreda visoke tehnologije, proizvodnja zdrave hrane i rekreacija na Drini**

Goražde je grad čiste tehnologije, poljoprivrede, razvijenog turizma, rekreacije na Drini. Poduzeća su promijenila svoju vlasničku strukturu i prilagodila se novim zahtjevima tržišta. Standard je visok, što za sobom povlači bolje uvjete života i rada u svim oblastima: u zdravstvu, školstvu, drugim privrednim i društvenim djelatnostima. Sport je dobio posebno mjesto u prezentaciji naše općine u BiH i inostranstvu, svojim rezultatima i izuzetno kvalitetnim sportašima. Pronašli i iskoristili smo sve svoje komparativne prednosti i postali grad u kojem se razvija mala i precizna tehnologija, poznati smo po kvalitetu rada, naši su proizvodi svuda poznati. Svi, koji to žele, su uposleni, rade.

Na selu ljudi žive od proizvodnje zdrave hrane sa podrjnskim zaštitnim znakom. Ruralna područja opet postaju atraktivna i ljudi se vraćaju da tamo žive. Seoski turizam pomaže razvitak porodica na selu.

Ljeti je Goražde zbog rekreacije na Drini poznato u mnogim zemljama. Najveći Festival prijateljstva održava se upravo na Drini, uz njene čiste i uređene obale.

### **Kvalitetan život**

Goražde je grad cvijeća, uređenih i čistih ulica, sa mnogo zelenila, parkova, šetališta i mjesta gdje se djeca igraju, mladi zabavljaju, a stariji sigurno šetaju. Građani piju pitku vodu i jedu zdravu hranu. Iskorištava se solarna energija. Goražde je grad koji je nadaleko poznat po svojoj čistoći, ljepoti, bogastvu i jedinstvenom ambijentu.

Pored jasne vizije, lokalni organi vlasti trebaju definirati i jasne ciljeve putem kojih će se kroz Lokalni ekonomski razvoj postaviti temelji i ključne pretpostavke za dostizanje vizije općine. Dodatak 3 prikazuje osam prioritetnih ciljeva Općine Goražde, čijom realizacijom će javni sektor doprinijeti ostvarivanju zacrtane Vizije Općine.

### Dodatak 3. Strateški prioriteti Općine Goražde

#### STRATEŠKI PRIORITETI OPĆINE GORAŽDE

Kako bi se ostvarili planovi i rezultati poslovnog sektora koji su navedeni ovdje u tekstu, općinska administracija će pomoći da bi se do 2006. godine postiglo slijedećih osam ciljeva:

U razvojnoj viziji Općine Goražde opisani su prioritetni ciljevi kroz osam tačaka:

- Potpuno funkcionalan urbanistički plan – uključujući i obezbijedenje stalne ponude građevinskog zemljišta i modernog poslovnog prostora,
- Uspostavljanje GIS sistema – geografsko informativni sistem,
- Efikasno pružiti usluge prema ovom dokumentu svim poduzetnicima i MSP, kako bi se na prostoru općine otvorilo od 1000 – 2000 novih radnih mjesta stvorenih mješavinom lokalne ekspanzije, stvaranja novih preduzeća i vanjskih investicija,
- Efektivan, profesionalan sistem promovisanja, unapređenja i razvoja poduzetništva i privatnog sektora u BiH i inostranstvu, kao i brige nakon investicija za nove investitore,
- Bar dva programa poslovnih inkubatora, za proizvodne i uslužne grane,
- Konkurentna poduzetnička zona,
- Atraktivan, čist i bezbjedan centar grada,
- Potpuno učinkovite javne službe, uključujući vodosnadbjevanje, električnu energiju, odlaganje otpada, kanalizacija, hitne službe, gradsku rasvjetu.

Strateški plan u okviru kojeg bi trebali biti ugrađeni strateški prioriteti trebao bi se sastojati od:

- Jasnih pregleda ciljeva i namjera u oblasti Lokalnog ekonomskog razvoja;
- Pregleda trenutnog stanja, te relativne procjene snaga, slabosti, prednosti i mogućnosti;
- Pregleda i opisa strateških ciljeva;
- Pregleda i detaljnog opisa strateških prioriteta (pozadina, ciljevi, marketing, očekivani rezultati);
- Pregled unutrašnje organizacije na Lokalnom ekonomskom razvoju, koja će raditi na ostvarivanju zacrtanih prioriteta (osoblje, resursi, potrebe za razvojem);
- Očekivani rezultati sprovođenja Strategije.



### 3. STVARANJE MEHANIZMA ZA ADMINISTRACIJU LOKALNOG EKONOMSKOG RAZVOJA

#### 3.1. Formiranje Tijela za Lokalni ekonomski razvoj

Postoje neki osnovni koraci kod uspostavljanja partnerstva između javnog i privatnog sektora. O članstvu, stupanju u članstvo i o tome ko može stupiti u članstvo govorili smo u predhodnom odjeljku. Slijedeći osnovni korak jeste formiranje Tijela, koje bi vršio koordinaciju aktivnosti i provodilo konkretne aktivnosti na Lokalnom ekonomskom razvoju, koordiniralo svim aktivnostima partnera učesnika u LER-u.

Ovim partnerstvom bi trebao rukovoditi Odbor, koji predstavlja i zastupa organizacije unutar tog partnerstva. On bi se trebao sastajati u redovnim intervalima (npr. svaka tri mjeseca). Za predsjednika ovog partnerstva trebalo bi imenovati osobu, koja nije povezana sa općinskom administracijom.

Radne grupe: Partnerstvo bi trebalo osigurati mogućnost uspostave posebnih radnih grupa, koje bi detaljnije razrađivale određena pitanja, koja bi se definisala Statutom. Statut bi trebao sadržavati:

- Cilj ili svrhu partnerstva;
- Sporazum o tome da će se sastajati svakog tromjesečja;
- Spisak radnih grupa koje bi radile po specifičnim pitanjima;
- Obavezu općine da konsultira partnerstvo kada kreira i provodi neku politiku;
- Obavezu partnerstva da da svoju viziju toga gdje bi se općina trebala nalaziti nakon deset godina.

Partnerstvo može objedinjavati različite grupe: ono ne predstavlja tek forum za rasprave i umrežavanje, nego teži da dovede do predanog izvršavanja preuzetih obaveza, stvarajući zajednički cilj i pravac kretanja. Isto tako, diskusije unutar ovog partnerskog odnosa morale bi se usredsređivati na one aktivnosti koje sami lokalni partneri mogu realno postići.

Jedna od uloga koju lokalna partnerstva između privatnog i javnog sektora redovno preuzimaju na sebe je da pripreme zajedničku viziju, u pravcu čijeg postizanja bi sve organizacije unutar partnerstva zajednički sporazumno radile.

Postoji mnogo načina na koje se ova vizija može pripremiti, a isto tako ima mnogo oblika u kojima se ta vizija može javljati. Ona se može kretati od jednostavne izjave, pa sve do pune strategije. Obično su najbolje kratke izjave o ciljevima i zadacima. Postoje mnogi načini na koje se ovakve izjave mogu pripremiti:

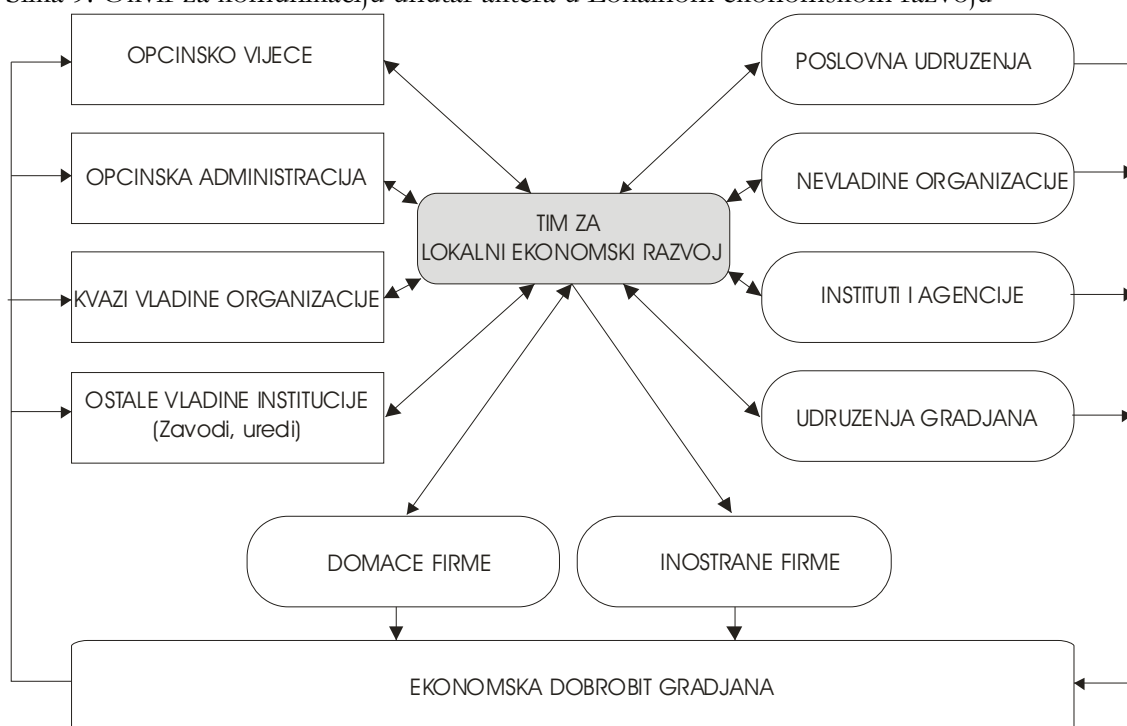
- Konferencija partnerstva, pri čemu svaka organizacija predstavlja svoje prioritete i ciljeve i tokom koje moderator Konferencije zajednički kombinira ključne izjave da bi sačinio Izjavu o viziji;
- Formalni proces konsultacija, koji uključuje sve organizacije i zainteresirane građane. Konsultacija se obavlja putem upitnika u kojem se postavlja nekoliko osnovnih pitanja: npr. 'Koji su ključni problemi kojima bi se trebali baviti?'

### 3.2. Kreiranje mehanizma za komunikaciju između Tima za LER i partnera u aktivnostima na Lokalnom ekonomskom razvoju.

Komunikacija označava (uzajamni/višesmjerni) prenos informacija, podataka, mnijenja i vrijednosti koje priopćavaju institucije, mediji, vlade, političari i građani, kao i interpersonalno komuniciranje (koje dobija novu dimenziju upotrebom Interneta).

Da bi smo razvili uspješnu komunikaciju u Lokalnom ekonomskom razvoju, potrebno je odrediti Tim koji će se baviti time. Najvažnije jeste razviti preciznu komunikaciju između glavnih aktera partnerstva, tj, efikasan protok informacija. Ta komunikacija bi se trebala razgranati na više podvrsta i to: komunikacija između općina; komunikacija između općina i Vlade Kantona; komunikacija između javnog i privatnog sektora, te komunikacija između javnog i civilnog sektora.

Slika 9. Okvir za komunikaciju unutar aktera u Lokalnom ekonomskom razvoju



Mehanizmi komunikacije između pojedinih učesnika u LER-u mogu se definisati kao tvrdi (formalni) i mekani (neformalni) oblici komuniciranja. Osnovna razlika između ova dva mehanizma komunikacije jeste da se prvi održavaju u skladu sa tačno određenim vremenskim rokovima (npr. svakog prvog ponedjeljka u mjesecu), dok su mekani takvi mehanizmi za koje predviđene procedure postoje, ali se primjenjuju u slučajevima kada situacija dozvoljava njihovu primjenu.

Mehanizmi komunikacije Tima za LER sa partnerima:

Tvrđi:

- Redovno organizovanje sastanaka (mjesečni, kvartalni);
- Redovno organizovanje tematskih sastanaka;
- Kreiranje i dostavljanje izvještaja;

- Kreiranje i dostavljanje informacija o planiranim aktivnostima članovima Tima za LER.

Mekani:

- Organizovanje posjeta lokalnim firmama i partnerima u LER-u;
- Organizovanje radionica o problemima i mogućnostima;
- Organizovanje proširenih sastanaka sa potencijalnim partnerima ili sponzorima, koji mogu biti iskorišteni za realizaciju planiranih aktivnosti na LER-u, a takođe i za razmjenu iskustava;
- Organizovanje lokalnih ekonomskih foruma.

Pored mehanizama za komunikaciju između ključnih aktera na LER-i, mehanizmi komunikacije sa građanima mogu uključivati i:

- Saopćenja za javnost;
- Pres konferencije;
- Javne tribine;
- Posjete organizacijama koje uključuju veliki broj građana (sindikati, mladi, penzioneri, izbjeglice, osobe sa invaliditetom);
- Promocije aktivnosti privatnog i javnog sektora (posjete predstavnika Tima za LER direktno lokalnim firmama, koje provode investicione aktivnosti);
- Organizovanje tematskih emisija na lokalnim medijima;
- Organizovanje posebnih događaja na kojima bi učeće imali predstavnici javnog političkog i privrednog života u BiH;
- Redovna prezentacija raspoloživih informacija o ekonomskom napredku lokalne zajednice (statističke informacije, informacije o glavnim ekonomskim indikatorima).

### 3.3. Stvaranje jasnih pozicija unutar Tima za Lokalni ekonomski razvoj

Da bi se stvorila jasna pozicija unutar postojećih općinskih struktura, odjela i odbora, potrebno je predhodno izmjeniti određene segmente u tim strukturama. Tradicionalni menadžmenti nisu u skladu sa novim trendovima ekonomskog razvoja.

Zašto je to tako? Često možete čuti kako općina (država) nema dovoljno mogućnosti, koje bi se iskoristile kao instrumenti za Lokalni ekonomski razvoj. Jednostavno, tradicionalni menadžment koristi ustavnu poziciju i pridržava se osnovnih postulata uloge države u tržišnoj ekonomiji, koja se ogledaju u tome da država ima samo ograničene funkcije, i to kao:

- Tvorac pravila (zakoni, uredbe odluke);
- Arbitar;
- Tehnički monopol (struja, voda);
- Susjedski efekti (javne površine, gradska čistoća);
- Registracija (upisivanje novih privrednih subjekata);
- Certifikacija (provjeravanje ispunjavanje zakonskih uslova i dodjela dozvola);
- Licenciranje (izdavanje dozvole za rad, npr. taxi usluge).

Međutim, funkcionisanje LER-a bit će značajno ograničeno i malog dometa ako općinska administracija nema druge kvalitete, osim u oblastima koje su predhodno navedene. Savremena administracija mora imati i druge sposobnosti, koje se prvenstveno ogledaju kroz:

- Sposobnost strateškog planiranja, integralnog i holističkog;
- Spremnost na partnerstvo sa svim zainteresovanim;
- Želja za učestvovanjem i kreiranjem mreža koje omogućavaju jačanje efekata uloženi napore;
- Vještine za uspostavljanje saradnje i kooperacije;
- Sposobnost kontinuiranog učenja i razvoja vlastitih kapaciteta;
- Vještine posmatranja šire perspective i fokusiranost na cijelokupno poslovno okruženje, a ne na pojedinačne slučajeve.

Tabela 3. Razlika između savremenog i tradicionalnog menadžmenta

TRADICIONALNI MENADŽMENT OPĆINA	NOVI MENADŽMENT OPĆINA
Strategijska akcija <ul style="list-style-type: none"> <li>• sopstvena sredstva</li> <li>• stremljenje ka efikasnosti</li> </ul>	Strategijska akcija <ul style="list-style-type: none"> <li>• spoljni i sopstveni izvori</li> <li>• stremljenje ka finansijskim inovacijama i kreativnosti</li> </ul>
Kadrovi <ul style="list-style-type: none"> <li>• homogen talenat</li> <li>• egalitarizam</li> <li>• neodlučnost</li> </ul>	Kadrovi <ul style="list-style-type: none"> <li>• heterogen talenat iz ekonomije i finansija</li> <li>• individualnost zaposlenih</li> <li>• odlučnost</li> </ul>
Organizacija službi u općinama <ul style="list-style-type: none"> <li>• hijerarhijska i tipična</li> <li>• centralizovana i kruta</li> <li>• stabilna i nepromjenjiva</li> </ul>	Organizacija službi u općinama <ul style="list-style-type: none"> <li>• horizontalna i netipična</li> <li>• decentralizovana</li> <li>• dinamička i inovativna</li> </ul>

Inovacije u općinskim finansijama i službama su direktno u funkciji razvoja poduzetništva, pa tako produktivnost i konkurentnost lokalnih firmi zavisi od kapaciteta općine da uvodi finansijske i druge inovacije, a iz svega toga proizilazi prosperitet, rast i razvoj MSP i lokalne zajednice.

#### 4. PROVOĐENJE AKTIVNOSTI NA LOKALNOM EKONOMSKOM RAZVOJU

Ključna vrijednost procesa Lokalnog ekonomskog razvoja jeste identifikacija i izbor najrentabilnijih aktivnosti za rješavanje konkretnog problema koji onemogućava razvoj postojavnog i povoljnog okruženja za razvoj biznisa. U okviru ranije prezentovanih koraka u procesu Lokalnog ekonomskog razvoja prikazan je proces putem kojeg se objedinjuju snage za LER, definišu ciljevi, te kreira mehanizam za administraciju Lokalnog ekonomskog razvoja. Kada su sve predhodne faze završene, pred donosiocima odluka o Lokalnom ekonomskom razvoju dolazi pitanje koje aktivnosti odabrati za rješavanje identifikovanih problema.

Prvi korak u implementaciji aktivnosti na Lokalnom ekonomskom razvoju jeste selekcija aktivnosti, u cilju pronalaska najadekvatnije akcije za rješavanje konkretnog problema u zajednici. Na ovom mjestu, pred članove Tima za LER mogu se pojaviti dva problema:

- Problem u različitim pogledu na mogućnosti općine (ekonomsko stanje i očekivanja od efekata aktivnosti, različite potrebe, ekonomske specifičnosti);

- Različiti pristupi (različito gledanje na probleme, potrebe, šanse i opasnosti).

Jednostavno, neki članovi Tima mogu biti manje ili više skeptični koliko će neka mjera doprinijeti poboljšanju ili rješavanju nekog problema u općini. Neki ljudi jednostavno su više skloni vjerovati manje apstraktnim aktivnostima (fizička izgradnja), od drugih koji mogu smatrati da su nematerijalne aktivnosti (edukacija, razvoj svijesti) značajnije od konkretnih fizičkih aktivnosti.

Bez obzira na ovu podjelu, sve aktivnosti na Lokalnom ekonomskom razvoju možemo podijeliti u četiri osnovne kategorije:

1. Instrumenti koji eliminišu postojeće nedostatke u općinama (fizička i socijalna infrastruktura);
2. Instrumenti koji proširuju potencijal za budući razvoj;
3. Instrumenti koji direktno utiču na unaprijeđenje poslovne klime;
4. Instrumenti direktne podrške poslovnom sektoru.

#### 4.1. Instrumenti za otklanjanje trenutnih nedostataka

Svaka općina se susreće sa razlikama u potrebama i trenutnom stanju lokalne infrastrukture. U ovom smislu, potrebno je posmatrati infrastrukturu iz dva aspekta:

Fizička infrastruktura. Putevi, internet, objekti, zemljište, slobodan prostor, ostala fizička infrastruktura,

i

Socijalna infrastruktura. Poslovni ambijent, propisi, regulativa, praksa, navike, tradicije i ostala društvena infrastruktura uvijek predstavljaju potencijalni problem za pojedince, koji zbog neodgovarajuće infrastrukture nisu u mogućnosti da u potpunosti ostvare svoje ekonomske planove.

Sa ovim problemom se susreću svi u skoro svakoj općini Evrope. Privatnom sektoru nerijetko da nešto ne nedostaje ili im je potrebno više, bolje, kvalitetnije ili jeftinije. Bez obzira, na stanje prilikom kreiranja instrumenata iz ove kategorije, ne treba se previše oslanjati na procjenu efikasnosti postojeće infrastrukture. Prvenstveno, posmatranje bi trebalo da bude iz 'ptičije perspektive', odnosno šta moja općina ima ili nema na polju infrastrukture, a što bi se moglo unaprijediti sa:

- Investicionim ulaganjem novca;
- Ulaganjem rada;
- Drugim oblicima angažovanja u cilju eliminacije utvrđenih nedostataka.

Primjeri: Manji popravci infrastrukture, stvaranje evropskog ambijenta, nove procedure, ..

#### 4.2. Instrumenti koji stvaraju potencijale za budući razvoj

Rad na infrastrukturi odnosi se na poboljšanje komercijalnog okruženja za obavljanje poslovanja, uključujući puteve, transportne usluge, industrijsku i pitku vodu, odlaganje otpada, energetske sisteme, telekomunikacijske sisteme. Dakle, kvalitetni putevi i kvalitetne

komunalije su faktori koji utiču na ekonomski rast jednog područja. Šta je sa izgledom grada? Prirodne ljepote, ulična rasvjeta, ekologija – sve su to stvari koje treba isticati!

Lokalni ekonomski razvoj usko je povezan sa teškom infrastrukturom. Rad sa nekretnima i infrastrukturom ima za cilj da lokalna vlast ponudi nekretnine i zemljište za poslovne poduhvate. Međutim, da bi se zemljište ponudilo potencijalnom investitoru, treba se obaviti dosta pripremnog posla.

U prvom redu, potrebno je izvršiti zoniranje zemljišta: koje zemljište je predviđeno za biznis, a koje nije?

Industrijske zone, procesom privatizacije, postale su privatno vlasništvo, stoga je potrebna velika doza spremnosti na saradnju između privatnika i lokalne vlasti, kako bi se očistile lokacije koje su potencijalne lokacije za ekonomske aktivnosti.

Zatim, zemljište koje se nudi mora imati pristup putu, komunalijama, električnoj energiji. Potrebno je obezbijediti bazu podataka za nekretnine i dati prioritet kvalitetnim komunalijama.

- Razvoj zemljišta, pretvaranje poljoprivrednog u građevinsko, izgradnja i popravci puteva, izgradnja pijace, sve su to primjeri aktivnosti urbanističkog razvoja jedne općine, koji direktno utiču na Lokalni ekonomski razvoj. Bez nekretnina, investitor i poduzetnik će teško prihvatiti započinjanje biznisa. Zbog toga je jako bitno postojanje urbanističkog plana.
- Podržati gradnju tehnoloških parkova i poslovnih prostora, pružiti i upravljati smještajem za preduzeća (na primjer poslovni inkubatori)... Dakle, ciljevi mogu biti: funkcionalan urbanistički plan, novi poslovni prostori, uspostavljanje GIS (geografsko – informacionog) sistema.

U svijetu se problemi koji se tiču infrastrukture rješavaju javno-privatnim partnerstvom, ulaganjem privatnog i javnog sektora, javni sektor u ovom partnerstvu brani javni interes, a privatni ostvaruje profit. Kako je 1990-ih talas privatizacije zahvatio mnoge zemlje, došlo je do toga da su lokalne vlasti zadržale dionice novoformiranih kompanija, zadržavajući kontrolu nad radom privatnog menadžmenta.

Primjeri: Ulaganje u puteve/komunikaciju, ulaganje u objekte, potsticaji za izgradnju...

#### 4.3. Instrumenti koji direktno utiču na unapređenje poslovne klime

Promocija MSP u prvom redu obuhvata kreiranje okruženja za podršku MSP, okruženja koje obuhvata davanje usluga i lobiranje za MSP, što podrazumijeva promociju kako postojećih preduzeća, tako i novih preduzeća, davanjem savjeta, potpore i resursa lokalne uprave.

Pravni propisi su često prepreke za MSP, tako da su aktivnosti koje općine mogu preduzeti jesu rad na poboljšavanju procedura i procesa kroz koje preduzeća moraju proći za registraciju. Slijedeće su oblasti u kojima zakonska regulativa općina može uticati na uspješnost rada preduzeća:

- Postupci registracije preduzeća: One-stop Shop, ne samo da skraćuje vrijeme potrebno za obradu zahtjeva, već i smanjuje zamršenost regulative u vezi sa preduzećima, smanjuje broj obrazaca.
- Općinski porezi- smanjivanje taksi i dadžbina na minimum.

#### 4.4. Instrumenti direktne podrške privatnog sektora

Danas mnogo više postoji potražnja lokalnih zajednica za dobrim preduzećima koja mogu obezbijediti zapošljavanje, proizvodnju zasnovanu na tehnologijama i koja imaju uspješne poslovne perspektive. Jednostavno, puno je manje uspješnih preduzeća nego lokalnih zajednica. Zbog toga, proteklih deset i više godina općine su u svojoj međusobnoj konkurenciji razvile ovaj specifični instrument, kako bi privukle atraktivna preduzeća u svoje općine:

Primjeri direktnih instrumenata podrške:

- Obezbjedenje zemljišta po povoljnijim uslovima za izgradnju objekata;
- Besplatno dodjeljivanje građevinskog zemljišta;
- Subvencija države za potrebnu infrastrukturu za preduzeće – smanjivanje troškova preduzeću za priključak na električnu i vodovodnu mrežu;
- Direktna subvencija u novcu kao nagrada za investiranje (od 5 do 20 procenata);
- Pronalaženje kadrova potrebnih preduzećima;
- Edukacija radnika za potrebe novih preduzeća;
- Obezbjedenje dodatnih usluga za potrebe novih preduzeća.

Ovo su samo neki od primjera koji se koriste u manjem obliku u Bosni i Hercegovini, ali sve više u susjednim državama ili većini država Evrope i svijeta.

## 5. EVALUACIJA I PROMOCIJA AKTIVNOSTI NA LOKALNOM EKONOMSKOM RAZVOJU

### 5.1. Monitoring i evaulacija aktivnosti

Monitoring i evaulacija su dva ključna procesa pomoću koje se mogu odrediti vrijednosti aktivnosti sprovedenih na Lokalnom ekonomskom razvoju, te da opišu tu vrijednost sa ciljem unaprijeđenja ili promjena, koje je u aktivnostima potrebno napraviti kako bi aktivnosti bile što konkretnije usmjerene na postizanje planiranih rezultata. Monitoring je proces putem kojeg dobivamo neophodne podatke potrebne ili za evaluaciju ili praćenje tokova realizacije aktivnosti.

Upravo iz ovog značaja evaulacije, neophodno je da svaka aktivnosti ima planirane pokazatelje (brojeve, količine, vremenske rokove, vrijednosti), pomoću kojih se evaluacijom može izmjeriti ta aktivnosti i usporediti sa drugim aktivnostima ili istim aktivnostima koje se rade u nekim drugim općinama, ili da se aktivnost provjeri u odnosu na druge aktivnosti koje se sprovode na Lokalnom ekonomskom razvoju.

Jedno od često postavljenih pitanja jeste 'šta možemo podvrgnuti evaluaciji?'. Praktično svaka se aktivnosti na Lokalnom ekonomskom razvoju može podvrgnuti evaluaciji. Neke aktivnosti možemo jednostavno podvrgnuti evaluaciji. Ako je neka planirana aktivnost završena prije roka, tokom evaluacije možemo reći da je ta aktivnost uspješno završena. Međutim, prikupljanje informacija i njihova selekcija ne daje punu vrijednost donosiocima odluka ako se samo posmatra na ovakav način. Evaluacijom se mogu prikupljati informacije o velikom broju složenih operacija. Na primjer: ako je neka aktivnost završena prije roka postavlja se drugo pitanje 'zašto?'. Da li je to zato što je Tim radio naporno i preko vremeno ili zato što je za njenu realizaciju postavljen i suviše dug rok? Odgovori na ova pitanja mogu poslužiti donosiocima odluka da poduzmu neke konkretne akcije. U prvom, to je nagrada, a u drugom, to je ponovno preformulisana ciljeva i rokova za ostvarivanje određenih rezultata. Evaluacija može obuhvatati i treći krug prikupljanja informacija. Ako je aktivnost završena prije roka, da li je upotpunosti doprinijela ostvarivanju primarnih rezultata, ili je njenim završetkom u roku kraćem nego što je predviđeno došlo do manjeg sekundarnog efekta? (Možda je aktivnost završena, ali koristi za privatni sektor nisu toliko snažne kako je originalno planirano.)

Pored mogućnosti korekcije akcija, planova i očekivanih rezultata, dobra evaluacija nam omogućava još nešto - efikasnu promociju rezultata aktivnosti na Lokalnom ekonomskom razvoju.

## 5.2. Promocija aktivnosti na Lokalnom ekonomskom razvoju

Kontakt s javnošću najuspješnije se uspostavlja putem medija, zbog toga medije treba respektovati i stvoriti prijateljski odnos sa novinarima, da bi bolje prezentovali naš rad javnosti.

Kako bi podigli svijest javnosti o Lokalnom ekonomskom razvoju, potrebno je da organizujemo press konferencije, TV i radio emisije u kojima ćemo iznijeti probleme i prioritete Lokalnog ekonomskog razvoja i na takav način uključiti građane da učestvuju u samom procesu. Ovo organizovanje kontakta i razgovora sa medijima može se nazvati Medijskom strategijom. Svaki projekat mora imati uspješnu Medijsku strategiju da bi bio ispunjen osnovni cilj projekta. Međutim, nekada nećemo imati dovoljno finansijskih sredstava da provedemo jednu savremenu i skupu Medijsku strategiju. Zbog toga, postoji način da strategijom koja ne košta puno, ipak, ostvarimo svoj cilj. Osnovna Medijska strategija se provodi slijedećim redoslijedom:

- Saopštenja;
- Press konferencije;
- Konsultacije (briefing);
- Razgovori;
- Susreti sa urednicima;
- Sopstveni komentari (u novinama, TV i radio emisijama);
- Pisma uredništvu;
- Najave za servisne službe;
- Medijski događaji;
- Plakati;
- Web stranice.



Saopštenje za javnost, da bi bilo efektivno i dobro, treba pisati jedan dan. Osnovno je da njime privučemo pažnju javnosti i nikada ga ne treba pisati ako nemamo šta reći i time opterećivati publiku i medije, jer možemo izazvati kontra efekat. Saopštenje, dakle, treba praviti kada je nešto aktuelno i lokalno. U saopštenju nikad ne treba iznositi samo stajališta, te svako saopštenje mora odgovoriti na šest osnovnih pitanja, a to su: KO?; ŠTA?; GDJE?; KADA?; ZAŠTO?; KAKO?

Press konferencija se može najjednostavnije definisati kao grupni intervju, intervju za više novinara. Press konferencija se organizuje iz više razloga, a najčešći su obaveza informisanja javnosti, želja da informacije prenesemo javnosti, a nekad je to i želja za publicitetom. Press se treba isplanirati, uputiti pismeni poziv, ili poziv putem elektronske pošte i telefona, i to nekoliko dana prije zakazane Konferencije. U pozivu ćemo navesti temu, tj. saopštenje u kojem se vidi o kakvom se događaju radi i odgovara na pitanja koja su osnovna za dobro saopštenje. Na Konferenciji uvijek moramo imati materijal koji ćemo dati novinarima da se bolje upoznaju. Takođe, moramo se truditi da pozvane što bolje ugostimo i da udovoljimo njihovim zahtjevima koliko možemo, kako bi oni nas i naš rad bolje prezentovali javnosti. Kod organizovanja Press konferencija uvijek treba paziti na vrijeme održavanja, i uvijek početi u zakazano vrijeme. Kada kažemo da treba paziti na vrijeme održavanja, misli se na to da je najpogodnije vrijeme za održavanje Konferencije između 10:00 i 11:00, ili 13:30 i 15:00 (ako Konferenciju zakažemo prije 9:00 ili poslije 15:00 rizikujemo da se predstavnici važnih medija ne pojave jer im upravo tada ističu rokovi, uglavnom za predaju tekstova i izvještaja), s tim da Konferencija traje 30 do 45 minuta, a maksimalno jedan sat, kako novinari ne bi počeli da je napuštaju prije kraja. Na Press konferenciji uvijek treba ograničiti broj govornika ili odabrati jednu ili dvije osobe, koje će usmjeravati pitanja novinara. Uvodna riječ treba biti kratka, ne duža od 15 minuta, u kojoj će se iznijeti osnovne informacije, odnosno ono zbog čega se ta Konferencija i organizovala.

Učestvovanje u radijskim emisijama – razgovor na radiju može biti jedno od najzgodnijih medijskih sredstava za prezentaciju projekta. Termin na radiju je relativno lako dobiti, a na raspolaganje nam stavlja dovoljno vremena da izložimo svoje stavove i komuniciramo sa širokim auditorijem. Postoji nekoliko stvari koje treba uraditi prije nego što nekom voditelju s radija ponudimo svoju temu, odnosno nekog iz naše organizacije ko bi govorio o njoj:

- Pripremiti štampani materijal (npr. informativni materijal za novinara), u kome ćemo svoju priču ili temu iznijeti sa sasvim određenog stanovišta. Taj materijal ne treba biti obiman, a na njegovom početku treba se nalaziti kratak sažetak teme.
- Nametnuti teme koje su važne i aktuelne, ali i teme koje su primjerene samom mediju, a za nas je najpovoljniji medij lokalni, jer projekat je i sam lokalni.
- Kad se obratimo producentu emisije treba da mu ukratko objasnimo o čemu želimo da govorimo ili mu samo najavimo da ćemo mu poslati materijal o toj temi.
- Trebamo biti spremni da dostojanstveno podnesemo dostojanstven odgovor, a uostalom biće još prilika da razgovaramo s istim tim producentom o nekoj drugoj temi. Ako je jednom rekao «ne», ne znači da nas je odbio zauvijek.
- Trebamo predložiti sagovornike koji su kompetentni za problem o kom će govoriti i elokventni, koji imaju jasan stav, koji su u stanju da od čitavog svog materijala naprave kratke, sažete informacije i koji nemaju tremu.

Sve navedeno vrijedi i za organizovanje TV emisija. Treba nastupiti sa što više samopouzdanja. Moramo što bolje osmisliti strategiju za svaki svoj medijski nastup, a naročito ukoliko znamo da ćemo se suočiti sa protivnikom ili skeptičnim sagovornikom, bio on voditelj ili neki drugi učesnik u emisiji. Tako imamo veće šanse da uspješno nastupimo i da ostvarimo svoje ciljeve. Ne smijemo dozvoliti da nas zateknu nespremnog. Postoji još nekoliko korisnih pravila nastupa u TV emisijama, kojih bi se trebali pridržavati. Nastup na televiziji ili radiju nije strogo formalna debata u kojoj se iznose argumenti i kontraargumenti; ako nastupamo u televizijskoj ili radio emisiji, moramo imati u vidu ciljeve, koja trebamo ispuniti istovremeno:

- Da budemo ubjedljivi.
- Da učinimo sve da nas publika prihvati kao prijatnu osobu, kojoj se može vjerovati.
- Ne smijemo biti pasivni ili previše uglašeni. Treba prekinuti oponenta ako se previše nameće u raspravi, ali ćemo učiniti to tako da ne narušimo utisak lakog neslaganja u razgovoru. Nikad se nećemo ponašati arogantno i davati lekcije.
- Odjeća koju ćemo nositi treba biti konzervativna, udobna i uredna.
- Treba napisati glavne teze na komadu papira, da nam taj koncept bude pri ruci da bi u pauzama pogledali u njega.
- Nećemo komplikovati, bićemo jasni i direktni. Nikad nećemo koristiti užestručni žargon i skraćenice koje razumiju samo uski krugovi.
- Kada nismo dobro čuli pitanje, uvijek ćemo zamoliti voditelja da ga ponovi.
- Izbjegavati fraze, koristiti živahan stil i zanimljive primjere kao ilustracije. Treba biti energičan ali prije svega treba biti ono što jesi.
- Uvijek govoriti istinu, i truditi se da ono što predstavljamo kao provjerenu činjenicu zaista to i bude. Bolje je i ne reći ništa, nego reći neistinu i biti uhvaćen u tome.
- Pokazaćemo entuzijazam i energičnost.

Dakle, ovdje smo objasnili osnove nekih izlazaka u javnost, koji su nam potrebni najviše kao instrument djelovanja na svijest građana o bitnosti Lokalnog ekonomskog razvoja, njihovom učešću u Lokalnom ekonomskom razvoju i podršci koja nam je potrebna. Ako nas i naš rad mediji pogrešno predstavljaju javnosti, nećemo nikad posići uspjeh koji želimo. Zbog toga je potrebno znati kako se ponašati u odnosu s novinarima i na javnim nastupima.

### 5.3. Organizovanje javnih događaja

Organizovanje javnih događaja kao što su sastanci, javne debate i okrugli stolovi, kao i svi elementi koji karakterišu poslove odnosa sa javnošću prvenstveno služe da se akteri međusobno informišu i razmijene mišljenja i ideje, kao i da informišu širu javnost o svojim aktivnostima. Na takav će se način brže i efikasnije odvijati proces Lokalnog ekonomskog razvoja. Dakle, informisanje je jedan od ključnih elemenata uspjeha procesa. Inače, Zakon o slobodi pristupa informacijama uspostavlja pravo javnosti da ostvari pristup informacijama i dokumentima svih javnih organa (vlada, administrativnih odjeljenja, zakonodavnih organa, sudova i tužilaštva). Javni pristup informacijama koje su u posjedu vlada je neophodan za demokratski proces. Transparentnost je ključni put za sprečavanje i otkrivanje korupcije, kao i put koji osigurava i promovise integritet vlada.

Javne događaje treba da organizuju svi neposredni učesnici u Lokalnom ekonomskom razvoju, najviše općine i nevladin sektor. Da bi ovo organizovanje bilo uspješno potrebno je da svaka općina i svaki njen odjel, kao i drugi akteri u ovom procesu (oni koji će organizovati javne događaje) imaju Službu (službenika) za odnose s javnošću. Kako izabrati službenika za odnose s javnošću?

Jedna od veoma važnih odluka koje Tim za Lokalni ekonomski razvoj treba da donese jeste odabir pravog sagovornika kome će se javnost moći obratiti (prvenstveno se misli na novinare). Preduslovi koje taj dobar sagovornik za novinare mora imati su da mora dobro poznavati i sam problem i organizaciju Tima i službe u kojoj je uposlen, mora biti dovoljno elokventan, strpljiv, itd. Služba za odnose sa javnošću mora paziti na to da sve ono što se plasira javnosti mora biti razumljivo i široj publici. Kada su već određeni ciljevi, ciljane grupe i mediji koji će sve to pratiti, potrebno je procijeniti kako problem kojim se bavimo najbolje iznijeti javnosti i razviti Strategiju - kako prenijeti poruku ciljnim grupama. Može se osmisлити dobra Strategija koja ne košta puno novaca, samo je potreban stručan i predan Tim koji je sprovodi. Prednosti dobrih odnosa sa javnošću su:

- Povećan broj volontera;
- Povećano članstvo;
- Povećanje predanosti članstva i javnosti prema Timu;
- Povećanje broja korisnika usluga;
- Privlačenje pažnje donosioca odluka;
- Privlačenje pažnje medija;
- Dopiranje do neutralnih organizacija i pojedinaca - veće šanse da pruže podršku.

#### 5.4. Organizovanje Lokalnih foruma

Ideja Lokalnog ekonomskog foruma jeste davanje prilike svima da kreiraju Lokalni ekonomski razvoj u smislu participativnog planiranja i povratak ekonomske moći općinama. U Lokalnom Ekonomskom Forumu (LEF) postoji mogućnost da ljudi kažu svoje mišljenje, da se kroz razgovor može doći do ideje, te da se tako može doći do određivanja zajedničkog problema, koji je rješiv za godinu dana. Ovaj Forum, u vezi sa poslovanjem treba dati odgovore, savjete, pomoć, sugestije i izvršiti mobilizaciju sviju i svega u slučaju pojave investitora. LEF je tijelo koje će, takođe, na bolji rad podstaći i kantonalnu i općinsku zakonodavnu vlast, na osnovu razgovora i zaključaka LEF-a.

LEF daje mogućnost da se izgradi konsenzus između javnog i privatnog sektora u vezi pravaca budućeg razvoja. Da bi se bolje iskoristili lokalni resursi potrebna je jača saradnja lokalnih partnera: privatni sektor, javni sektor i organizacije civilnog društva. Razvoj Lokalnog ekonomskog foruma će Kantonu pomoći da angažuje sve svoje raspoložive resurse i znatnu vanjsku potporu u naporima usmjerenim na preoblikovanje privrede u kantonu.

#### Dodatak 4. Pregled koraka u Lokalnom ekonomskom razvoju - Svjetska banka

##### Korak 1 : Organizovanje napora kreiranjem Menadžment tima i Partnerske mreže

Uspjeh Lokalnog ekonomskog razvoja zavisi od kolektivnih napora javnog (vladinog), poslovnog (privatnog) i nevladinog sektora. Jedna lokalna zajednica počinje proces planiranja identificirajući ljude, javne institucije, biznise i industrije, civilne organizacije, privatne profesionalne organizacije, stručnjake i organizacije za obuku i sve ostale grupe sa ovlaštenim interesom u lokalnoj ekonomiji. Sposobnosti i resursi koje svaka od ovih grupacija donosi u proces tvori suštinsku osnovu procesa izrade strategije. Uspostavljanje radnih odnosa i struktura koje potpuno angažiraju relevantne osobe unutar procesa takođe bi trebalo dovesti do stvaranja dugoročnog, formalnog javno / privatnog / nevladinog partnerstva.

##### Korak 2 : Procjena konkurentnosti (sveobuhvatna procjena)

Poznavanje stanja lokalne ekonomije je od suštinske važnosti za strateško planiranje budućnosti. Procjenjivanje konkurentnosti, odnosno, dobro sveobuhvatno procjenjivanje stanja će se koristiti dostupnim kvantitativnim i kvalitativnim saznanjima o ekonomiji, sposobnostima, i drugim resursima, koji će pomoći da se odrede strateški pravci lokalne ekonomije. SWOT analiza (snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje) je alat koji se može iskoristiti da se analiziraju podaci, u cilju izrade analize konkurentnosti (sveobuhvatne analiza). Procjena mora identificirati javne, poslovne i nevladine resurse, prikupiti i analizirati kvantitativne i kvalitativne informacije, uspostaviti sisteme prenošenja i pohranjivanja saznanja za buduću upotrebu prilikom monitoringa i ocjenjivanja. Takođe, važna stvar su usporedne informacije o resursima i aktivnostima u susjednim lokalnim zajednicama ili ostalim regionima, bilo da se radi o domaćim ili međunarodnim. Procjena bi trebala široko razmotriti široki spektar ekonomskih razvojnih mogućnosti, kroz sve važnije sektore.

##### Korak 3 : Stvaranje Strategije Lokalnog ekonomskog razvoja

Kao u sveobuhvatnim planovima gradske strategije, namjera je postići sveobuhvatan pristup LER-u. Profesionalno osoblje u lokalnim vladama i važniji učesnici trebaju balansirati ekonomski razvoj sa potrebama zaštite prirodne okoline i društvenim potrebama. Strategija LER-a se sastoji od izvjesnog broja komponenti, a ti elementi su vizija; svrha; ciljevi; programi; projekti i akcioni planovi.

##### Korak 4 : Implementacija Strategije LER-a

Implementacija Strategije se izvodi u skladu sa akcionim planom za odabrane projekte, oko kojih je postignut širok konsenzus važnijih učesnika, koji istovremeno upravljaju procesom implementacije. Akcioni plan uspostavlja hijerarhiju zadataka, odgovorne strane, realistične vremenske rokove, raspolaganje resursima, očekivane uticaje i rezultate i načine mjerenja učinka, kao i sisteme za ocjenu napretka u realizaciji. Osposobljavanje može biti važan element za povećanje sposobnosti pojedinaca, organizacija i vođa razvoja, u cilju postizanja boljih rezultata.

Razvoj dobrih tehnika monitoringa i ocjenjivanja sveobuhvatnih strategija LER-a je važan da bi se kvantificirali proizvodi, opravdali izdaci, odredila potrebna poboljšanja i prilagođavanja i razvile dobre prakse.

##### Korak 5 : Revizija Strategije LER-a

Revizija Strategije ekonomskog razvoja se događa najmanje jednom godišnje. Ovo treba uključiti reviziju koja koristi u lokalnoj ekonomiji usvojene indikatore nadzora i ocjene i dostupne resurse za strateški napor. Revizija treba obuhvatiti ne samo proizvode već cijeli proces implementacije, nivo učestvovanja, dinamiku promjene lokalnih uslova i promjenu ekonomskih (i političkih) odnosa u lokalnoj ekonomiji unutar regiona ili unutar države, kao i na međunarodnim tržištima.

## Dodatak 5. Pregled koraka u Lokalnom ekonomskom razvoju – EU QIF projekat u BiH

### Korak 1 : Uspostavljanje Odjela za LER ili postavljanje službenika u okviru postojećeg Odjela za privredu,

sa zaduženjem da radi isključivo na Lokalnom ekonomskom razvoju. Ovaj Odjel bi trebao uspostaviti jasne odnose sa drugim odjelima, pri čemu bi posao Odjela bio: rad na poslovnim poduhvatima (preduzeća), rad sa ljudskim resursima (kadrovi) i zemljište (infrastruktura), uz uspostavu modela odnosa sa javnošću.

### Korak 2 : Formiranje poslovnih udruženja,

koje bi predstavljalo poslovnu zajednicu. Udruženje treba da je umreženo sa drugim institucijama i udruženjima. Na sebe preuzima obavezu lobiranja, u cilju stvaranja boljeg poslovnog okruženja i djeluje kao savjetodavno tijelo uprave, u vezi aktivnosti koje se odnose na ekonomski razvoj.

### Korak 3 : Uspostavljanje partnerstva između javnog (vladinog) i privatnog (poslovnog) i nevladinog sektora (NVO, sindikati, građanski sektor) ili Lokalni ekonomski forum,

u cilju formiranja Vizije i Strategije, a i u cilju podsticanja zaposlenih, nezaposlenih, a posebno mladih i žena na pokretanje sopstvenog posla, buđenje poduzetničke svijesti i razvijanje smisla za poduzetništvo.

### Korak 4 : Revidirati Općinske postupke i procedure u vezi registracije preduzeća i regulative u vezi toga.

Veći dio procesa registracije je pod kontrolom Općine, tako da ukoliko želimo uvesti promjene, mi to zaista možemo i uraditi. Osnovne aktivnosti na tom planu su: ponuditi posebne usluge svim preduzećima povratnika, kao i drugima koji se registruju u Općini; oformiti samo jedan ured, jedan imenovani službenik i jedan telefonski broj za sve upite, jedan obrazac za sve informacije, jedna jedinstvena taksa-ne veća od 150 KM; ustanoviti samo jedno mjesto na koje treba otići kako bi se obavili svi koraci kod registracije preduzeća u Općini.....

### Korak 5 : Uspostaviti politiku jednakih mogućnosti.

Djelovati kao katalizator promjena; služiti kao primjer; biti predvodnik u borbi za jednakost; spriječavati diskriminaciju.

### Korak 6 : Izvršiti ekonomski pregled Općine.

Ekonomski pregled pruža neophodne informacije za utvrđivanje prioriteta Ekonomske strategije.

### Korak 7 : Razviti Strategiju Lokalnog ekonomskog razvoja.

Strategija Lokalnog ekonomskog razvoja se razlikuje od centralnog planiranja. Strategija daje široki pogled na ekonomiju i ima za cilj da poboljša sveukupno poslovno okruženje. Strategija to radi na taj način što stvara optimalne zakonske, finansijske, infrastrukturne i kadrovske pretpostavke, na osnovu kojih može doći do pokretanja novih preduzeća i rasta postojećih.

### 1. UVOD O INSTRUMENTIMA LOKALNOG EKONOMSKOG RAZVOJA

Instrumenti za Lokalni ekonomski razvoj su alati kojima se uređuje politika; od taksa i dadžbina, izdavanja dozvola za građenje, do kreditne linije. Osnovni elemenat svih ekonomskih instrumenata je da operiraju na decentralizovanom nivou, utičući na tržište. Ekonomski instrumenti imaju brojne prednosti. Ako se implementiraju na odgovarajući način pomažu ostvarenju ciljeva LER-a. Razvijanje praktičnih pristupa specifičnim lokalnim ekonomskim problemima izvršava se putem tačno određenih instrumenata.

Ekonomski razvoj određenog lokaliteta i regiona ovisi o intervencijama centralnih vlasti, međutim mnoge od ovih intervencija nisu bazirane na konkretnim politikama razvoja određenog lokaliteta. Na primjer, grantovi koje viši nivoi vlasti daju nižim nivoima vlasti nisu bazirani na konkretne programe razvoja, već se daju generalno i po potrebi, tako da ne možemo reći da državna/federalna vlast ima razrađen sistem instrumenata za razvoj jedne određene lokalne sredine. Prelazak na tržišnu ekonomiju doveo je do toga da su centralne vlasti izgubile ulogu koordinatora ekonomije i prestale regulisati poslovno okruženje lokalnih zajednica, ali država mora obezbijediti vladavinu zakona i poštovanje privatnog vlasništva, osnivajući institucije koje će pomoći poslovanju, što je spor proces u birokratskoj državi kakva je BiH, tako da stvaranje povoljnog poslovnog okruženja ostaje na lokalnim vlastima. Lokalne vlasti i lokalni biznismeni najbolje poznaju standarde te zajednice, ono što joj je potrebno i ono što je zanima, te informacije treba da podijeli, ukazujući na rizike svake pojedine investicije. Lokalne akcija u izgradnji razvojnih institucija je, prema tome, važan faktor koji određuje lokalnu ekonomiju. Svaki uspjeh bilo kojeg poduzetnika ovisi takođe i o prisutnosti i efikasnosti usluga koje mu pomažu u njegovom poslovanju. Trebaju li mu informacije o novim tehnologijama? Može li lokalna zajednica organizovati trening? Poslovno okruženje se odnosi i na pitanja osnovne infrastrukture. Da li je obezbijedena struja, kakva je putna komunikacija?

Moguće je organizovati osnovni koncept i instrumente LER-a kroz slijedeći vodič, koji će nam pomoći da preciznije odredimo instrumente za Lokalni ekonomski razvoj, a to su:

- Ko je ciljana grupa?
- Koji su nam resursi?
- Kako ćemo efikasno planirati?
- Kako upravljati LER-om?
- Kako napraviti održiv proces?
- Kako zadržati fokus na ključnim pitanjima i prouzrokovati sinergijski efekat?

U predhodnom poglavlju, u dijelu 4. , dali smo pregled četiri ključne grupe instrumenata za Lokalni ekonomski razvoj. A to su:

1. Instrumenti koji eliminišu postojeće nedostatke u općini;
2. Instrumenti koji proširuju potencijal za budući razvoj;
3. Instrumenti koji direktno utiču na unaprijeđenje poslovne klime;
4. Instrumenti direktne podrške poslovnom sektoru.

Slijedeća tabela prikazuje primjer kako bi glasila predhodna pitanja za svaku od četiri grupe instrumenata za Lokalni ekonomski razvoj.

Tabela 4. Razlike između instrumenata Lokalnog ekonomskog razvoja

	Instrumenti koji eliminišu postojeće nedostatke u općini	Instrumenti koji proširuju potencijal za budući razvoj	Instrumenti koji direktno utiču na unaprijeđenje poslovne klime	Instrumenti direktne podrške poslovnom sektoru
Ko je ciljana grupa?	Sveobuhvatno – cijela zajednica	Sveobuhvatno – cijela zajednica	Poslovni sektor	Dio poslovnog sektora
Resursi	Relativno skupi	Skupi	Jeftini	Relativno jeftini
Planiranje	Relativno složeno	Složeno	Jednostavno	Relativno jednostavno
Upravljanje aktivnostima	Jednostavno	Relativno jednostavno	Relativno složeno	Složeno
Trajanje procesa	Kratkotrajno	Relativno kratkotrajno	Relativno dugotrajno	Dugotrajno
Singerijski efekat	Relativno veliki	Veliki	Relativno mali	Relativno mali

## 2. SPECIFIČNOSTI INSTRUMENATA ZA LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ

Instrumenti Lokalnog ekonomskog razvoja predstavljaju skup mjera aktivnosti i alata pomoću kojih se ostvaruju ciljevi Lokalnog ekonomskog razvoja – prvenstveno unapređenje poslovnog okruženja za razvoj biznisa:

- Kroz podsticanje otvaranju novih preduzeća i otvaranje novih radnih mjesta;
- Kroz podsticaj za razvoj malih preduzeća;
- Kroz privlačenje domaćih i inostranih kompanija za ulaganje u lokalnu zajednicu.

Kreatorima politike Lokalnog ekonomskog razvoja nerijetko će biti postavljano pitanje: 'Kako će instrumenti za lokalni ekonomski razvoj obezbijediti stvaranje podsticajnog i privlačnog okruženja za razvoj biznisa i na taj način doprinijeti ostvarivanju ciljeva Lokalnog ekonomskog razvoja?'

Kada se na sastanku više ljudi planiraju instrumenti za dostizanje ciljeva ekonomskog razvoja, među planerima prije dođe do podjele nego do konsenzusa. Uglavnom, rezultat je da na kraju svi imaju svoja vlastita rješenja, prije nego što bi se postigao konsenzus oko jedinstvenog rješenja. Zašto među donosiocima odluka lakše dođe do podjele nego do konsenzusa kada su u pitanju ciljevi ekonomskih politika? Da bi se utvrdili ciljevi Lokalnog ekonomskog razvoja potreban je konsenzus. Da li je on moguć?

Da bi se odgovorilo na to pitanje i ujedno na suštinsko pitanje prilikom planiranja instrumenata za Lokalni ekonomski razvoj, potrebno je postaviti još jedno pitanje 'Kako mjeriti nivo i efekte stvaranja posticajnog i privlačnog okruženja?' Kako je prikazano ranije u tekstu, u okviru koraka za Lokalni ekonomski razvoj, potreba za monitoringom i evaluacijom aktivnosti ključ je uspjeha. Jedan od ključnih indikatora pomoću kojih ćemo obezbijediti argumente za konsenzus oko mjera jesu promjene u broju i veličini preduzeća i broju novootvorenih radnih mjesta, koje daju odgovor na pitanje stanja okruženja za razvoj biznisa.

Međutim, evaluacijom samo provjeravamo rezultate naših predhodnih aktivnosti. Ali, da bi stvorili saglasnost oko izbora instrumenata prije nego se otpočne sa njihovom primjenom, potreban je jedan drugi kriterij na osnovu kojeg ćemo selektovati instrumente, koji će na najbolji način ispuniti ciljeve u oblasti LER-a.

Ako donosioci odluka pred sebe postavljaju pitanje koje će mjere najefikasnije dovesti do povećanja konkurentnosti lokalnih preduzeća, odgovor na to pitanje sigurno će brže dovesti do konsenzusa oko primjene instrumenata za Lokalni ekonomski razvoj! Zašto?

Lokalna preduzeća imaju određenu mogućnost proizvodnje i prodaje proizvoda i usluga na domaćem i međunarodnom tržištu. Povećavanje ili smanjenje prodaje ili cijena uvjetovano je njihovom sposobnošću da proizvedu jeftiniji/kvalitetniji proizvod. Povećavanje konkurentnosti lokalnih biznisa doprinijeće povećanju profita. Povećanje profita doprinijeće povećanju proizvodnje ili ulaskom novih poduzetnika u biznis.

Iz toga razloga, slijedeća tabela 6 pokazuje kako i na koji način određena vrsta instrumenata utječe na povećanje konkurentnosti lokalnih biznisa.

Tabela 5. Utjecaj instrumenata LER-a na konkurentnost lokalnih biznisa

VRSTA INSTRUMENATA	KONKURENTNOST	
	UNUTRAŠNJA	VANJSKA
Za stvaranje većeg ekonomskog potencijala	xxx	xxxxxxxxxxxx
Za uklanjanje trenutnih nedostataka	xxxxxx	xxxxxx
Za unaprijeđenje poslovne klime	xxxxxxxxxxxxxx	xxx
Direktna podrška poslovnom sektoru	Xxxxxxx	xxxxxx

Kreiranje takvih instrumenata Lokalnog ekonomskog razvoja, koji će dovesti do stvaranja boljih uslova za konkurenciju među preduzećima, sigurno će prouzrokovati efekte koji će dovesti do unaprijeđenja poslovne klime, a samim tim i do ostvarivanja ciljeva LER-a!



Kreiranje liste instrumenata LER-a koji će imati najveći efekat na razvoj konkurencije, uz najmanje troškove, dovešće do koncenzusa u pogledu instrumenata LER-a!

Nakon usaglašavanja stavova oko ovog pitanja, pred donosiocima odluka nalazi se mogućnost izbora između različitih vrsta instrumenata u pogledu njihove cijene i vremenskog trajanja njihovih efekata.

Tabela 6. Odnosi između cijene i efekata pojedinih instrumenata LER

VRSTA INSTRUMENTATA	CIJENA	EFEKAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Za stvaranje većeg ekonomskog potencijala (<i>Putevi, komunikacija, radna snaga, obrazovanje</i>)</li> </ul>	Visoka	Srednjeročni/ <b>Dugoročni</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Za uklanjanje trenutnih nedostataka (<i>Lokalna infrastruktura, urbanizam, građenje</i>)</li> </ul>	Srednje visoka	Kratkoročni/ <b>Srednjeročni</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Za unaprijeđenje poslovne klime (<i>Zakoni, propisi, efikasna administracija, poslovno povezivanje</i>)</li> </ul>	Niska	<b>Kratkoročni</b> / Srednjeročni
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direktna podrška poslovnom sektoru (<i>Kreditni, podsticaji, besplatno zemljište</i>)</li> </ul>	Srednje/ Visoka	<b>Trenutni</b> / Kratkoročni

## 2.1. Efekti djelovanja pojedinih instrumenata Lokalnog ekonomskog razvoja

**Instrumenti koji stvaraju potencijal za veći ekonomski rast.** Instrumenti za stvaranje većeg ekonomskog potencijala podstiču Lokalni ekonomski razvoj:

- **Snižavanjem relativnih troškova** poslovanja u odnosu na preduzeća iz druge lokalne zajednice (infrastruktura);
- Stvaranjem mogućnosti za proizvodnju proizvoda u koju je uložena **veća dodatna** vrijednost (ljudski resursi);
- Stvaranjem mogućnosti za **nove poslovne mogućnosti**;
- Stvaranjem mogućnosti za **razvoj postojećih biznisa** u lokalnoj zajednici.

Korištenjem ovih instrumenata, Lokalnim ekonomskim razvojem omogućavamo preduzećima da unaprijede konkuretnu poziciju kroz:

- Generiranje veće dobiti;
- Veće plate radnicima;
- Veći broj lokalnih preduzeća, koja bi se koristila kao snabdjevači ili kupci (jači lokalni tržišni lanac);
- Veći izbor poslova za radnu snagu lokalne zajednice.

**Instrumenti koji uklanjaju trenutne nedostatke.** Instrumenti za stvaranje većeg ekonomskog potencijala podstiču Lokalni ekonomski razvoj, kroz:

- Efikasniju organizaciju lokalnih biznisa;

- Snižavanje relativnih troškova života i povećavanje kvalitete života;
- Obezbjedivanje kvalitetnijih dodatnih usluga.

Korištenjem ovih instrumenata, Lokalnim ekonomskim razvojem omogućavamo preduzećima da unaprijede konkuretsku poziciju, kroz:

- Bolje uslove poslovanja;
- Veće zadovoljstvo radnika i poduzetnika;
- Stvaranje mogućnosti za veću iskorištenost postojećih resursa.

**Instrumenti koji unapređuju poslovnu klimu.** Instrumenti pomoću kojih se unapređuje poslovna klima podstiču Lokalni ekonomski razvoj, kroz:

- Uključivanje svih zainteresovanih u poslovne aktivnosti;
- Omogućavanje korištenja svih raspoloživih resursa kod bavljenja biznisom;
- Maksimiziranje fokusa poduzetnika na bavljenje vlastitim poslom i minimiziranje negativnih djelovanja birokratije.

Korištenjem ovih instrumenata, Lokalnim ekonomskim razvojem omogućavamo preduzećima da unaprijede konkuretsku poziciju, kroz:

- Stvaranje većeg stepena konkurencije među lokalnim poduzetnicima;
- Stvaranje uslova za opstanak najkonkurentnijih i zatvaranje nekonkurentnih biznisa.
- Jačanje poduzetničkih i kreativnih sposobnosti lokalnih biznisa.

**Instrumenti koji direktno podržavaju privatni sektor.** Instrumenti pomoću kojih se direktno podržava privatni sektor podstiču Lokalni ekonomski razvoj, kroz:

- Omogućavanje bavljenja novim poslovnim djelatnostima;
- Omogućavanje ulaska u biznis novim poduzetnicima;
- Direktno podsticanje otvaranja radnih mjesta.

Korištenjem ovih instrumenata, Lokalnim ekonomskim razvojem omogućavamo preduzećima da unaprijede konkuretsku poziciju, kroz:

- Smanjivanje konkurentske razlike naspram drugih lokalnih zajednica.

### 3. KREIRANJE USLOVA ZA POVEĆANU ATRAKTIVNOST OPĆINE ZA INVESTITORE

U Bosni i Hercegovini jedan od osnovnih prioriteta u oblasti razvoja privatnog sektora jeste stvaranje uslova za veće privlačenje stranih direktnih investicija. Od strane općina u Bosni i Hercegovini jedno od najčešće postavljanih pitanja vezano za Lokalni ekonomski razvoj bilo je 'Kako stvoriti uslove za povećanje atraktivnosti općine za strana direktna ulaganja?'

Pod atraktivnošću općine za investitore podrazumijevamo skup ekonomskih i neekonomskih kategorija, prema kojima se mjeri atraktivnost jedne općine (grada) u odnosu na drugu, čiji kvalitet procjenjuje investitor.

Domaći i strani investitori se ne razlikuju u pogledu ocjene atraktivnosti za investiranje, osim što je strani investitor zahtjevniji u pogledu većine kategorija. Zahvaljujući trenutnoj poziciji lokalnih zajednica u BiH, znatno veći i kratkoročni i dugoročni efekti za ciljeve LER-a ostvaruju se uz pomoć stranih investitora (bolje veze sa tržištem, veća znanja i tehnologije, lakši pristup kapitalu,..). Strani investitori u pravilu ulažu u neku lokalnu zajednicu zbog:

- Pokrivanja lokalnog tržišta;
- Korištenja prirodnih resursa/privatizacija;
- Nižih troškova poslovanja.

Generalno, vrijedi zaključak da strani investitori ulažu u lokalne zajednice zbog toga što je jedna sredina povoljnija za njihov rad i investiranje u odnosu na druge. To je pristup koji treba da bude posmatran u okviru **procesa Lokalnog ekonomskog razvoja**.

Bez obzira na rezultate u periodu od 1998. do 2003. godine, svaka od općina u Bosni i Hercegovini je zainteresovana da baš u njenu općinu dođe velika strana investicija. Međutim, samo mali broj općina u BiH uspijeva da privuče strane investicije u vrijednosti preko 1.000.000 KM. Slika 10 prikazuje općine koje su obezbijedile investicije, koje su u pojedinačnom iznosu veće od milion KM. Analiza je kreirana na osnovu informacija Vijeća Ministara BiH - MVTEO. Iz slike 10, mogu se pročitati slijedeće važne informacije:

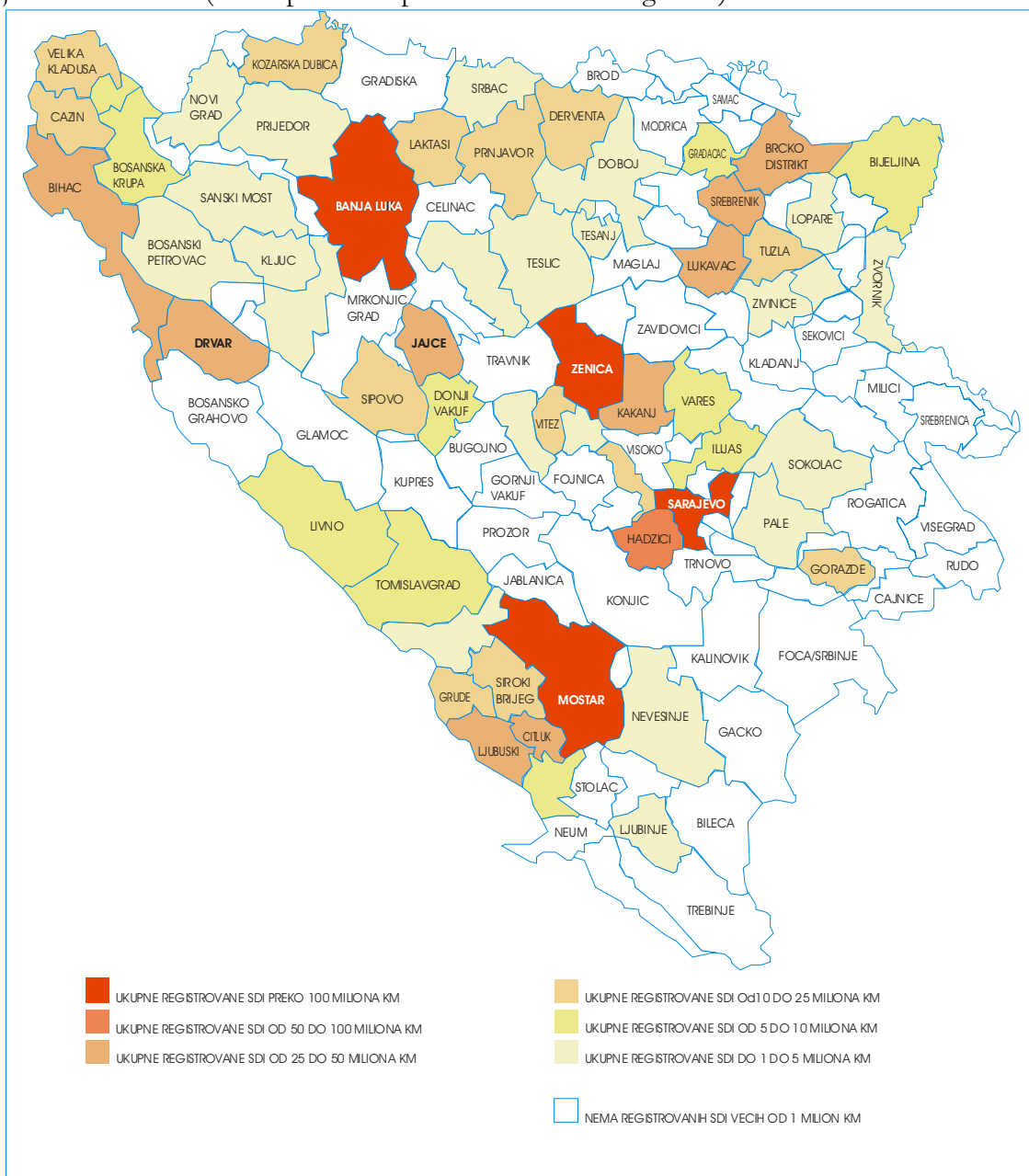
- Samo u četiri općine/grada u Bosni i Hercegovini su zabilježene ukupne inostrane investicije (veće od 1 miliona KM), veće od 100 miliona KM (područja obilježena crvenom bojom).
- Od 138 analiziranih općina u Bosni i Hercegovini, samo njih 59 su imale neku stranu investiciju veću od 1 miliona KM.
- Samo 27 općina u Bosni i Hercegovini su imale direktne strane investicije veće od 10 miliona KM..

Očigledni zaključak koji se može izvući iz ove analize stranih direktnih investicija u Bosni i Hercegovini jeste da postoji velika koncentracija ulaganja u posebna geografska područja BiH. Pored toga, sam pogled na kartu govori da u velikom broju općina nisu zabilježene direktne inostrane investicije, niti u proizvodnju niti u usluge. Zašto je to tako?

Strani investitori prilikom donošenja odluka o investiranju sigurno da biraju općine u kojima je kreirano povoljnije poslovno okruženje u odnosu na druge. Takođe, strani investitori se odlučuju za područja koja imaju veći ekonomski potencijal, te u kojima postoje veći ljudski potencijali (detaljnije u 3.1.).

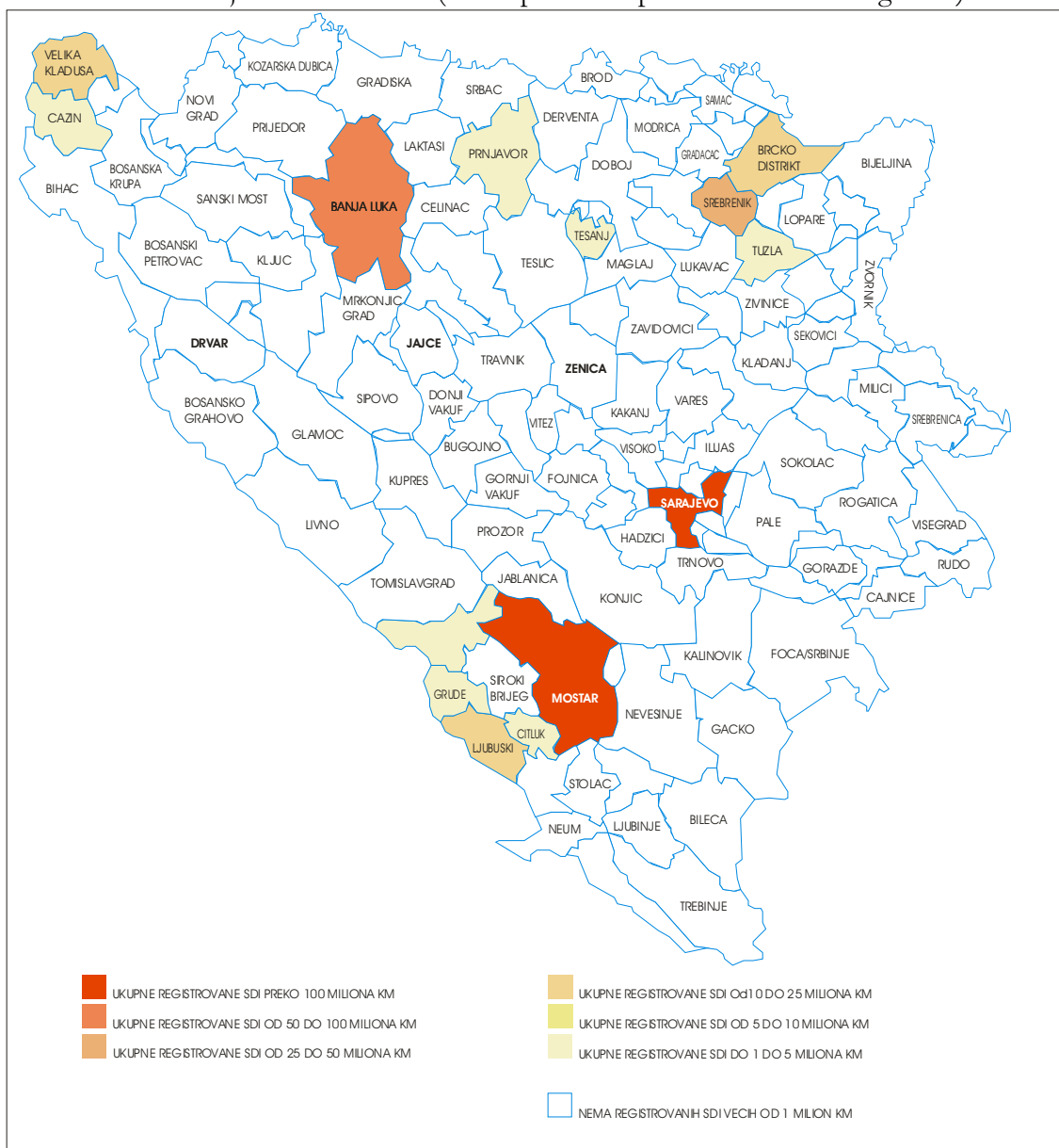
Ovakva analiza može poslužiti kreatorima Lokalnog ekonomskog razvoja na još jedan način. Općinama, u kojima nisu zabilježene direktne strane investicije, sigurno bi bilo od velike koristi da posjete općine u kojima su investicije zabilježene i to posebno one u kojima je zabilježen veći broj pojedinačnih investicija, većih od 1 milion KM. Njihovo iskustvo sigurno im može pomoći prilikom kreiranja politika Lokalnog ekonomskog razvoja.

Slika 10. Grafički prikaz općina u BiH - primaoca SDI, u pojedinačnim iznosima većim od jedan milion KM (zbirni podaci za period 1994. – 2003. godina)



Međutim, slika 10 ne govori o tome koliko je inostranih investicija uloženo u proizvodnju i usluge. Ova podjela značajno olakšava planiranje u lokalnim zajednicama, ako se odluče da poduzmu korake ka agresivnijem privlačenju inostranih investitora. Slika 11 pokazuje općine/gradove u BiH u kojima su zabilježene strane direktne investicije, pojedinačne vrijednosti veće od 1 milion KM.

Slika 11. Grafički prikaz općina u BiH primaoca SDI u oblasti usluga, u pojedinačnim iznosima većim od jedan milion KM (zbirni podaci za period 1994 – 2003. godina)



Kao što se moglo pretpostaviti, SDI u oblasti usluga su jako koncentrisane u pojedine gradove u Bosni i Hercegovini. Do 2003. godine samo Sarajevo je zabilježilo oko 52 procenta svih SDI u oblasti usluga, Mostar nešto više od 23 procenta, a Banja Luka oko 11,5 procenta.

U cilju razumijevanja razloga i prirode ovakvog ponašanja stranih investitora, jasno se ukazuje potreba boljeg razumijevanja stavova stranih investitora prilikom donošenja odluka o ulaganju u lokalnu zajednicu.

### 3.1. Najznačajnije pitanja na osnovu kojih strani investitor donosi odluku o ulaganju

Odgovorima na 11 pitanja strani investitor može procijeniti da je je vaša lokalna zajednica atraktivna za njega:

#### **Pitanje 1:** Kakav je ekonomski potencijal vaše općine?

- Koliki je BDP vaše općine?
- Da li raste i koliko?
- Koja je najveća investicija u vašoj općini u protekloj godini?
- Koje su tri najveće inostrane investicije u vašoj općini?

#### **Pitanje 2:** Rentabilnost poslovanja vaše općine?

- Koliko je prosječan iznos godišnje zakupnine po m<sup>2</sup>:
  - Kancelarijskog prostora u centru grada?
  - Kancelarije van centra?
  - Industrijskih objekata?
- Koliko je prosječna plata u eurima:
  - Sekretarice?
  - Rukovodioca na srednjem nivou?
  - Radnika (satnica)?
- Koliko košta jedna minuta telefonskog razgovora sa SAD?

#### **Pitanje 3:** Kakvi su ljudski resursi u vašoj općini?

- Koliki procenat stanovništva ima univerzitetsko obrazovanje?
- Da li u gradu ima fakultet, ili u blizini?
- Koje su glavne obrazovne i istraživačke institucije u vašem gradu?

#### **Pitanje 4:** Kakva je transportna infrastruktura vaše regije?

- Aerodromi,
- Luke,
- Pruge,
- Glavni autoputevi,
- Glavna transportna središta.

#### **Pitanje 5:** Kakva je vaša IT i telekomunikaciona infrastruktura?

- Koliko ima telefonskih linija na 1000 ljudi?
- Koliki procenat stanovništva ima mobilni telefon?
- Koji procenat stanovništva ima širokopojasni ili DSL internet pristup?

#### **Pitanje 6:** Kakva je kvaliteta života u vašoj općini?

- Koje je najbolje stambeno područje u vašem gradu?
- Koliki je godišnji zakup za četvorosobnu kuću?

- Da li imate privatne bolnice? Koja je najbolja?
- Da li u gradu imate međunarodnu školu?

**Pitanje 7:** Kakav je kulturni život u vašem gradu?

- Najpoznatiji umjetnici iz vašeg grada?
- Historijski spomenici, muzeji?
- Možete li opisati kakav je noćni život u vašem gradu, da li imate pozorišta, najznačajniji koncerti?
- Da li u vašem gradu ima posebnih restorana ili nekih drugih mjesta za jelo koji su neobični?

**Pitanje 8:** Kakva je situacija sa kriminalom u vašem gradu?

**Pitanje 9:** Kakvo je prirodno okruženje vašeg grada?

- Poznate planine, jezera, šume, plaže?

**Pitanje 10:** Kakva je vaša strategija za promociju stranih direktnih investicija?

- Opišite tekuće strategije za promociju vaše regije?
- Koja su tri najznačajnija faktora za obezbjeđenje investicija u vašoj regiji?
- Navedite tri ključna motiva zbog kojih bi potencijalni investitor trebao doći u vašu općinu?

I na kraju, **pitanje 11:**

- Navedite detalje većih, nedavno završenih projekata na polju infrastrukture i urbanog planiranja, uključujući i njihove troškove?

#### 4. PRIMJERI INSTRUMENTATA ZA LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ

U Bosni i Hercegovni, najviše zahvaljujući inicijativi od strane međunarodnih organizacija, realizovane su brojne aktivnosti na Lokalnom ekonomskom razvoju. Dalje u tekstu nalaze se selektovani primjeri, koji mogu poslužiti kao vodič u planiranju ili kreiranju aktivnosti u okviru Lokalnog ekonomskog razvoja.

##### 4.1. Dosadašnja iskustva na unaprijeđenju Lokalnog ekonomskog razvoja

Primjer 1: Obuka u oblasti turizma u Gradačcu

U aprilu 2001. godine Općina Gradačac razvila je Strategiju podrške privatnom sektoru. Ova Strategija bila je zasnovana na razvoju malih i srednjih preduzeća i iskorištavanju komparativnih prednosti u oblasti poljoprivrede, turizma i kulture. Tokom redovnih partnerskih sastanaka između Općine i poduzetnika rodila se ideja o podršci za tri nova lokalna hotela. Općina je odlučila da podrži razvoj ovih hotela, educirajući buduće hotelsko osoblje. Ova obuka je trebala:

- poboljšati vjerovatnoću uspješnog rada hotela,
- povećati šanse za zapošljavanje ljudima iz te Općine,
- učiniti Gradačac atraktivnijim za turiste.

Ovaj projekat u oblasti turizma urađen je u saradnji sa lokalnim Zavodom za zapošljavanje, kako bi se identificiralo sedamdeset ljudi, koji bi se obučili za turističke vodiče, kuhare, konobare i hotelske direktore. Ova obuka je lokalno organizovana, pri čemu se koriste iskusni voditelji obuke. Ukupni troškovi obuke iznose 7.000 KM.

#### Primjer 2: Lokalni ekonomski forum u Prnjavoru

Priroda privrednih problema sa kojima se suočavala Općina Prnjavor i njihovi razmjeri bili su ogromni, ali pri tome nisu bili jasni uzroci koji leže u osnovi ovih problema. Općina je zbog rata izgubila mnogo radnih mjesta, a bilo je vjerovatno da će izgubiti i mnogo više radnih mjesta zbog privatizacije. U Općini su željeli da precizno definišu šta se to dešava sa lokalnom ekonomijom - iako je bilo formirano mnogo preduzeća, mnoga od njih nisu uspjela da prežive. Međutim, izgledalo je da neka preduzeća jačaju, mada u većini slučajeva nije bilo raspoloživih informacija u vezi ekonomskih potencijala.

Općina je formirala Lokalni ekonomski forum, koji je odlučio da izvrši ekonomski pregled općine, proveo SWOT analizu i pripremio Akcioni plan. U cijelom ovom procesu bile su uključene sve zainteresovane strane, ne samo one iz Foruma nego i šire. Rezultati pregleda su pokazali da više od 70% radnih mjesta u Općini obezbjeđuju MSP, a da se ipak ne daje nikakva podrška preduzećima. Nije postojala Služba za pomoć poduzetnicima, niti je postojalo Poslovno udruženje. U Općini Prnjavor shvatili su da je potrebno da oni predvode svojim ličnim primjerom. Općina je u potpunosti reorganizovala postojeći Odjel za privredu i formirala Ekonomski odjel, sa ulogom davanja pomoći poduzetništvu i razvoju privatnog sektora. Pojednostavili su i modernizovali postupak registracije preduzeća i snizili Općinske poreze i zakupnine, i nastavili sa razvijanjem urbanističkog plana, čime su unijeli poboljšanja u poslovno okruženje.

Na osnovu informacija dobivenih iz ekonomskog pregleda, Općina i druge zainteresovane strane su bile u mogućnosti da pomognu kod stvaranja novih radnih mjesta, time što su unijeli poboljšanja u poslovno okruženje.

#### Primjer 3: Tim za registraciju u Bosanskoj Krupi.

Općina je uspostavila mjesto na kojem se može sve obaviti u vezi primanja novih zahtjeva za registraciju preduzeća, što podrazumijeva lančani rad više Općinskih odjeljenja. Namjera je bila da zamijeni stari ručni system, u kojem je sudjelovalo više odjeljenja Općine, modernim sistemom zasnovanim na lančanom radu, u kojem bi se kao ulazne informacije uzimali zahtjevi za registraciju, koji bi se zatim automatski prosljeđivali lancem nadležnih unutrašnjih odjeljenja. Novi sistem omogućava da sva relevantna zakonom propisana tijela budu automatski upoznata sa registracijom novog preduzeća, u svrhu prikupljanja poreza. Kada se radi o preduzećima koja se moraju registrovati u Bihaću, Općina ugovara datum i vrijeme i pojavljuje se pred sudom skupa sa datim preduzećem. Rezultati ovog projekta su bili slijedeći:

- Nakon što je napravljen potreban kompjuterski program i izvršena obuka i prekvalifikacija osoblja, bilo je moguće smanjiti vrijeme potrebno za registraciju novih preduzeća sa 30 dana na 7 dana.



- Poslovi službenika u malom timu za registraciju sada su obezbijedeni i oni zajednički rade na daljem smanjenju vremena potrebnog za registraciju.
- Osim rada na daljem poboljšanju zacrtanih ciljeva, uveden je žalbeni postupak koji omogućava cijelom sistemu da se prilagođava povratnim reakcijama stranaka.

U početku su stariji, viši službenici Općine bili skeptični u pogledu poboljšanja koje bi bilo kakva revizija postupka registracije mogla donijeti sa sobom, ali se sada, nakon efikasne primjene ovih poboljšanja, općenito priznaje da su poboljšanja donijela velike koristi gradu.

Primjer 4: Centar za menadžment osnovan od strane Poslovnog udruženja iz Bosanske Krupe.

Poslovno udruženje Bosanske Krupe, osnovano je 2000-te godine, kao nezavisno dobrovoljno udruženje koje radi u interesu privatnih preduzeća ovog grada. Nakon nekoliko mjeseci, Udruženje je imalo 350 članova i veoma je brzo na sebe preuzelo ulogu zagovaranja za poboljšanje poslovnog okruženja na općinskom i kantonalnom nivou. Udruženje je uočilo da je jedan od problema sa kojima su se njegove članice suočavale, naročito mikro i mala preduzeća, nedostupnost dobrih poslovnih savjeta u oblastima kao što su pravni savjeti, računovodstvo, te pitanja strategije i menadžmenta. Uz finansijsku potporu za pokretanje Udruženja, dobivenu od EU QIF-a, te dobivši od Općine zgradu, Poslovno udruženje Bosanske Krupe formiralo je Centar za menadžment, koji pruža slijedeće usluge:

- Davanje podrške preduzećima. Shvativši potencijal koji leži u povratnicima koji mogu poboljšati ekonomski život grada, Centar za menadžment pomaže povratnicima da povrate vlasništvo nad svojim preduzećima, odnosno imovinu tih preduzeća, te da preregistruju svoja preduzeća ukoliko žele da ih presele u Bosansku Kropu ili da registruju nova preduzeća ukoliko žele da krenu u nove poduhvate;
- Davanje pravne pomoći; prvenstveno u vezi sa registracijom, preregistracijom, zaključivanjem ugovora i zastupanjem preduzeća na sudu;
- Poslovne savjetodavne usluge i pomoć u menadžmentu; podrška poduzetnicima kod osnivanja novih preduzeća, traženja kredita, započinjanja zajedničkih projekata i sastavljanja poslovnih planova i prijedloga projekata;
- Knjigovodstveno/računovodstveno odjeljenje, koje pomaže preduzećima u sastavljanju i vođenju godišnjih računovodstvenih izvještaja.

Osoblje Udruženja sastoji se od troje ljudi, koji rade puno radno vrijeme na ostvarivanju ovog programa aktivnosti. Cilj koji su postavili bio je da Udruženje počne samo sebe izdržavati u roku od 5 mjeseci po osnivanju, pri čemu troškove Udruženja pokrivaju članarine i naknade za pomenute usluge.

Primjer 5: Korištenje općinskih sredstava za davanje povoljnih kredita

Općina Goražde je iskoristila prihode od prodaje poslovnih prostora za uspostavljanje kreditnih pogodnosti u vidu niskokamatnih kredita lokalnim preduzećima, čime im je pomogla da razviju svoje aktivnosti i stvore nova radna mjesta. Sredstva koja su bila dodijeljena ovom Fondu znosila su ukupno 320 000 KM. Dobivanje ovog zajma uslovljava se time da preduzeće mora biti registrovano u Općini Goražde i da mora upošljavati nove radnike.

Formiran je Kreditni odbor, koji upravlja ovim Fondom. Privredna banka iz Sarajeva je bila pozvana da učestvuje u radu Kreditnog odbora. Ova banka pružala je svoju stručnu pomoć u upravljanju kreditima, a bila je i zadužena je za upravljanje isplatama. Kao i kod redovnih zahtjeva za zajmove, zajmoprincipi moraju imati jamstvo i garanta za zajam.

Kamatna stopa za ove kredite iznosi 6%. Banka zaračunava 3% za pokriće svojih usluga, a 3% se vraća u Fond. Period otplate je 5 godina. Iznosi kredita kreću se od 8.000 KM do 16.000 KM, a novoosnovano mikro preduzeće mora upošljavati jedno do dvoje ljudi, ovisno o iznosu kredita. Osobe koje uposli dato preduzeće moraju biti u radnom odnosu, najmanje 5 godina (period povrata kredita).

Primjer 6. Poboljšanje tržišnih veza u Općini Gračanica.

Jednu od ključnih ekonomskih prednosti područja Gračanice predstavlja prisustvo renomiranih preduzeća za preradu hrane (tj. Vega Fruit, Corn Flips, Gračanka i Majevićanka). Sva ova preduzeća uspješno posluju i povećavaju proizvodnju. Nažalost, lokalni proizvođači hrane nisu bili u dovoljnoj mjeri svjesni mogućnosti, koje su ovi prerađivači nudili i nisu bili u dovoljnoj mjeri organizirani, kako bi mogli prodavati svoje proizvode ovim velikim kupcima. Većina lokalnih proizvođača je proizvodila djelomično za svoje potrebe, a djelomično za potrebe tržišta, prodajući svoje proizvode usko lokalnom krugu tržišta.

Općina Gračanica je radila sa ovim proizvođačima i prerađivačima hrane na stvaranju nezavisnog poljoprivrednog udruženja, koje bi trebalo podržati proizvodnju i poboljšati veze između ove dvije grupe. Ovo Udruženje sada obezbjeđuje slijedeće usluge samostalnim poljoprivrednim proizvođačima:

- Obuku o korištenju i primjeni modernih metoda proizvodnje;
- Zajedničku kupovinu sjemena, đubriva i drugih sirovina, u ime i za račun samostalnih poljoprivrednih proizvođača;
- Informisanje samostalnih poljoprivrednih proizvođača o potrebama tržišta i savjete o tome koje kulture da sade i gdje da prodaju svoje proizvode;
- Uspostavljanje i poboljšanje veza sa lokalnim prerađivačima hrane.

Ovo privredno udruženje je započelo sa svojim radom uz finansijsku podršku Općine Gračanica i EU QIF-a. Ono namjerava da s vremenom počne naplaćivati članarinu proizvođačima, kako bi učvrstilo svoju vlastitu održivost.

Primjer 7. Podrška vanjskom investiranju u lokalne poslovne poduhvate u Općini Kotor Varoš

Općina Kotor Varoš je primila zahtjev jedne italijanske tekstilne kompanije koja je bila zainteresirana za uspostavljanje fabrike za snadbijevanje materijalom za obuću marke "Nike".

Kompanija je, takođe, istraživala mogućnost da se locira u druga dva područja Bosne i Hercegovine. Općina Kotor Varoš je odlučila da pripremi paket akcija podrške, kako bi osigurala da se ta kompanija locira upravo unutar Općine Kotor Varoš.

Ova podrška je obuhvatala:

- doniranje građevinskog zemljišta kompaniji,
- oslobađanje od komunalnih taksi.

Oni porezi koji su se naplaćivali od Kompanije trebali su poslužiti poboljšanju puta, priključaka na električnu energiju i druge infrastrukture na toj građevinskoj lokaciji. Ovaj paket je bio dovoljan da ubijedi Kompaniju da se locira u Općini Kotor Varoš, čime je otvoreno 250 novih radnih mjesta.

#### Primjer 8: Marketinški plasman lokalnih proizvoda u Općini Bijeljina

Regija Semberije proizvodi širok asortiman poljoprivrednih proizvoda. Iako su se proizvodi visokog kvaliteta proizvodili na lokalnom terenu, Ekonomsko odjeljenje Općine Bijeljina je došlo do zaključka da je slab marketing ovih proizvoda, zbog čega se oni često prodaju samo na lokalnom tržištu. Općina je uočila da postoji mogućnost da podrži proizvođače, tako što bi koordinirala marketinške aktivnosti regije i razvila klaster organske hrane, te na taj način uspjela povećati izvoz.

Radeći u partnerstvu sa lokalnim poljoprivrednim udruženjem, Općina je kreirala amblem koji je predstavljao proizvode ove regije. Ona je takođe pokrenula inicijativu na promovisanju ovih proizvoda sa zaštitnim znakom na trgovačkim sajmovima i izložbama. Ove marketinške aktivnosti će dovesti do većeg izvoza roba iz ove regije sa dodatnom vrijednošću, što će povećati priliv novca u lokalnu ekonomiju i služiti otvaranju novih radnih mjesta.

#### Primjer 9: Besplatno zemljište za poslovne poduhvate u Ljubuškom.

Kao dio aktivnosti podrške razvoju privatnog sektora, Općina Ljubuški je pripremila paket mjera podrške onima koji žele da osnuju nova proizvodna preduzeća. Kako bi stimulirao investicije, Načelnik Općine je ponudio općinsko zemljište svakoj kompaniji sposobnoj da investira u nove proizvodne objekte. Ponuđen je besplatan zakup zemljišta, bez ikakvih općinskih taksi i dadžbina. Do sada je više kompanija otvorilo svoje pogone u Ljubuškom i stvoreno je oko 500 novih radnih mjesta. Osim toga, investicije u privatnom sektoru su dovele do obnove 80 objekata i nekoliko kuća. Općina je takođe pojednostavila postupak registracije i ponudila svoju pomoć u svim fazama postupka.

## 4.2. Pregled potencijalnih instrumenata za Lokalni ekonomski razvoj

### Primjer 1: One-Stop Shop

One-Stop Shop je ‘uslov bez kojeg se ne može’ kada se govori o aktivnostima Lokalnog ekonomskog razvoja, jer znači smanjenje troškova lokalnim biznismenima.

Prevod ‘One-Stop Shop-a’ bio bi ‘Sve na jednom mjestu’. Široka lepeza zakonske regulative jedne općine, putem One-Stop Shopa i jednog zaposlenog radnika u One-Stop Shopu, lokalnim biznismenima postaje poznata.

U One-Stop Shopu, oni mogu dobiti:

- informacije o procedurama koje biznismeni moraju proći, npr. za registraciju firme, za građavinske dozvole, pitanja osiguranja radnika,
- informacije o tome koju vrstu podrške poduzetništvu mogu dobiti na području te općine,
- koje su finansijske obaveze koje im predstoje u radu.

One Stop-shop je u stvari tačka susretanja lokalnih biznismena i lokalne administracije, na kojoj biznismeni mogu očekivati bazu podataka, informacije, savjete, i pomoć u rješavanju problema sa kojima se susreću .

#### Primjer 2. Izgradnja prostora za mali biznis

Mali biznis ne treba veliki prostor. Centar za male obrte je fleksibilan, lako ga je projektovati, izgraditi i ponuditi. Poslovni ili biznis inkubatori su najčešća forma sistemskog organizovanja prostora za započinanje i/ili razvoj malog biznisa.

Biznis inkubatori postali su popularni instrument za Start-Up biznis 1980-ih. Inkubator nudi niz usluga malim kompanijama koje su u prvoj fazi njihovog postojanja, 'od ideje do biznisa'. Inkubator nudi :

- kancelarijski prostor ili malu proizvodnu salu po najnižoj mogućoj cijeni,
- osnovnu kancelarijsku opremu, tj. mogućnost korištenja kopir aparata, faksa, audio opreme, pristup internetu i sl.
- pomoć u poslovnom planiranju, računovodstvu, marketingu, kontroli kvaliteta i razvoju proizvoda,
- usluge pravnog savjetovanja,
- pomoć u ostvarivanju kontakata sa drugim poduzetnicima,
- pomoć pristupa kreditnim linijama za start-up biznis.

Postavlja se pitanje koliko ovo sve košta lokalnu vlast? Odgovor na ovo pitanje se ne može dati ako se ne uzmu u obzir sve okolnosti, počevši od uslova u kojima se obavlja posao u državi, pa u regiji, pa tek onda u lokalnoj zajednici. Ako ovi uslovi ne idu u korist poslovanju, odgovor bi bio da inkubator ne može puno pomoći. Međutim, ako lokalne vlasti vide lokalnu zajednicu kao zajednicu koja ima prednosti, u kojoj se može dobiti pomoć biznismenima, ne samo finansijska već i poslovno savjetodavna, odgovor je drugačiji.

#### Primjer 3: Promovisanje lokalnog poduzetništva i Lokalna ekonomska promocija Općine

##### Promovisanje lokalnog poduzetništva

Bitan segment Lokalnog ekonomskog razvoja jeste da lokalna uprava razvije «umjetnost slušanja».

Samo ako su i javni i privatni sektor uvjereni da su prihvaćeni od druge strane kao stručnjaci u njihovim poljima djelovanja, moguće je uspostaviti pravo partnerstvo i saradnju. Lokalna uprava mora dati do znanja da je ona tu da pomogne u rješavanju problema poduzetnika i davanju odgovora na njihova pitanja koja se odnose na posao javne uprave.

Promocija lokalnih biznisa znači:

- Promociju dijaloga između predstavnika MSP (komora, udruženje) i administracije, kroz izgradnju kapaciteta na objema stranama i intenziviranje dijaloga o kreiranju legalnih i institucionalnih okvirnih uslova za privatni sektor.
- Podršku integracije MSP u lokalne i regionalne ekonomije, putem promocije regionalne ekonomije, saradnje između općina u regiji i uspostave mreža lokalnih i regionalnih poduzetnika i zakonodavaca.
- Menadžment i poslovno savjetovanje, kroz izgradnju kapaciteta MS preduzeća, pomoć izgradnji kapaciteta lokalnih konsultantskih firmi i konsultanata, što uključuje i davanje savjeta u cilju povećanja efikasnosti u svim domenima poslovanja.
  - Informacije o lokalno raspoloživim finansijskim sredstvima: koje kreditne linije postoje, na koji način se mogu koristiti; ustanovljavanje kreditnih sredstava u okviru neprofitne strukture (kreditni odbori, savezi).
  - Podupiranje lokalnog poslovnog udruženja.
  - Organizovanje sajmova, okruglih stolova, redovno davanje publiciteta dobrim poslovnim poduhvatima, davanje godišnje nagrade uspješnim preduzećima i pojedincima.
  - Davanje posebnih subvencija preduzećima.

Lokalna ekonomska promocija općine

Poenta lokalne ekonomske promocije općine, kao mjesta pogodnog za poslovanje, je ne da se privuče potencijalne investitori, nego da se «pošalju» vijesti da ta općina traži investitore i radi na stvaranju povoljnih uslova. Izgraditi jedan takav imidž općine u suštini znači obrazložiti razloge zbog kojih je jedna općina atraktivna, kao i povlastice koje daje.

Primjer 4: Umrežavanje, poslovni kontakti

Ono što je poslovanju potrebno su kontakti između snadbijevača i kupaca. Način na koji se ovo može raditi su lokalni sajmovi, organizovanje sastanaka i skupova, u kojima je Općina posrednik između lokalnih i ostalih kompanija. Slijedeće što se može raditi je organizacija seminara na kojima stručnjaci date oblasti prezentuju i odgovaraju na pitanja, uz organizaciju koktela. Zatim, organizacija zajedničkih neformalnih večera, ručka ili doručka na kojem se biznismeni mogu družiti, a ovi događaji se mogu lako organizovati ukoliko se u to vrijeme ili uskoro održava neki bitan događaj za lokalnu zajednicu, kao festival ili slično.

Primjer 5: Usluge za razvoj poslovanja

Malim i srednjim preduzećima ove usluge su jako bitne, ako žele da napreduju i povećaju njihovu sposobnost takmičenja sa drugim firmama.

U prvom redu, postizanje javno-privatnog partnerstva i konsenzusa dovešće do toga da će se javni sektor i sam ponašati poduzetnički. Partnerstvo će dovesti do toga da će možda Forum, Komora ili Asocijacija privrednika organizovati konsultacije, a svakako će postojati kanal komunikacije između svih aktera. Internet stranica na kojoj će se promovirati svi

poslovni subjekti zajednice, razmjena informacija, dovešće do poboljšanja imidža poslovnog sektora

#### Primjer 6: Razvoj poljoprivrede

Poljoprivredni biznis je integralna komponenta ruralnog razvoja. Može se definisati kao poslovanje usmjereno na proizvodnju, čuvanje, procesiranje i distribuciju poljoproizvoda, snadbijevanje sirovinama i davanje usluga kao što su širenje tržišta, istraživanje, finansiranje i agro politika.

Agrobiznis u našoj zemlji obavljaju mala ili srednja preduzeća, koja su locirana u ruralnim područjima ili centrima. Dok se proces tranzicije na tržišnu ekonomiju širi, ekonomski uspjeh ovih preduzeća ovisi o činjenici da liberalizacija tržišta utiče na to da ovakve firme i nemaju neku konkurentnost na lokalnim tržištima. Odgovor na ovo je da ova preduzeća moraju efikasno odgovoriti tržištu, poboljšanjem njihovih vještina menadžmenta.

Podrška poljoprivredi treba da se razmatra kao integrani dio ekonomskog razvojnog koncepta jedne države u ruralnim područjima. Ako se poslovi žele kreirati u ruralnom sektoru, agro biznisu se mora pomoći na način da lokalna uprava mora izdvojiti dio sredstava za finansijsku podršku ovog sektora, posebno u davanju usluga.

#### Primjer 7: Promocija zapošljavanja

Promocija zapošljavanja ima za cilj, isto kao i ekonomska promocija, kreiranje poslova i prihoda. Postoje dva standardna instrumenta za promociju zapošljavanja orijentisanu na poslovanje: Matching i skills development.

- Matching: Zavod za zapošljavanje u smislu matchinga ne obavlja samo njegove standardne aktivnosti - vođenje baze podataka i informacije, nego uključuje instrumente kao što je sponzoriranje pripravnštva, sponzoriranje perioda probnog rada, aktivno traženje mogućnosti zapošljavanja u kompanijama, itd.

- Razvoj vještina: Aktivnosti škola i drugih edukativnih institucija i školski programi nisu u skladu sa potrebama lokalnih firmi. Mladima u školi treba omogućiti da se upoznaju i upute u poduzetništvo, potencijalne poslodavce se treba pitati koje su im vještine potrebne, na način da se organizuje komunikacija između poslodavaca i trenera.

#### Primjer 8: Definisanje općinskih taksi sa posebnom pažnjom

Takse moraju biti jasno određene. Visoke takse predstavljaju barijeru poslovanju, ali isto tako niske takse predstavljaju barijeru za rad lokalne uprave, što znači da se mora naći sredina, koja će koristiti i jednom i drugom sektoru. Transparentnost korištenja novca od poreza i prikupljanja poreza jedan je od instrumenata za aktivnosti LER-a .

#### Primjer 9: Urbanističko planiranje

Urbanističko planiranje je odlučivanje o korištenju zemljišta u gradu ili ruralnim područjima. Proces planiranja treba da uključi sve bitne aktere jedne lokalne zajednice, kao i razvijene agencije. Kao instrument, lokalno urbanističko planiranje se koristi u:

- urbanističkom razvoju grada,

- urbanističkom razvoju sela,
- vodoprivrednih lokacija i šuma,
- promociji prirodnih resursa,
- izgradnja putne komunikacije,
- itd.

#### Primjer 10: Turizam

Turizam je sektor ekonomije koji je širom svijeta u porastu. Iz ovog razloga, jako je bitan faktor svake ekonomske razvojne politike, ali kao takav, mora biti planiran i vođen. Tehnika kao što je PACO metoda, može biti dobar početak za evaluiranje mogućnosti lokalnog turizma i stvaranje strategije.

#### Primjer 11: Promocija i podsticaj investiranju

Promocija investicija je privlačenje poslovnih djelatnosti ka zajednici iz bilo kojeg dijela zemlje ili zemalja. Naravno, osnovna pažnja treba da bude data lokalnim biznismenima. Strani investitori ulažu u zajednice u kojima su lokalni biznismeni zadovoljni radom lokalne vlasti. Zato je potrebno uspostaviti efikasan sistem promocije vanjskih investicija. Npr. 'stimulisanje otvaranja banke' - lokalne vlasti mogu pružiti pomoć banci kod traženja poslovnih prostorija, planiranja i pri registraciji. Lokalne vlasti bi trebale aktivno vršiti promociju općine kao pogodnog mjesta za pokretanje poslovnih poduhvata, obezbjeđivanjem besplatnog ili jeftinog zemljišta sa odgovarajućom infrastrukturom ili tako što će se podržati ili finansirati obuku lokalne radne snage. Uobičajeno je da se raspolože slijedećim podacima o faktorima lokacije:

- a) tzv. tvrdi faktori: tržište rada, saobraćajne veze, zemljište, raspoložive prostorije, troškovi transporta, blizina prodajnog tržišta, kontakti u branši, lokalni porezi, doprinosi za očuvanje životne sredine.
- b) tzv. meki faktori: ekonomska klima u zemlji, ekonomska klima u općini, imidž općine u javnosti, imidž lokacije preduzeća u javnosti. Posredno, meki faktori su: način stanovanja i okolina, kvalitet životne sredine, školstvo, mogućnosti za razonodu, mogućnosti za kupovinu, uslužne djelatnosti i nadležnost javne uprave.

#### Primjer 12: Osnivanje i podrška lokalnim i regionalnim razvojnim agencijama

Lokalna ekonomska razvojna agencija - Local economic development agency (LEDA) i Regionalne ekonomske razvojne agencije (REDA) osnovale su se u mnogim zemljama, ne samo u Evropi, kao osnovna tačka za formulaciju i implementaciju lokalnih i regionalnih razvojnih inicijativa. Međunarodna organizacija rada (ILO), u svojim programima promoviše osnivanje ovakvih agencija.

Razlozi za pokretanje ovih agencija su da u mnogim zemljama u razvoju i tranziciji izvršna vlast ima malo iskustva u interakciji sa biznisom. Šta u stvari ove agencije rade? Integrišu poslovanje, pomažu poduzetniku u kreiranju poslovnog plana, daju informacije o poslovnim mogućnostima i nude specijalnu tehničku pomoć, pomažu start-up biznis i njihove početne aktivnosti, daju finansijsku podršku i pomoć pri pristupu kreditima, pripremaju planove lokalnog ekonomskog razvoja, određuju glavne sektore ekonomije, obezbjeđuju specijalne trening programe. Dalje, agencije integrišu i vrše koordinaciju između lokalnih institucija, promovišu lokalna MSP I poduzetničku kulturu, daju usluge javnom I privatnom sektoru, identifikuju najosjetljivije društvene grupe, itd...

U pogledu organizacione strukture to su ne-profitne organizacije, pravno registrovane, daju finansijske usluge, tehničku pomoć, trening, imaju nezavisan pristup fondovima, državnim i međunarodnim programima i svakako su instrumenti lokalnog i regionalnog ekonomskog razvoja. Svi oni iz javnog i privatnog sektora koji žele učestvovati u radu agencija su uključeni u rad agencija, što dovodi do dobrog i dugoročnog odnosa između agencija i lokalnih i regionalnih vlasti.



PRILOG 1: Pregled općina u BiH po BDP

Rbr	Općina/grad	Entitet	Broj stanovnika	Broj zaposlenih (ukupno)	Prosječna plata	Odnos Zaposleni / broj stanovnika	Udio u BDP Bosne i Hercegovine	Projegna BDP po općinama/gradovima (hiljade KM)	BDP Per capita (hiljade KM)
1	Sarajevo	FBiH	345,436	83,069	620.78	24.05%	16.766%	2,000,571.70	5.79
2	Banja Luka	RS	222,359	48,159	504.00	21.66%	7.891%	941,641.13	4.23
3	Mostar	FBiH	105,448	25,862	685.74	24.53%	5.766%	688,016.75	6.52
4	Tuzla	FBiH	133,861	28,807	544.02	21.52%	5.095%	607,981.44	4.54
5	Zenica	FBiH	128,495	26,755	411.58	20.82%	3.580%	427,205.31	3.32
6	Brčko	DS	100,500	12,067	695.00	12.01%	2.73%	325,358.04	3.24
7	Bijeljina	RS	108,671	16,972	463.00	15.62%	2.555%	304,853.68	2.81
8	Prijedor	RS	98,020	15,632	382.00	15.95%	1.941%	231,662.28	2.36
9	Bihać	FBiH	60,707	11,036	538.86	18.18%	1.933%	230,709.28	3.80
10	Doboj	RS	79,987	12,550	428.00	15.69%	1.746%	208,384.26	2.61
11	Travnik	FBiH	51,369	10,266	460.55	19.98%	1.537%	183,423.71	3.57
12	Trebinje	RS	31,139	9,757	370.00	31.33%	1.174%	140,053.98	4.50
13	Zvornik	RS	65,000	8,218	432.00	12.64%	1.154%	137,729.61	2.12
14	Lukavac	FBiH	51,978	8,076	428.67	15.54%	1.126%	134,306.44	2.58
15	Kakanj	FBiH	44,124	6,911	496.12	15.66%	1.115%	133,016.36	3.01
16	Gradiška	RS	60,000	9,138	374.00	15.23%	1.111%	132,586.77	2.21
17	Visoko	FBiH	40,432	8,218	405.52	20.33%	1.084%	129,287.29	3.20
18	Laktaši	RS	39,870	6,768	475.00	16.98%	1.045%	124,718.64	3.13
19	Živinice	FBiH	53,053	7,387	430.67	13.92%	1.034%	123,421.31	2.33
20	Velika Kladuša	FBiH	49,841	5,684	466.33	11.40%	0.862%	102,831.19	2.06
21	Banovići	FBiH	28,918	5,235	501.60	18.10%	0.854%	101,871.25	3.52
22	Tešanj	FBiH	48,673	6,575	399.20	13.51%	0.853%	101,827.18	2.09
23	Gračanica	FBiH	53,381	6,395	385.20	11.98%	0.801%	95,566.18	1.79
24	Livno	FBiH	32,454	4,576	519.09	14.10%	0.772%	92,152.28	2.84
25	Cazin	FBiH	61,094	4,864	487.70	7.96%	0.771%	92,028.80	1.51
26	Zavidovići	FBiH	36,692	6,338	352.77	17.27%	0.727%	86,740.38	2.36
27	Sanski Most	FBiH	60,537	4,770	446.95	7.88%	0.693%	82,709.38	1.37
28	Konjic	FBiH	30,009	4,520	467.39	15.06%	0.687%	81,958.74	2.73
29	Teslić	RS	55,000	5,976	341.00	10.87%	0.663%	79,057.37	1.44
30	Foča / Srbinje	RS	25,338	4,832	418.00	19.07%	0.657%	78,357.51	3.09
31	Pale	RS	30,000	5,119	385.00	17.06%	0.641%	76,458.06	2.55
32	Orašje	FBiH	22,633	3,527	551.29	15.58%	0.632%	75,433.28	3.33
33	Široki Brijeg	FBiH	29,952	4,562	414.37	15.23%	0.615%	73,336.64	2.45
34	Ljubuški	FBiH	22,077	3,799	496.88	17.21%	0.614%	73,231.55	3.32
35	Prnjavor	RS	49,762	4,989	374.00	10.03%	0.607%	72,387.32	1.45
36	Gradačac	FBiH	47,494	4,206	435.79	8.86%	0.596%	71,108.90	1.50
37	Bugojno	FBiH	37,425	3,779	480.20	10.10%	0.590%	70,400.62	1.88
38	Goražde	FBiH	31,582	4,004	449.90	12.68%	0.586%	69,885.57	2.21
39	Vitez	FBiH	21,354	4,409	403.70	20.65%	0.579%	69,052.00	3.23
40	Gacko	RS	10,245	3,599	492.00	35.13%	0.576%	68,694.88	6.71
41	Ugljevik	RS	16,899	3,274	531.00	19.37%	0.565%	67,445.13	3.99
42	Srebrenik	FBiH	42,218	3,742	462.25	8.86%	0.562%	67,105.50	1.59
43	Modriča	RS	28,000	4,037	428.00	14.42%	0.562%	67,031.65	2.39
44	Novi Grad (B.Novi)	RS	27,100	4,751	360.00	17.53%	0.556%	66,353.67	2.45
45	Kozarska Dubica	RS	34,716	4,901	344.00	14.12%	0.548%	65,406.45	1.88
46	Čapljina	FBiH	19,402	3,238	511.93	16.69%	0.539%	64,307.98	3.31
47	Sokolac	RS	17,376	3,308	490.00	19.04%	0.527%	62,883.83	3.62

48	Grude	FBiH	13,372	2,959	543.18	22.13%	0.523%	62,354.26	4.66
49	Hadžići	FBiH	19,400	2,921	546.03	15.06%	0.519%	61,876.46	3.19
50	Srpski Brod	RS	20,341	3,859	413.00	18.97%	0.518%	61,830.43	3.04
51	Srpsko Novo Sarajevo	RS	20,123	4,270	361.00	21.22%	0.501%	59,801.56	2.97
52	Tomislavgrad	FBiH	27,754	2,930	511.50	10.56%	0.487%	58,142.10	2.09
53	Vogošća	FBiH	19,966	2,301	633.68	11.52%	0.474%	56,567.12	2.83
54	Čitluk	FBiH	16,419	2,963	490.37	18.05%	0.472%	56,368.04	3.43
55	Mrkonjić Grad	RS	19,894	3,573	404.00	17.96%	0.469%	56,000.49	2.81
56	Derвента	RS	42,499	3,843	374.00	9.04%	0.467%	55,759.57	1.31
57	Novi Travnik	FBiH	25,198	3,284	434.78	13.03%	0.464%	55,392.39	2.20
58	Kotor Varoš	RS	19,930	3,439	388.00	17.26%	0.434%	51,765.61	2.60
59	Jajce	FBiH	19,999	2,870	430.76	14.35%	0.402%	47,961.71	2.40
60	Breza	FBiH	13,867	2,936	417.33	21.17%	0.398%	47,534.95	3.43
61	Fojnica	FBiH	11,111	2,644	456.41	23.80%	0.392%	46,815.97	4.21
62	Srbac	RS	22,538	3,143	365.00	13.95%	0.373%	44,505.60	1.97
63	Kiseljak	FBiH	21,322	2,297	492.21	10.77%	0.368%	43,862.04	2.06
64	Bosanska Krupa	FBiH	29,580	2,182	507.72	7.38%	0.360%	42,979.01	1.45
65	Posušje	FBiH	16,122	2,390	439.98	14.82%	0.342%	40,795.12	2.53
66	Srpska Ilidža	RS	16,685	2,428	423.00	14.55%	0.334%	39,844.32	2.39
67	Čelinac	RS	17,000	3,034	338.00	17.85%	0.333%	39,784.11	2.34
68	Vareš	FBiH	10,099	2,072	494.86	20.52%	0.333%	39,778.60	3.94
69	Bileća	RS	12,219	3,116	329.00	25.50%	0.333%	39,771.39	3.25
70	Maglaj	FBiH	21,474	2,976	342.96	13.86%	0.332%	39,596.23	1.84
71	Žepče	FBiH	30,718	2,754	362.30	8.97%	0.324%	38,708.80	1.26
72	Gornji Vakuf-Uskoplje	FBiH	19,999	2,337	422.42	11.69%	0.321%	38,298.40	1.92
73	Jablanica	FBiH	13,074	1,903	513.42	14.56%	0.318%	37,904.34	2.90
74	Višegrad	RS	19,300	2,467	396.00	12.78%	0.318%	37,900.22	1.96
75	Šamac	RS	22,000	2,507	377.00	11.40%	0.307%	36,666.81	1.67
76	Kalesija	FBiH	35,147	1,878	480.63	5.34%	0.293%	35,017.40	1.00
77	Rogatica	RS	14,546	2,436	343.00	16.75%	0.272%	32,415.21	2.23
78	Milići	RS	16,000	1,655	499.00	10.34%	0.269%	32,038.78	2.00
79	Ključ	FBiH	16,020	1,823	447.23	11.38%	0.265%	31,629.70	1.97
80	Odžak	FBiH	15,918	1,836	436.73	11.53%	0.261%	31,107.36	1.95
81	Olovo	FBiH	13,004	2,047	382.21	15.74%	0.254%	30,352.70	2.33
82	Kladanj	FBiH	15,779	1,648	457.18	10.44%	0.245%	29,229.53	1.85
83	Nevesinje	RS	18,280	2,316	311.00	12.67%	0.234%	27,943.21	1.53
84	Prozor / Rama	FBiH	17,326	1,316	525.39	7.60%	0.225%	26,823.48	1.55
85	Bosanski Petrovac	FBiH	8,151	1,288	489.10	15.80%	0.205%	24,439.42	3.00
86	Busovača	FBiH	11,451	1,278	491.72	11.16%	0.204%	24,379.58	2.13
87	Ilijaš	FBiH	15,325	1,179	518.06	7.69%	0.199%	23,695.80	1.55
88	Vlasenica	RS	20,301	1,662	363.00	8.19%	0.196%	23,405.35	1.15
89	Donji Vakuf	FBiH	13,388	1,562	383.24	11.67%	0.195%	23,223.59	1.73
90	Šipovo	RS	10,518	2,034	286.00	19.34%	0.189%	22,568.07	2.15
91	Stolac	FBiH	10,912	1,025	560.55	9.39%	0.187%	22,290.29	2.04
92	Srebrenica	RS	21,768	1,442	392.00	6.62%	0.184%	21,929.50	1.01
93	Lopare	RS	18,100	1,645	334.00	9.09%	0.179%	21,315.22	1.18
94	Kreševo	FBiH	5,937	1,206	449.70	20.31%	0.176%	21,040.09	3.54
95	Kneževo	RS	13,800	1,656	315.00	12.00%	0.170%	20,237.10	1.47
96	Kupres	FBiH	3,018	960	538.72	31.81%	0.168%	20,063.73	6.65
97	Doboj Istok	FBiH	10,607	1,183	421.37	11.15%	0.162%	19,338.63	1.82
98	Bratunac	RS	22,879	1,594	312.00	6.97%	0.162%	19,293.91	0.84
99	Bužim	FBiH	18,251	1,038	462.29	5.69%	0.156%	18,616.12	1.02
100	Han Pijesak	RS	4,740	1,064	425.00	22.45%	0.147%	17,543.17	3.70
101	Drvar	FBiH	13,006	1,015	415.79	7.80%	0.137%	16,372.59	1.26
102	Ribnik	RS	8,965	1,244	339.00	13.88%	0.137%	16,360.53	1.82
103	Čajniče	RS	5,283	1,183	354.00	22.39%	0.136%	16,246.71	3.08
104	Neum	FBiH	4,778	949	407.94	19.86%	0.126%	15,018.96	3.14
105	Čelić	FBiH	15,378	902	420.65	5.87%	0.123%	14,719.90	0.96
106	Petrovo	RS	11,975	873	425.00	7.29%	0.121%	14,393.97	1.20

107	Usora	FBiH	7,116	984	369.72	13.83%	0.118%	14,113.85	1.98
108	Doboj Jug	FBiH	4,798	760	454.00	15.84%	0.112%	13,385.88	2.79
109	Rudo	RS	9,742	1,003	335.00	10.30%	0.109%	13,035.36	1.34
110	Šekovići	RS	10,080	859	362.00	8.52%	0.101%	12,063.66	1.20
111	Ljubinje	RS	5,100	845	360.00	16.57%	0.099%	11,801.48	2.31
112	Glamoč	FBiH	4,981	564	491.43	11.32%	0.090%	10,752.72	2.16
113	Srpska Kostajnica	RS	7,824	899	295.00	11.49%	0.086%	10,288.67	1.32
114	Kalinovik	RS	4,614	533	477.00	11.55%	0.083%	9,863.32	2.14
115	Sapna	FBiH	14,349	459	469.50	3.20%	0.070%	8,360.37	0.58
116	Domaljevac	FBiH	5,007	432	415.79	8.63%	0.058%	6,968.43	1.39
117	Teočak	FBiH	7,052	359	495.53	5.09%	0.058%	6,901.47	0.98
118	Bosansko Grahovo	FBiH	2,488	265	604.38	10.65%	0.052%	6,213.46	2.50
119	Berkovići	RS	2,782	331	405.00	11.90%	0.044%	5,200.68	1.87
120	Srpsko Goražde	RS	3,077	353	358.00	11.47%	0.041%	4,902.70	1.59
121	Srpski Stari Grad	RS	1,800	307	405.00	17.06%	0.040%	4,823.59	2.68
122	Osmaci	RS	8,000	287	405.00	3.59%	0.038%	4,509.35	0.56
123	Trnovo	RS	2,583	256	409.00	9.91%	0.034%	4,062.01	1.57
124	Srpsko Orašje	RS	2,894	244	405.00	8.43%	0.032%	3,833.74	1.32
125	Trnovo	FBiH	836	188	524.52	22.49%	0.032%	3,825.58	4.58
126	Petrovac	RS	6,788	235	405.00	3.46%	0.031%	3,692.33	0.54
127	Pelagićevo	RS	8,500	261	359.00	3.07%	0.030%	3,635.07	0.43
128	Foča / Ustikolina	FBiH	2,293	170	396.43	7.41%	0.022%	2,614.53	1.14
129	Srpski Drvar	RS	3,000	144	405.00	4.80%	0.02%	2,262.53	0.75
130	Krupa na Uni	RS	1,939	101	405.00	5.21%	0.01%	1,586.92	0.82
131	Vukosavlje (Odzak)	RS	5,420	98	405.00	1.81%	0.01%	1,539.78	0.28
132	Pale / Prača	FBiH	1,371	95	400.44	6.93%	0.01%	1,475.84	1.08
133	Srpski Kupres	RS	610	93	405.00	15.25%	0.01%	1,461.22	2.40
134	Srpski Sanski Most	RS	3,299	200	180.00	6.06%	0.01%	1,396.63	0.42
135	Ravno	FBiH	1,855	57	589.95	3.07%	0.01%	1,304.57	0.70
136	Jezero	RS	1,306	66	405.00	5.05%	0.01%	1,036.99	0.79
137	Dobretići	FBiH	3,262	0	0	0.00%	0.00%	0.00	0.00
138	Srpski Mostar	RS	786	0	0.00	0.00%	0.00%	0.00	0.00

PRILOG 2. Pregled općina u kojima su zabilježene strane direktne investicije u individualnom iznosu većem od 1 milion KM

Rbr	Općina/Grad	Entitet	Iznos SDI u Proizvodnji (hiljade KM)	Iznos SDI u usluge (hiljade KM)	Ukupan iznos SDI (u hiljadama KM)	Procentualno učešće općina/gradova u ukupnim SDI u proizvodnji	Procentualno učešće općina/gradova u ukupnim SDI u uslugama	Procentualno učešće općina/gradova u ukupnim SDI - ukupno
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	<b>UKUPNO BIH</b>		<b>1,030,568</b>	<b>766,558</b>	<b>1,797,126</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
1	Sarajevo	FBiH	85,212	405,226.0	490,438	8.27%	52.86%	27.29%
2	Mostar	FBiH	64,056	179,254.0	243,310	6.22%	23.38%	13.54%
3	Zenica	FBiH	191,885	0.0	191,885	18.62%	0.00%	10.68%
4	Banja Luka	RS	68,105	89,038.0	157,143	6.61%	11.62%	8.74%
5	Hadžići	FBiH	59,022	0.0	59,022	5.73%	0.00%	3.28%
6	Kakanj	FBiH	49,009	0.0	49,009	4.76%	0.00%	2.73%
7	Jajce	FBiH	44,268	0.0	44,268	4.30%	0.00%	2.46%
8	Brčko	DS	25,091	18,916.0	44,007	2.43%	2.47%	2.45%
9	Drvar	FBiH	43,250	0.0	43,250	4.20%	0.00%	2.41%
10	Lukavac	FBiH	28,504	0.0	28,504	2.77%	0.00%	1.59%
11	Bihac	FBiH	27,186	0.0	27,186	2.64%	0.00%	1.51%
12	Ljubuški	FBiH	7,838	19,103.0	26,941	0.76%	2.49%	1.50%
13	Srebrenik	FBiH	0	26,718.0	26,718	0.00%	3.49%	1.49%
14	Čitluk	FBiH	21,664	4,503.0	26,167	2.10%	0.59%	1.46%
15	Tuzla	FBiH	22,615	1,000.0	23,615	2.19%	0.13%	1.31%
16	Široki Brijeg	FBiH	21,507	0.0	21,507	2.09%	0.00%	1.20%
17	Velika Kladuša	FBiH	7,200	13,755.0	20,955	0.70%	1.79%	1.17%
18	Prnjavor	RS	17,236	3,500.0	20,736	1.67%	0.46%	1.15%
19	Kiseljak	FBiH	18,204	0.0	18,204	1.77%	0.00%	1.01%
20	Šipovo	RS	18,200	0.0	18,200	1.77%	0.00%	1.01%
21	Derventa	RS	17,242	0.0	17,242	1.67%	0.00%	0.96%
22	Grude	FBiH	15,862	1,130.0	16,992	1.54%	0.15%	0.95%
23	Cazin	FBiH	15,417	1,075.0	16,492	1.50%	0.14%	0.92%
24	Kozarska Dubica	RS	12,606	0.0	12,606	1.22%	0.00%	0.70%
25	Goražde	FBiH	12,508	0.0	12,508	1.21%	0.00%	0.70%
26	Laktaši	RS	12,037	0.0	12,037	1.17%	0.00%	0.67%
27	Vitez	FBiH	11,107	0.0	11,107	1.08%	0.00%	0.62%
28	Vareš	FBiH	9,804	0.0	9,804	0.95%	0.00%	0.55%
29	Čapljina	FBiH	8,362	0.0	8,362	0.81%	0.00%	0.47%
30	Bosanska Krupa	FBiH	7,237	0.0	7,237	0.70%	0.00%	0.40%
31	Bužim	FBiH	6,458	0.0	6,458	0.63%	0.00%	0.36%
32	Livno	FBiH	6,178	0.0	6,178	0.60%	0.00%	0.34%
33	Bijeljina	RS	5,913	0.0	5,913	0.57%	0.00%	0.33%
34	Donji Vakuf	FBiH	5,807	0.0	5,807	0.56%	0.00%	0.32%
35	Gradačac	FBiH	5,367	0.0	5,367	0.52%	0.00%	0.30%
36	Tomislavgrad	FBiH	5,199	0.0	5,199	0.50%	0.00%	0.29%
37	Ilijaš	FBiH	4,737	0.0	4,737	0.46%	0.00%	0.26%
38	Prijedor	RS	4,306	0.0	4,306	0.42%	0.00%	0.24%
39	Bosanski Petrovac	FBiH	4,003	0.0	4,003	0.39%	0.00%	0.22%
40	Busovača	FBiH	3,873	0.0	3,873	0.38%	0.00%	0.22%

41	Zvornik	RS	3,800	0.0	3,800	0.37%	0.00%	0.21%
42	Sokolac	RS	3,657	0.0	3,657	0.35%	0.00%	0.20%
43	Ključ	FBiH	2,872	0.0	2,872	0.28%	0.00%	0.16%
44	Tešanj	FBiH	1,500	1,202.0	2,702	0.15%	0.16%	0.15%
45	Kotor Varoš	RS	2,635	0.0	2,635	0.26%	0.00%	0.15%
46	Teslić	RS	2,620	0.0	2,620	0.25%	0.00%	0.15%
47	Novi Travnik	FBiH	2,542	0.0	2,542	0.25%	0.00%	0.14%
48	Ljubinje	RS	2,489	0.0	2,489	0.24%	0.00%	0.14%
49	Ribnik	RS	2,151	0.0	2,151	0.21%	0.00%	0.12%
50	Posušje	FBiH	0	2,138.0	2,138	0.00%	0.28%	0.12%
51	Doboj	RS	1,655	0.0	1,655	0.16%	0.00%	0.09%
52	Novi Grad	RS	1,650	0.0	1,650	0.16%	0.00%	0.09%
53	Usora	FBiH	1,477	0.0	1,477	0.14%	0.00%	0.08%
54	Pale	RS	1,450	0.0	1,450	0.14%	0.00%	0.08%
55	Sanski Most	FBiH	1,338	0.0	1,338	0.13%	0.00%	0.07%
56	Nevesinje	RS	1,265	0.0	1,265	0.12%	0.00%	0.07%
57	Živinice	FBiH	1,233	0.0	1,233	0.12%	0.00%	0.07%
58	Lopare	RS	1,082	0.0	1,082	0.10%	0.00%	0.06%
59	Srbac	RS	1,077	0.0	1,077	0.10%	0.00%	0.06%