Vodič za brzi početak, Knjiga 1:

Prvi koraci

u lokalnom ekonomskom razvoju

Uvod za opštine i lokalne davaoce poslovnih usluga u Bosni i Hercegovini

Od vas zavisi kojom će brzinom dolaziti do promjena u vašoj opštini

Uvod

Početkom 2001. godine, Quick Impact Facility (sredstva brzog djelovanja) Evropske unije organizirao je seriju seminara za obuku za izabrane opštine u Bosni i Hercegovini. Ovi seminari obrađivali su lokalni ekonomski razvoj - tj. načine na koje lokalne vlasti mogu poboljšati poslovno okruženje. Ovaj vodič rezimira sadržaj materijala koji su bili korišteni tokom ovih seminara. Ovi materijali su zasnovani na široko prihvaćenim principima Zapadne Evrope u vezi lokalnog ekonomskog razvoja, ali su u ovom slučaju bili specifično pisani za lokalne vlasti i lokalne institucije u Bosni i Hercegovini. Ovaj vodič se fokusira na neke od prvih koraka u razvijanju sposobnosti unapređivanja lokalne privrede. Njega bi trebalo čitati skupa sa "Vodičem za brzi početak, Knjiga 2: Priručnik o instrumentima za lokalni ekonomski razvoj", u kojem se razmatraju specifične aktivnosti povezane sa projektima za stvaranje novih radnih mjesta.

Ovaj vodič je kreiran kako bi se pomoglo opštinama koje žele da uvode promjene. Najvjerovatnije će sve opštine u Bosni i Hercegovini na kraju poželjeti da uvedu ovakve promjene, slijedeći modele drugih susjednih zemalja koje takođe prolaze kroz proces tranzicije od državne ka tržišnoj ekonomiji. Međutim, brzina tih promjena će varirati od opštine do opštine. Od vas samih zavisi kojom će brzinom dolaziti do promjena u vašoj opštini.

Ovaj vodič vam pokazuje kako da realizirate promjene koje će se pokazati efikasnijim u relativno kratkom vremenskom periodu, a koje će imati velikog utjecaja na poslovno okruženje u vašoj oblasti.

Promjene koje mi predlažemo izložene su ovdje u sedam koraka. Svaki od ovih koraka vam govori:

koja vrsta promjene je potrebna ("**cilj**"),

zašto je ta promjena potrebna,

kako to uraditi,

šta dalje raditi.

Postoje mnogi izvori iz kojih možete dobiti savjet ukoliko se nađete u ćorsokaku - mnogim međunarodnim organizacijama je stalo do toga da daju podršku opštinama koje su na sebe preuzele obavezu da poboljšaju svoje privredno okruženje. Na strani 56 dat je spisak kontakata za savjet.

Sadržaj

	Šta je to lokalni ekonomski razvoj?	5
Korak 1	Uspostaviti profesionalno odjeljenje za ekonomski razvoj koje će na sebe preuzeti obavezu stvaranja novih radnih mjesta u privatnom sektoru	9
Korak 2	Uspostaviti poslovno udruženje	13
Korak 3	Uspostaviti ili razvijati partnerstvo između javnog i privatnog sektora ili "lokalni ekonomski forum"	17
Korak 4	Revidirati opštinske postupke i procedure u vezi registracije preduzeća i regulative u vezi sa tim	23
Korak 5	Uspostaviti politiku jednakih mogućnosti	29
Korak 6	Izvršiti ekonomski pregled u opštini	35
Korak 7	Razviti strategiju lokalnog ekonomskog razvoja	47
	Korisni kontakti	56
	Rječnik pojmova	56

Šta je to "lokalni ekonomski razvoj"?

Lokalni ekonomski razvoj (LER) predstavlja proces kojeg razvijaju lokalne vlasti, skupa sa svojim lokalnim partnerima (drugim državnim i javnim organizacijama, poslovnim preduzećima i nevladinim sektorom) u cilju stvaranja boljeg poslovnog okruženja; tj. lokalne vlasti stvaraju uslove za ekonomski razvoj i otvaranje novih radnih mjesta, pri čemu bi vodeću ulogu igrao privatni sektor, a što bi trebalo biti od koristi svim lokalnim zajednicama. LER se zasniva na principu da bogatstvo i bolji kvalitet života u lokalnim zajednicama ne stvaraju državne vlasti nego privatna preduzeća koja ovise o povoljnim uslovima poslovanja na lokalnom nivou u stvaranju prosperiteta. Lokalne vlasti imaju ključnu ulogu u stvaranju povoljnog okruženja za uspjeh poslovnih preduzeća. **To okruženje treba posebno promovirati otvaranje i rast privatnih malih i srednjih preduzeća koja mogu preuzeti vođstvo u stvaranju novih radnih mjesta i bogatstva.**
Sa uspjehom malih poslovnih preduzeća brzo dolazi do otvaranja novih radnih mjesta i do proširenja poreske osnove, čime se smanjuju socijalni troškovi i povećava spektar mogućnosti za razvoj efikasnih socijalnih programa čiji je cilj pomoć onima koji se zaista nalaze u nevolji.

Praksa lokalnog ekonomskog razvoja značajno je evoluirala u Evropi tokom posljednjih godina. Ovakva praksa djelimično odražava tendenciju udaljavanja od interventne privrede koja je bila zajednička karakteristika mnogih oblasti u Evropi sve do 1970-tih godina, a do nedavno i u Istočnoj i Jugoistočnoj Evropi.

Obično se prakticiralo razvijati lokalnu ili regionalnu ekonomiju putem državne politike koja se zasnivala na direktnim intervencijama u privredi putem preduzeća pod kontrolom države. Tokom posljednjih 20 - 30 godina evoluirao je jedan novi pristup olakšavanja rada poslovnih preduzeća u kojem lokalne vlasti mogu igrati značajnu ulogu. Napori se fokusiraju na kreiranju povoljnog poslovnog okruženja koji omogućava rast i razvoj, kako novih tako i već postojećih preduzeća koja vode nezavisni poduzetnici.

Ključni elementi ovog poslovnog ambijenta uključuju:

- Uspostavljanje partnerstva između javnog i privatnog sektora.
- Pojednostavljena zakonska regulativa povoljna za razvoj preduzeća.
- Unapređivanje podrške poslovanju kao i sredstava obuke, praćeno

odgovarajućom povoljnom lokalnom infrastrukturom (npr. poslovni prostori, ceste itd.).

Zbog čega je važan lokalni ekonomski razvoj?

Tokom posljednjih trideset godina došlo je do krupnih promjena u svijetu rada. Većina lokalnih ekonomija u razvijenim zemljama bila je prisiljena da pređe na razvoj novih oblika rada. U Bosni i Hercegovini je do ovih promjena došlo odnedavno, a one su predstavljale kombinaciju učinaka nedavnog sukoba i učinka promjena koje su se događale na drugim mjestima. Međutim, ekonomski gledano, rezultati svih tih promjena su slični.

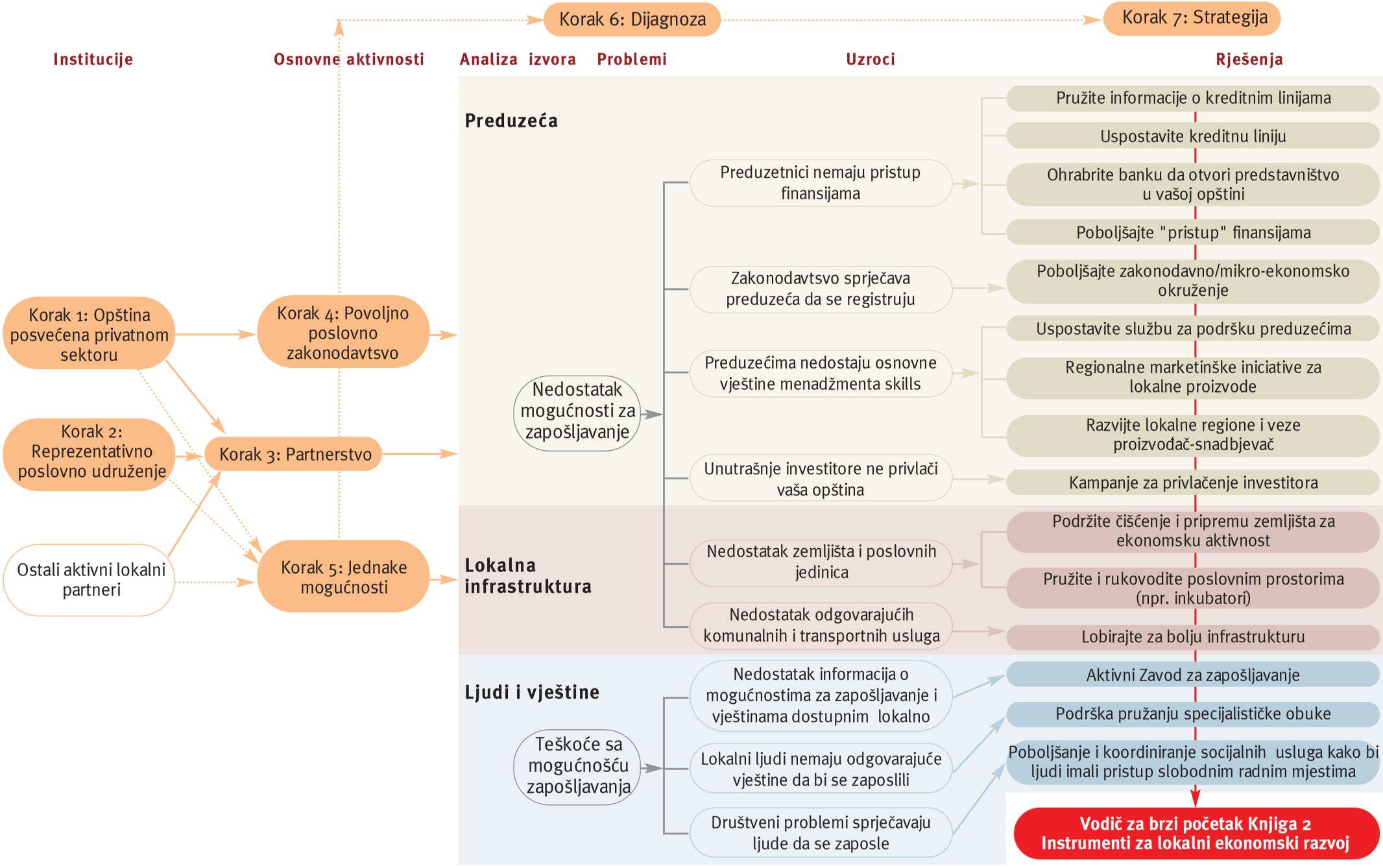
O kakvim rezultatima govorimo? Većina ljudi u lokalnim zajednicama u Bosni i Hercegovini ili nemaju posla ili preživljavaju sa veoma niskim prihodima. Međutim, promjene znače da stare industrijske politike više nisu sposobne da brzo razriješe problem nezaposlenosti ili niskih prihoda. Potrebne su nove politike kako bi se razriješili ovi problemi.

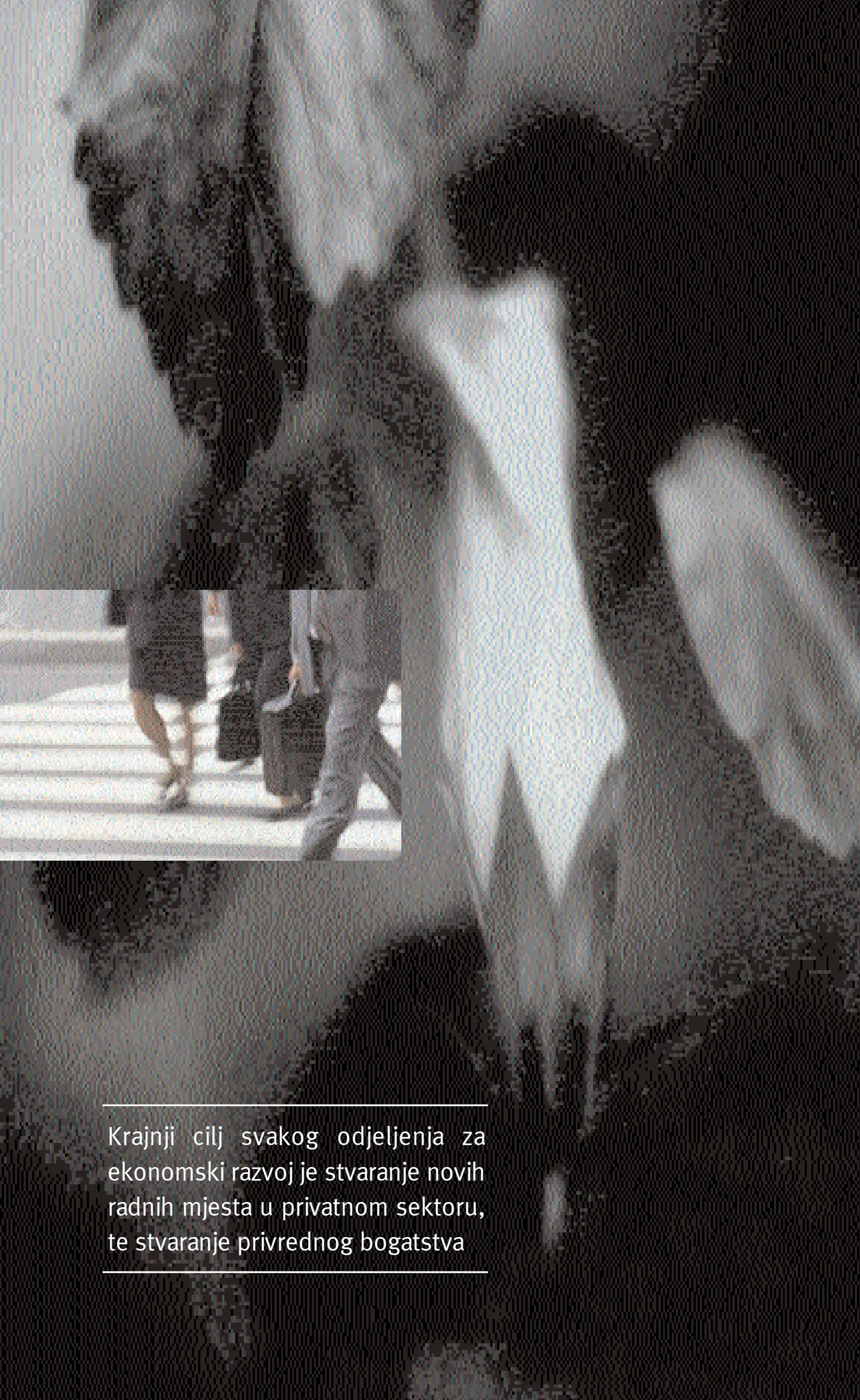
Tehnike lokalnog ekonomskog razvoja pokazale su brz i efikasan učinak u vezi problema nezaposlenosti i nivoa prihoda u lokalnim zajednicama. Iskustvo pokazuje da načelnici opština, opštine i lokalne institucije mogu ostvariti lokalni ekonomski razvoj.

Jedinstveni aspekt lokalnog ekonomskog razvoja ogleda se u tome što unapređuje aktivnosti koje lokalne zajednice preduzimaju kako bi na brz i elastičan način odgovorile na promjene dok se one dešavaju. Ova sposobnost je od vitalnog značaja za modernu bosanskohercegovačku tržišnu ekonomiju u nastanku.

Lokalni ekonomski razvoj danas

Lokalni ekonomski razvoj danas se široko prakticira i u zajednicama koje su toliko daleko jedna od druge kao što su Australija i Italija. Lokalni ekonomski razvoj je takođe prihvaćen kao jedna od najuspješnijih intervencija u Istočnoj Evropi koja pomaže kod prelaska na tržišnu ekonomiju.
U nekim oblastima Bosne i Hercegovine, a uz podršku organizacija kao što je Quick Impact Facility (sredstva brzog djelovanja) Evropske unije, procesi lokalnog ekonomskog razvoja već pokazuju značajne rezultate. O nekim od ovih lokalnih oblasti možete pročitati nešto više kako u ovom priručniku tako i u "Vodiču za brzi početak, Knjiga 2: Priručnik o instrumentima lokalnog ekonomskog razvoja".


Korak 6: Dijagnoza
Korak 7: Strategija
Institucije
Osnovne aktivnosti
Analiza izvora
Problemi
Uzroci
Rješenja
Korak 1: Opština posvećena privatnom sektoru
Korak 2: Reprezentativno poslovno udruženje
Ostali aktivni lokalni partneri
Korak 4: Povoljno poslovno zakonodavtsvo
Korak 3: Partnerstvo
Korak 5: Jednake mogućnosti
Preduzeća
Lokalna infrastruktura
Ljudi i vještine
Nedostatak mogućnosti za zapošljavanje
Teškoće sa mogućnošću zapošljavanja
Preduzetnici nemaju pristup finansijama
Zakonodavtsvo sprječava preduzeća da se registruju
Preduzećima nedostaju osnovne vještine menadžmenta skills
Unutrašnje investitore ne privlači vaša opština
Nedostatak zemljišta i poslovnih jedinica
Nedostatak odgovarajućih komunalnih i transportnih usluga
Nedostatak informacija o mogućnostima za zapošljavanje i vještinama dostupnim lokalno
Lokalni ljudi nemaju odgovarajuće vještine da bi se zaposlili
Društveni problemi sprječavaju ljude da se zaposle
Pružite informacije o kreditnim linijama
Uspostavite kreditnu liniju
Ohrabrite banku da otvori predstavništvo u vašoj opštini
Poboljšajte "pristup" finansijama
Poboljšajte zakonodavno/mikro-ekonomsko okruženje
Uspostavite službu za podršku preduzećima
Regionalne marketinške iniciative za lokalne proizvode
Razvijte lokalne regione i veze proizvođač-snadbjevač
Kampanje za privlačenje investitora
Podržite čišćenje i pripremu zemljišta za ekonomsku aktivnost
Pružite i rukovodite poslovnim prostorima (npr. inkubatori)
Lobirajte za bolju infrastrukturu
Aktivni Zavod za zapošljavanje
Podrška pružanju specijalističke obuke
Poboljšanje i koordiniranje socijalnih usluga kako bi ljudi imali pristup slobodnim radnim mjestima
Vodič za brzi početak Knjiga 2
Instrumenti za lokalni ekonomski razvoj



Krajnji cilj svakog odjeljenja za ekonomski razvoj je stvaranje novih radnih mjesta u privatnom sektoru, te stvaranje privrednog bogatstva

Korak 1

Uspostaviti opštinsko odjeljenje za ekonomski razvoj koje će na sebe preuzeti obavezu stvaranja novih radnih mjesta u privatnom sektoru

Cilj:

Uspostaviti tim koji bi bio specifično nadležan za olakšavanje kreiranja novih radnih mjesta i privrednog bogatstva unutar date opštine.

Zašto?

Kako bi se napori usredsredili na stvaranje novih radnih mjesta u privatnom sektoru i na razvoj umijeća i sposobnosti opštinskih službenika angažiranih na lokalnom ekonomskom razvoju.

Kako?

Polazna tačka za svaku opštinu je uspostavljanje jasne definicije ciljeva i zadataka opštine u smislu ekonomskog razvoja.

Krajnji cilj svakog odjeljenja za ekonomski razvoj je otvaranje novih radnih mjesta u privatnom sektoru i stvaranje privrednog bogatstva. Opština bi, prema tome, trebala na sebe preuzeti obavezu da razvija otvorenu ekonomiju privatnog sektora, pri čemu bi njeno odjeljenje za ekonomski razvoj imalo pred sobom jasan cilj stvaranja novih radnih mjesta, podjednako za sve građane te opštine.

Ovo preuzimanje obaveza, kao i odluka da se uspostavi novo odjeljenje za ekonomski razvoj, moralo bi se izraziti u formi prijedloga koji bi na kraju usvojilo Opštinsko vijeće, pri čemu bi sa ovom odlukom opštine trebalo upoznati široke slojeve građanstva i poslovne zajednice.

Odakle treba početi?

Ovo su neki od prvih koraka na uspostavljanju odjeljenja za ekonomski razvoj:

1. Odrediti pojedinca ili grupu osoba koje bi bile zadužene da specifično i isključivo rade unutar takvog odjeljenja. Pobrinuti se za njihov profesionalni razvoj i osigurati da se upoznaju sa modernom praksom lokalnog ekonomskog razvoja.

2. Uspostaviti sistem u kojem bi ovo odjeljenje podnosilo izvještaj opštinskom vijeću svake godine, u kojem bi opisivalo postignute uspjehe i dostignuća. Može se uspostaviti i redovniji sistem periodičnih izvještaja koji se daju svakih 2 -3 mjeseca.
3. Uspostaviti kriterije na osnovu kojih se može mjeriti učinak ovih aktivnosti. Obično je to povećanje novih radnih mjesta u privatnom sektoru ili uspostava novih poslovnih poduhvata, a koji su neposredan rezultat inicijativa za lokalni ekonomski razvoj.
4. Uspostaviti jasne odnose sa drugim odjeljenjima, naročito sa odjeljenjem za planiranje, transport, javne radove i komunalnog odjeljenja. U idealnom slučaju, prioriteti odjeljenja za ekonomski razvoj morali bi imati veoma jakog utjecaja na sve ove pobrojane aktivnosti.
5. Odjeljenje dalje podijeliti na tri sektora ili centra aktivnosti: poslovni poduhvati (preduzeća), ljudski/kadrovski resursi i zemljište/infrastruktura. Takođe bi trebalo uspostaviti i odjeljenje za štampu/komunikacije sa javnošću kako bi se aktivnosti ovog odjeljenja učinile javnim, odnosno javno publikovale, i kako bi se među lokalnim poduzetnicima stvorio osjećaj da opština radi u njihovu korist i da radi na tome da poboljša poslovno okruženje. Odjeljenje bi na sebe takođe moglo preuzeti ulogu promoviranja i "prodaje" opštine potencijalnim investitorima i kompanijama koje bi mogle preseliti svoje aktivnosti u tu opštinu.

Opštinsko odjeljenje za ekonomski razvoj moralo bi se prvenstveno fokusirati na mala preduzeća. Ne samo da ova mala preduzeća stoje pod većim uplivom opštinske politike, nego su studije provedene u Bosni i Hercegovini pokazale da mikro preduzeća i mala preduzeća stvaraju ogromnu većinu novih radnih mjesta u privredi Bosne i Hercegovine, dok veća državna preduzeća nastavljaju da otpuštaju radnike. Štaviše, lokalne ekonomije koje su zasnovane na malim i srednjim preduzećima obično se pokazuju snažnijim i otpornijim od onih privreda u kojima dominira jedan krupni poslodavac. Ovakve lokalne ekonomije mogu daleko brže reagirati na promjene.

Potrebe poslodavaca i ljudi u potrazi za poslom

Odjeljenje za ekonomski razvoj ima dvije vrste klijenata: poslodavce i uposlenike

Izvor: Revizorska komisija, Velika Britanija

Primjer opštine Grimzbi (Grimsby) - Engleska

Opština
Nakon što je došlo do niza zatvaranja preduzeća i gubitka posla u tradicionalnim sektorima privrede 1970-tih i 80-tih godina, opština Grimzbi je prepoznala potrebu da uspostavi malo odjeljenje za ekonomski razvoj.

Problem
Postoji potreba za razvojem novih vrsta posla i stimuliranjem preduzeća da započnu sa radom, da grade i razvijaju se ili da premjeste sjedište svojih aktivnosti u datu lokalnu zajednicu, ovisno o lokalnim mogućnostima. Kako bi u tome uspjela, opština Grimzbi morala se fokusirati na lokalni ekonomski razvoj.

Plan
Kao odgovor na ove potrebe, grad je uspostavio odjeljenje za ekonomski razvoj, čije je osoblje omogućavalo svim zainteresiranim da započnu sa razmišljanjem o tome šta bi Grimzbi mogao učiniti u ovim novim ekonomskim uslovima.

Ovo odjeljenje je bilo sposobno poduprijeti stvaranje plana lokalnog ekonomskog razvoja koji je bio zasnovan na novim mogućnostima i pogodnostima. Odjeljenje je zatim omogućilo razvoj novih tehnoloških parkova za laku industriju, lobiralo je u cilju poboljšanja infrastrukture i pomoglo građevinskim kompanijama da izgrade prostore za mala preduzeća.

Rezultati
Postoji mnogo novih malih preduzeća u Grimzbiju, a ovaj grad je takođe uspio da privuće neke investitore zainteresirane za nove poslovne sektore. U Grimzbiju se sada proizvodi, ili kroz njega prolaze, mnogo novih vrsta proizvoda.

Zaključak
Veliki gubitak radnih mjesta ostavio je gradonačelnika i gradske vijećnike u nemogućnosti da vide šta bi trebalo uraditi. Stvaranje odjeljenja za ekonomski razvoj započelo je proces promjena, koji se sada prepoznaje kao put uspješnog prelaska na "novu ekonomiju".

Foto: Jasmin Fazlagić

Treba omogućiti poslovnoj zajednici da jasno izrazi svoje potrebe i želje kako bi se povećala sposobnost opštine da razumije i odgovori na potrebe poslovne zajednice

Korak 2

Uspostaviti poslovno udruženje

Cilj:

Uspostaviti poslovno udruženje koje bi predstavljalo poslovnu zajednicu. Poslovno udruženje ima odgovornost da se brine za kolektivne interese svoga članstva. U interesu je poslovne zajednice da do maksimuma poveća potencijal stvaranja bogatstva za pojedinačne poslovne poduhvate svoga članstva. Budući da stvaranje bogatstva dovodi do otvaranja novih radnih mjesta, što opet sa svoje strane dovodi do prikupljanja poreza, otvara se prostor za stvaranje zajedničkih programa između opštine sa jedne strane i poslovnog udruženja sa druge strane, kao i nekog oblika sporazuma o koordinaciji partnerstva.

Zašto?

Postoji čitav niz razloga zbog čega je korisno uspostaviti poslovno udruženje u datoj opštini:

- **Kako bi se omogućilo poslovnoj zajednici da jasno izrazi svoje potrebe i želje da bi se na taj način povećala sposobnost opštine da razumije i odgovori na potrebe poslovne zajednice.**
- **Kako bi se uspostavila organizacija čija bi specifična uloga bila poboljšavanje poslovnog okruženja.**
- **Kako bi se poslovnoj zajednici pružile nezavisne usluge.**

Međutim, kako bi se ovo ostvarilo, poslovno udruženje mora biti:

- **Funkcionalno:** jednostavno rečeno, mora posjedovati neke osnovne kapacitete kao što su, npr. osoblje, ured, sredstva za održavanje redovnih sastanaka itd.
- **Reprezentativno:** poslovno udruženje mora autentično predstavljati i zastupati interese cijele lokalne poslovne zajednice i biti u stalnom dijalogu sa njom.
- **Nezavisno:** udruženje mora biti nezavisno od opštine i drugih dijelova vlasti. Poslovni interesi ne podudaraju se uvijek sa interesima opštine, ali poslovno udruženje mora imati slobodu da izrazi ove interese čak i u slučajevima kada ih opština na neki način modificira ili čak ignorira.
- **Predvodnik u aktivnostima:** najuspješnija udruženja su ona udruženja koja predvode u aktivnostima, tj. koja iniciraju ideje, politike i nove vrste usluga za svoje članstvo.

Kako?

Mi sugeriramo da vaše lokalno poslovno udruženje:

1) Bude zasnovano na dobrovoljnom članstvu, odnosno da se održava na osnovu dobrovoljnih priloga. Udruženja koja se održavaju na osnovu obaveznih članarina nisu u tolikoj mjeri stimulirana da pruže kvalitetne usluge svojim članovima. Nasuprot tome, dobrovoljna udruženja moraju pružati autentične koristi svome članstvu kako bi mogla preživjeti. Međutim, nedostatak dobrovoljnih udruženja leži u tome što rijetko kada uključuju sva preduzeća koja postoje unutar opštine u svoje članstvo. Također, zbog poteškoća u prikupljanju sredstava ovakva udruženja često imaju veoma mršave fondove.

2) Predstavlja sva preduzeća iz svih sektora i raznih veličina. Članstvo u udruženju trebalo bi biti zasnovano na teritorijalnom principu, umjesto da bude isključivi predstavnik preduzeća iz određenih sektora ili određenih veličina. Ovo pomaže da se stvori zajednički cilj i da se napori udruženja fokusiraju na lokalna pitanja.

3) Bude umreženo sa drugim institucijama i udruženjima. Važno je da udruženje uči iz iskustava drugih aktivnih udruženja u Bosni i Hercegovini i šire.

Bez obzira na sve ovo, važno je graditi na osnovu onoga što već posjedujete i pažljivo i oprezno razvijati nova udruženja i organizacije. Gradeći na onome što već posjedujete osiguravate održivost vaše organizacije.

Odakle treba početi?

Prvi koraci - ukoliko nemate poslovno udruženje:

- pronađite nekog istaknutog i odgovornog člana poslovne zajednice koji bi vodio vaše udruženje,
- ponudite besplatno prostorije i opremu kako biste pomogli ovom udruženju da započne sa radom (a pokažite i druge znakove dobre volje, koliko god je to moguće),
- podstičite preduzeća da se učlanjuju u ovo udruženje,
- osigurajte da statut ovog udruženja bude jasno napisan i da se udruženje formira kao nezavisna organizacija.

Na koji bi se način ovo poslovno udruženje trebalo finansirati?

Poslovno udruženje bi trebalo biti sposobno da samo sebe izdržava putem članarina, jer će ovo osigurati njegovu nezavisnost i održivost. Vi biste mogli dati subvencije ovom poslovnom udruženju za pružanje izvjesnih usluga (vidjeti u daljem tekstu). Vi također možete pomoći poslovnom udruženju da osigura svoje finansiranje iz vanjskih izvora tako što ćete podržati njegove zahtjeve donatorima ili tako što ćete zajednički podnositi ove zahtjeve.

Koje usluge može pružati poslovno udruženje?

- Lobirati u cilju stvaranja boljeg poslovnog okruženja (na opštinskom, regionalnom/kantonalnom, entitetskom i državnom nivou).
- Djelovati kao konsultativno ili savjetodavno tijelo u vezi opštinskih aktivnosti čiji je cilj lokalni ekonomski razvoj.
- Organizirati manifestacije i promovirati razmjene unutar lokalne poslovne zajednice.
- Služiti kao centar za širenje tržišnih informacija i informacija o zakonima i regulativi u vezi poslovanja.
- Obezbjeđivati obuku preduzećima (pravnu i finansijsku obuku, obuku u menadžmentu, davanje savjeta u vezi pokretanja novih poslova).
- Pomoći kod unapređivanja izvoznih veza (organizirati razmjene i posjete drugim zemljama, pomoći kod pribavljanja potrebnih papira, jezičkih problema itd.).

Primjer poslovnog udruženja iz Teslića

Opština

Opština Teslić je mala opština u Bosni i Hercegovini, koja ima mali, ali ekspanzivan privatni sektor.

Problem

Postojala je, i još uvijek postoji, potreba u opštini Teslić za razvijanjem usluga koje bi se pružale malim i rastućim privatnim poslovnim preduzećima. Postojalo je mnogo potreba koje su ostajale nezadovoljene, a koje bi bilo relativno lako zadovoljiti kad bi se njima pristupilo organizovano. Ali pojedinačna poslovna preduzeća nisu mogla ispunjavati ove potrebe.

Plan

Poslovna preduzeća su se okupila kako bi uspostavila malo poslovno udruženje. Ovo udruženje je preuzelo na sebe zadatak da napravi pregled lokalnih potreba i pronašlo je da postoji potreba da se objavi poslovni adresar. Udruženje je bilo u poziciji da se obrati trećoj strani, i ta organizacija je prihvatila da pomogne kod troškova objavljivanja. Ovo poslovno udruženje je takođe našlo da postoji potreba da poslovna preduzeća poboljšaju svoj pristup informacijama u vezi finansijske podrške.

Rezultati

Nekoliko poslovnih preduzeća je bilo upućeno na banke i druge izvore finansiranja i ova preduzeća su se na taj način našla u mogućnosti da osiguraju finansijska sredstva. Poslovna preduzeća i raseljena lica koja su se vraćala dobili su mogućnost da pribave podršku u vezi registracije preduzeća, povrata imovine i načina udovoljavanja lokalnoj regulativi.

Zaključak

Ukoliko djeluju odvojeno, poslovna preduzeća mogu se naći u nemogućnosti da sama sebi pomognu, ali kada se udruže i kada formiraju sistem uzajamne podrške, ona često mogu postići mnogo više.

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

Korak 3

Uspostavljanje partnerstva između privatnog i javnog sektora ili “lokalni ekonomski forum”

Cilj:

Uzeti za temelj i koristiti zajedničke napore javnog (vladinog), privatnog (poslovnog) i nevladinog (NVO, društvenog, građanskog) sektora. Partnerstvo je od ključne važnosti za realizaciju uspješnih projekata ekonomskog razvoja.

Zašto?

Privatni sektor: Privatni sektor je neophodan kako bi došlo do stvaranja bogatstva. Privatni sektor je taj koji se nalazi u najboljem položaju kada se radi o inovacijama, racionalnoj proizvodnji konkurentnih proizvoda i stvaranju održivih radnih mjesta.

Nevladin sektor: Uspješan razvoj lokalne privrede je od koristi za sve zajednice i segmente društva. Kako bi se doprlo do ovih zajednica može se pokazati potrebnim da se u pomoć pozovu nevladine organizacije, društvene i građanske organizacije, a ove su - ovisno o lokalnom kontekstu - ključni partneri u procesu razvoja lokalne privrede. Građansko društvo igra ključnu ulogu u osiguravanju da najugroženiji slojevi društva također imaju koristi od stvaranja bogatstva putem privatnog sektora.

Javni, državni sektor: Opština je pokretački motor razvoja lokalne privrede. Ona igra ključnu ulogu u stvaranju povoljnog poslovnog okruženja, razvoju partnerstva i donošenju strateških odluka u vezi sa urbanističkim planiranjem, komunalijama, lokalnim transportom i lokalnim uslugama - koji svi sa svoje strane mogu imati utjecaja na lokalnu ekonomiju.

Kako?

Precizni detalji o tome koje su organizacije potrebne za lokalni ekonomski razvoj razlikuju se od opštine do opštine. Lokalna zajednica započinje svoje aktivnosti na lokalnom ekonomskom razvoju time što se angažira skupa sa organizacijama i grupama koje imaju interesa u lokalnoj ekonomiji - "nosioci interesa".

Šta dalje?

Postoje neki osnovni koraci kod uspostavljanja partnerstva između privatnog i javnog sektora:

1) **Članstvo:** 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. Moguća lista ljudi koje bi trebalo pozvati je kao što slijedi:

Javni (državni) sektor	Privatni sektor	Nevladin sektor
Službenici odjeljenja za ekonomski razvoj Službenici drugih odjeljenja, uključujući odjeljenje za transport, planiranje i komunalije Dužnosnici regionalnih/ kantonalnih vlasti Univerziteti i druge obrazovne ustanove Organizacije međunarodne zajednice	Poslovna udruženja Velike korporacije i mali/ srednji, te mikro poduzetnici Preduzeća koja se bave uređenjem, gradnjom i razvojem građevinskog zemljišta i nekretnina Banke i druge finansijske grupacije Druge grupe za potporu poslovnim preduzećima	Predvodnici lokalnih zajednica Druge nevladine organizacije, npr. grupe koje predstavljaju: - manjine - kulturne interese

2) **Upravni odbor:** 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 opštinom.

3) **Radne grupe:** Partnerstvo bi trebalo osigurati mogućnost uspostave posebnih radnih grupa koje bi detaljnije razrađivale određena pitanja.

4) **Statut:** 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
- Obaveza opštine da konsultira partnerstvo kada kreira i provodi neku politiku
- Obaveza partnerstva da dâ svoju viziju toga gdje bi se opština trebala nalaziti nakon deset godina (vidjeti u daljem tekstu).

Šta bi partnerstvo između privatnog i javnog sektora moglo raditi?

- **Zajedničko planiranje:** izgradnja kooperacije i koncenzusa u svrhu postavljanja zajedničkih ciljeva - vizija koja služi kao temelj strateškog pristupa dugoročnom razvoju opštine.
- **Lobiranje:** veće prisustvo opštine u javnosti, utjecaj na politiku prema vani i privlačenje vanjskih investicija za domaće projekte.
- **Umrežavanje:** zajedničko dijeljenje znanja i ideja i razvoj povjerenja između organizacija.
- **Zajednička ulaganja:** kombiniranje zajedničkih resursa za određene specifične projekte i ishodne rezultate koji se žele postići.

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.

Upozorenje: *Morate biti oprezni kako bi osigurali da se ovo partnerstvo ne pretvori samo u još jedan novi sloj birokratije; partnerstvo mora imati jasne ciljeve i planove za dostizanje tih ciljeva.*

Kako formirati viziju?

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 koji 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?

Dalji primjeri mogućih pitanja koja se postavljaju prilikom konsultacija:

- Šta bi trebalo ponovo graditi i gdje?
- Koje vrste privrednih grana i usluga bi trebali pokušati razviti?
- Koje proizvode možemo praviti i prodavati vanjskom svijetu?
- Na koji način možemo podstaći pokretanje novih poslovnih preduzeća ili ih privoliti da dođu u našu opštinu?
- Koje nove kvalifikacije i umijeća bi trebalo razvijati kod naših građana kako bi poboljšali njihove šanse da dobiju bolji posao?

Primjer lokalnog ekonomskog foruma u Gradačcu

Opština

Opština Gradačac je prepoznala svoju potrebu da izgradi konsenzus između javnog i privatnog sektora u vezi pravaca budućeg razvoja. Opština je željela da bolje iskoristi lokalne resurse i uvidjela je da bi u tome trebala da sarađuje sa lokalnim partnerima kako bi to uopšte mogla uraditi.

Problem

Opština je izgubila mnogo radnih mjesta i nije mogla definirati novi pravac koji bi bio najbolji za brzo stvaranje novih radnih mjesta i povišenje dohodaka.

Plan

Uvidjelo se da bi trebalo doći do sporazuma o novim pravcima sa lokalnim malim preduzećima, jedinim dijelom lokalne privrede gdje je dolazilo do otvaranja novih radnih mjesta. Postignut je dogovor da poslovna preduzeća, poslovno udruženje i opština stanu zajedno i da drže redovne sastanke kako bi prodiskutirali o tome koji je taj pravi pravac kojeg se treba držati i na koji način aktivirati resurse i energije da bi došlo do promjene.

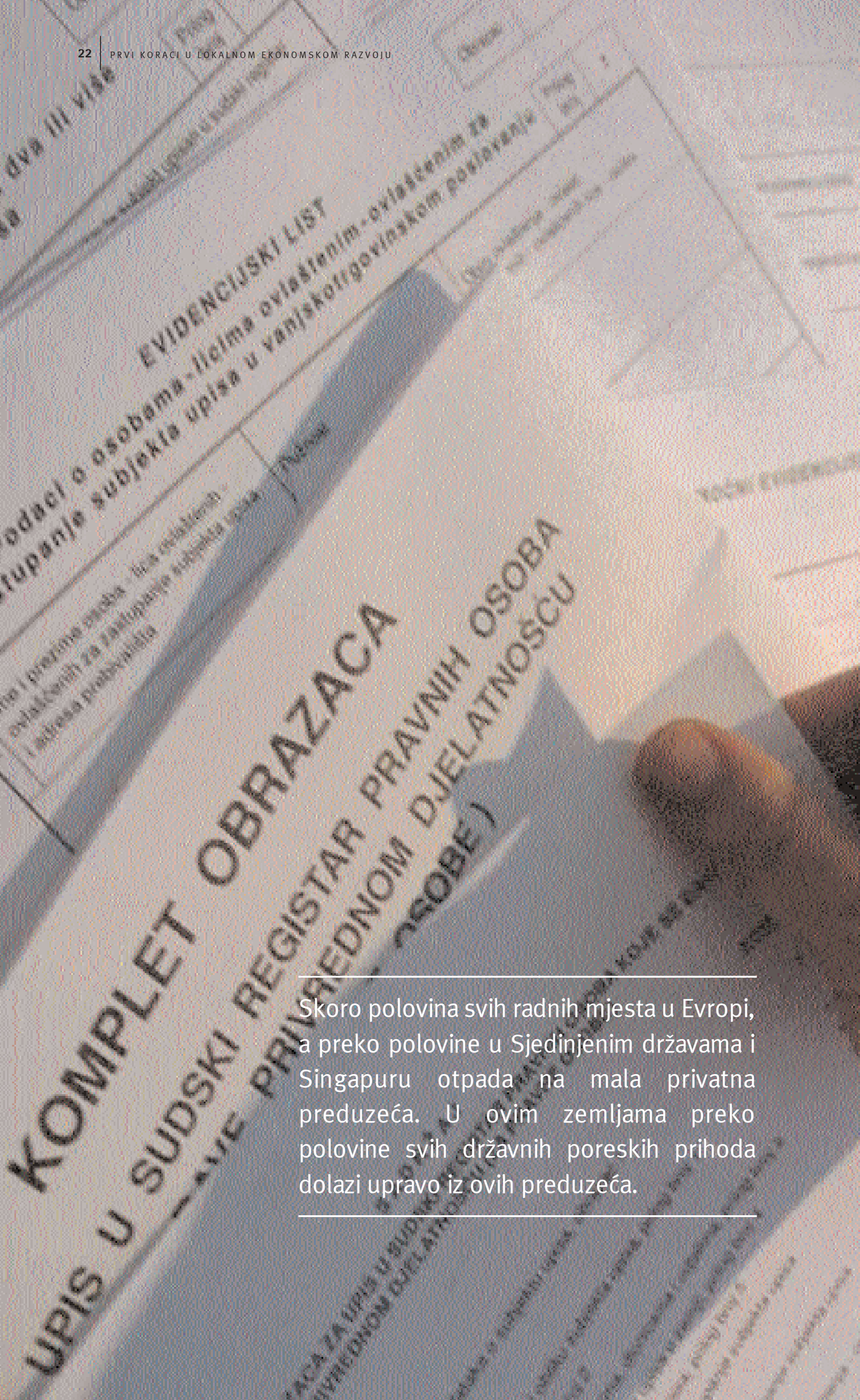
Upozorenje: Morate biti oprezni kako bi osigurali da se ovo partnerstvo ne pretvori samo u još jedan novi sloj birokratije; partnerstvo mora imati jasne ciljeve i planove za dostizanje tih ciljeva

Rezultati

Lokalni ekonomski forum se pokazao sposobnim da razvije jasnu viziju i da stvori konsenzus o nekoliko glavnih projekata, osiguravajući pri tome potporu drugih organizacija za otpočinjanja ovih projekata. On je pomogao poslovnim preduzećima i lokalnim građanima da osjete da se njihova gledišta uvažavaju, a isto tako se pokazao sposobnim da razvije dobre veze sa susjednim oblastima putem partnerstava.

Zaključak

Razvoj lokalnog ekonomskog foruma pomogao je ovoj oblasti da angažira sve svoje raspoložive resurse i znatnu vanjsku potporu u naporima usmjerenim na preoblikovanju privrede Gradačca. Realizirani su potencijali za otvaranje radnih mjesta u lokalnoj turističkoj privredi i direktan rezultat ovog partnerstva bilo je stvaranje 70 novih radnih mjesta u toku jedne godine.



Skoro polovina svih radnih mjesta u Evropi, a preko polovine u Sjedinjenim državama i Singapuru otpada na mala privatna preduzeća. U ovim zemljama preko polovine svih državnih poreskih prihoda dolazi upravo iz ovih preduzeća.

Korak 4

Revidirati opštinske postupke i procedure u vezi registracije preduzeća i regulative u vezi sa tim

Cilj:

Racionalizirati i modernizirati proces registracije preduzeća, olakšavajući postupak registracije i time podstaknuti još veći broj preduzeća na registraciju.

Zašto?

Najuspješnije ekonomije zavise od pokretanja i rasta malih i srednjih privatnih preduzeća. Skoro polovina svih radnih mjesta u Evropi, a preko polovine u Sjedinjenim državama i Singapuru otpada na mala privatna preduzeća. U ovim zemljama preko polovine svih državnih poreskih prihoda dolazi upravo iz ovih preduzeća.

Uspješan lokalni ekonomski razvoj ovisi o razvoju lokalnih poslovnih preduzeća koja nude brzo povećanje nivoa zaposlenosti i smanjenje nezaposlenosti. Što se brže lokalna privatna preduzeća stimuliraju na rast, tim brže i socijalni troškovi lokalnih vlasti padaju, a nivo zaposlenosti se diže.

Često se nova preduzeća moraju više puta pojavljivati, negdje čak u dvanaestak različitih vladinih institucija ili sudova. Na nekim mjestima to znači i usporavanje procesa čak i za nekoliko sedmica. U drugim dijelovima Evrope, kao što je naprimjer Njemačka, usprkos složenosti registracija, preduzeća se mogu registrirati brzo i uz malo troškova.

Dalju prepreku predstavljaju razlike u postupcima i procedurama registracije između dva entiteta.[1]

Općenito se zna da je postupak registracije preduzeća u Bosni i Hercegovini kompliciran, glomazan, da traži mnogo vremena, te da se na taj način preduzeća destimuliraju da rade unutar osnovnih tokova ekonomije, ili da uopšte rade. Osim ovoga, budući da se različita odjeljenja opštine bave različitim aspektima procesa registracije, poduzetnici su često prisiljeni da više puta posjećuju istu opštinu.

Kako?

Najbolja praksa u vezi registracije preduzeća

Quick Impact Facility (sredstva brzog djelovanja) je ispitao praksu registracije u sedam različitih zemalja. U daljem tekstu predstavljamo neke

[1] Radi davanja detaljnijih informacija o registraciji preduzeća Quick Impact Facility (sredstva brzog djelovanja) je štampao vodič pod naslovom "Kako registrovati privrednu djelatnost" koji se može dobiti u štampanom obliku u svim uredima QIF-a ili na website-u QIF-a, www.qif.ba

od najboljih karakteristika u vezi registracije preduzeća koje smo mi našli. Ove karakteristike procedura grupirali smo kao "**korektne**", "**efikasne**", "**jednostavne**" i "**tolerantne**".

"Korektne"

- Jednoobrazne - isti sistem se jednoobrazno primjenjuje u cijeloj zemlji
- Transparentne i lako razumljive, dobro dokumentirane i bez "taksi iznenađenja"!
- Fiksni raspon dažbina, tako da preduzeća znaju koliko će ih registracija koštati prije nego što krenu sa radom

"Efikasne"

- Minimalan broj posebnih obrazaca - u najboljem slučaju samo jedan obrazac
- Svi obrasci za registraciju i sve informacije mogu se naći na jednom mjestu - nema potrebe da se posjećuju drugi uredi
- Brzina - za registraciju je potreban samo jedan dan
- Nije potrebno da načelnik opštine potpisuje odobrenje/delegiranje ovlasti administrativnim službenicima
- Preduzeće može krenuti sa radom isti dan

"Jednostavne"

- Kod jednog preduzetog koraka registracije automatski se informiraju sva ostala odjeljenja vlade
- Sistem je lako primijeniti i vlada njime lako upravlja

"Tolerantne"

- Nametnute takse i dažbine pokrivaju samo administrativne troškove - ne koriste se za prikupljanje poreza
- Teret obaveze poštivanja zakonske regulative u vezi zdravlja i sigurnosti leži na poslovnim poduzetnicima - oni moraju verificirati svoje poštivanje regulative, a vi tek nakon toga provjeravate da li je sve uredu u vezi sa propisima
- U što većoj mjeri odvojiti sekundarna pitanja od osnovnog procesa registracije (npr. zdravstvene potvrde, zahtjevi u vezi sa kvalifikacijama itd.)

Šta dalje?

U daljem tekstu mi dajemo naš recept za reformu procesa registracije - u praksi vi možete većinu tih stvari veoma brzo uraditi, budući da državni zakoni vrlo malo toga preciziraju. Veći dio pripreme za proces registracije je pod kontrolom opštine, tako da ukoliko želite uvesti promjene, vi to zaista možete i uraditi.

1. Pravljenje mape procesa

- Budući da praksa registracije nije jednoobrazna u cijeloj Bosni i Hercegovini, najbolja polazna tačka kod reforme procesa registracije je da znate odakle krećete! Napravite mapu ovog procesa unutar vaše opštine.
- Ucrtajte sve te informacije na veliki list papira koristeći kolone koje prikazuju sve različite korake koje je potrebno preduzeti kod registracije različitih vrsta preduzeća u vašoj opštini.

2. Identifikacija onih stvari koje možete promijeniti

- Uspostavite listu prioriteta za one aktivnosti koje bi mogle dovesti do toga da sistem bude I) korektniji, II) efikasniji, III) jednostavniji i IV) takav da dopušta veću slobodu. Ovdje ćemo dati nekoliko primjera:

I) Korektan

- Ponudite posebne usluge svim preduzećima povratnika kao i drugima koji se "stidljivo" registriraju u vašoj opštini.

II) Jednostavan

- Samo jedan ured, jedan imenovani službenik i jedan telefonski broj za sve poslovne upite.
- Samo jedan obrazac za sve informacije o preduzeću koje su vam potrebne - jednostavan proces.
- Samo jedna jedinstvena taksa - ne veća od 150 KM.

Pripremite za javnost brošuru o tome kako se vrši registracija - držite tu brošuru unutar svih opštinskih ureda.

> Veći dio procesa registracije je pod kontrolom opštine, tako da ukoliko želite uvesti promjene, vi to zaista možete i uraditi

III) Efikasan

- Ustanovite samo jedno mjesto na koje treba otići kako bi se obavili svi koraci kod registracije preduzeća u opštini - vaše "jedno mjesto sa kojeg možete sve obaviti - one stop shop" kod registracije preduzeća.

IV) Tolerantan, dopušta veću slobodu

- Ponudite amnestiju za sva neregistrirana preduzeća, kako bi se i ona mogla registrirati.
- Pripremite oglase za novine i radio putem kojim načelnik opštine poziva preduzeća da se registriraju i u kojem obećava podršku - puštajte ove oglase svake sedmice.
- Smanjite takse i dažbine. Omogućite vađenje raznih potvrda nakon pokretanja rada preduzeća. Preduzećima treba dati period od 30 dana u toku kojeg treba da verificiraju svoju usaglašenost sa pravilima i propisima.

3. Implementacija

- Pribaviti podršku od svih koji su uključeni u proces registracije kao što su finansijsko odjeljenje (Ministarstvo), poresko odjeljenje (Ministarstvo), itd.

4. Novi ciljevi

- Postaviti ciljeve za rad ovog sistema. Pratite podatke iz starog sistema tako da možete uporediti koliko je novi sistem bolji. Ovi ciljevi bi se trebali odnositi na troškove registracije, složenost procedure i vrijeme koje je potrebno za registraciju.

Malo pomalo

Ukoliko ne možete napraviti reformu cijelog sistema u jednom potezu, pristupite reformi korak po korak, ali se nemojte plašiti da se odmah založite za cjelovitu promjenu.

Nova tehnologija

Kompjuter se može pokazati najboljim načinom za stvaranje novih obrazaca, prikupljanje informacija, pohranjivanje i analizu informacija, i prenošenje informacija drugima.

Lobiranje

Ukoliko ne možete uvesti neke određene promjene, lobirajte kod institucija koje to mogu (npr. kanton, entitet itd.). Najbolji način da to uradite je vjerovatno taj da to pokušate uraditi sa članovima vašeg partnerstva i sa drugim opštinama.

Primjer opštine Bosanska Krupa

Opština

Opština Bosanska Krupa je uvidjela da se većina aspekata registracije preduzeća, osim zakonske registracije novih preduzeća kod Kantonalnog suda, može i treba razriješiti putem jednog jedinstvenog zahtjeva za registraciju preduzeća.

Problem

Novi režim registracije uveden je 1999. godine, nakon što su se dva glavna investitora povukla iz ove opštine zbog prevelike složenosti procesa registracije.

Plan

U odgovor na to, opština je uspostavila jedno mjesto na kojem se može sve obaviti u vezi primanja novih zahtjeva za registraciju preduzeća. Namjera opštine bila je da zamijeni stari ručni sistem u kojem je sudjelovalo više odjeljenja opštine 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.

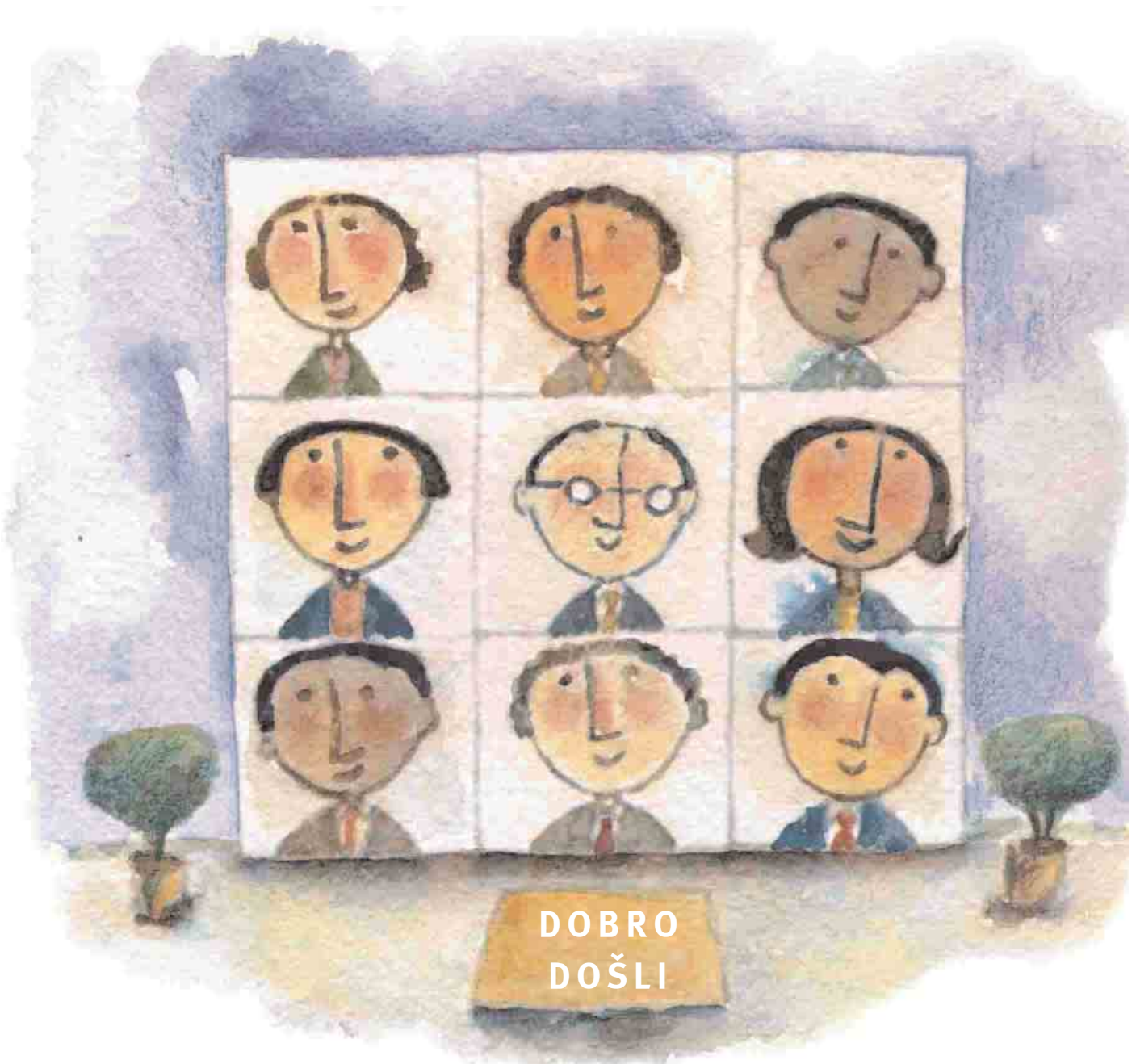
Kada se radi o preduzećima koja se moraju registrirati kod suda u Bihaću, opština ugovara datum i vrijeme i pojavljuje se pred sudom skupa sa datim preduzećem.

Rezultati

- Nakon što je napravljen potreban kompjuterski softwer 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 obezbjeđeni 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.

Zaključak

U početku su stariji, viši službenici opštine 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.



Aktivnosti se moraju zasnivati na partnerskom odnosu sa predstavnicima zajednice

Korak 5

Uspostaviti politiku jednakih mogućnosti

Cilj:

Uspostaviti takvu politiku jednakih mogućnosti koja omogućava svim građanima da ispune svoje potencijale i da njihovi doprinosi, kvalifikacije i umijeća budu jednako cijenjeni i poštovani, bez ikakvih pretpostavki ili predrasuda u vezi sa njihovim polom, vjerskom pripadnošću, životnom dobi, etničkim porijeklom ili bilo kojim drugim faktorom koji nije u vezi sa njihovom vlastitom sposobnošću.

Zašto?

Društvo koje nudi jednake mogućnosti svima je od suštinske važnosti za razvoj zdrave i napredne lokalne ekonomije. Ekonomija kod koje dolazi do diskriminacije na radnom mjestu ne može funkcionirati u skladu sa svojim punim potencijalom. Naprimjer:

- Ekonomija ne može sebi priuštiti da 50% njene potencijalne radne snage bude slabo iskorišteno zbog diskriminacije na osnovu pola. Ova grupa može davati sposobne radnike koji mogu pomoći preduzećima da brže rastu i razvijaju se.
- Ekonomija ne može dozvoliti da poslovnim poduhvatima poduzetnika iz neke određene etničke grupe budu nametana ograničenja u pogledu zapošljavanja i stvaranja bogatstva, tako što će im se, npr. ograničiti pristup finansijskim izvorima ili što druga preduzeća neće htjeti da trguju sa njima. Ovo će ograničiti njihov potencijal rasta, njihov doprinos kod ubiranja poreza i rast nivoa zaposlenost.

Samo se od sebe podrazumijeva da je zdrava i napredna lokalna ekonomija od suštinske važnosti za opštinu. Ona omogućava građanima da ispune svoje profesionalne ambicije, ona omogućava radna mjesta i dohodak ljudima iz opštine, osigurava ubiranje poreza iz kojih se finansiraju socijalni programi i programi društvenog blagostanja, te podstiče mlade ljude da ostanu i grade život u opštinama iz kojih potiču.

Kako?

Mi sugeriramo da preduzmete sljedeće korake kako bi promovirali jednake mogućnosti u vašoj opštini:

1. korak: Prethodna analiza: utvrdite koje grupe možda ne učestvuju u potpunosti i nemaju koristi od privrednog života opštine. Te moguće grupe uključuju žene, bivše borce, stanovnike određenih dijelova opštine, raseljene osobe, starije radnike, izbjeglice ili pripadnike neke etničke ili vjerske grupe.

2. korak: Partnerstvo: uključite predstavnike ovih društvenih i etničkih grupa u partnerske strukture opštine. Oni vam mogu dati informacije o tome sa kojim se problemima suočavaju i mogu vam reći na koji se način vaše politike mogu oblikovati tako da dopru do svih građana vaše opštine. Ovo može biti dio vašeg partnerstva javnog i privatnog sektora.

3. korak: Kontrola (revizijski pregled): pokušajte izvršiti detaljan pregled položaja različitih grupa unutar lokalne ekonomije. Koristite predstavnike ovih grupa kako bi vam u tome pomogli. Za svaku od ovih grupa utvrdite da li su nivoi zaposlenosti/nezaposlenosti, mogućnosti započinjanja poslova i zauzimanja viših položaja unutar nekog preduzeća, ili nivoi plata, u velikom stepenu niži u poređenju sa opštinskim prosjekom.

4. korak: Politike i akcije koje treba preduzeti: pronađite koji su razlozi koji leže u osnovi ovih razlika i odredite moguće projekte i politike kojima bi se ova neravnoteža mogla ispraviti.

A sada nešto detaljnije o nekima od ovih koraka:

3. korak: Kontrola

Mi vam sugeriramo da prikupite informacije o svakoj od ciljnih grupa koje identificirate u prvom koraku (vidi gore) u sljedeće tri oblasti:

1) **Učešće u stepenu iskorištenosti radne snage/ nezaposlenosti:**
   a) Broj grupa koje ulaze u sastav i napuštaju korpus radne snage;
   b) Stepen nezaposlenosti u ovoj grupi;
   c) Koliko je ova ciljna grupa predstavljena u nizu različitih sektora privrede.

2) **Mogućnost osnivanja preduzeća** ili zauzimanja visokih položaja unutar preduzeća:
   a) Broj preduzeća koja posjeduju ljudi iz ove grupe ili broj direktora preduzeća iz ove grupe;
   b) Broj preduzeća koja su tokom proteklih 12 mjeseci registrovali pojedinci iz ove ciljne grupe.

3) **Nivoi plata/zarada**:
   a) Prosječni mjesečni prihodi radnika iz ove ciljne grupe.

Kako biste proveli gore opisane aktivnosti, možete uraditi nešto od sljedećeg:

1) Preduzeti malo istraživanje (anketu),
2) Koristiti statističke izvore i popise stanovništva,
3) Koristiti usmene činjenice i kazivanja, te praviti kvalitativne opise umjesto davanja egzaktnih brojeva.

Mala ciljna istraživanja preduzeta od strane opštine u partnerstvu sa dobrovoljnim organizacijama i organizacijama iz lokalne zajednice (npr. NVO) ili istraživačkim/ konsultantskim firmama mogu se pokazati kao najbolji metod za prikupljanje ovih podataka.

4. korak: Politike i akcije koje treba poduzeti

Mi vam ne sugeriramo da nametnete neki sistem ključeva preduzećima ili da koristite sudski sistem kako bi promijenili praksu kompanija, iako ovaj potonji može biti prikladan ukoliko se radi o ekstremnim slučajevima. Umjesto toga mogu se izgraditi politike koje su više "pozitivne":

1. Djelovati kao katalizator promjena: Opština može kreirati politike pomoću kojih se može suprotstaviti slučajevima diskriminacije, naprimjer:

a) Podižući svijest javnosti o jednakim mogućnostima i o koristima i važnosti takvog pristupa putem informativnih kampanja i aktivnosti na komunikaciji sa javnošću.
b) Pružajući informacije građanima o njihovim pravima, kao i informacije preduzećima o tome kako da na pravičan način upošljavaju nove radnike.

2. Služiti kao primjer: Kroz vlastite politike i programe opština može pokazati koja je najbolja praksa kada se radi o jednakosti, naprimjer:

a) Kroz politiku zapošljavanja opštinskih službenika. Pokazati na koji način se zapošljavanje službenika može zasnivati isključivo na njihovim sposobnostima.
b) Kroz primjenu privrednih i socijalnih programa, omogućavanjem pristupa svima, tako što će, npr. osigurati i uvjeriti se da sve lokalne zajednice shvataju postupak registracije preduzeća.

3. Biti predvodnik u borbi za jednakost: Odrediti, podvući i pružiti dodatnu podršku opštine onim organizacijama koje predvode u borbi za jednakost.

4. Sprječavati diskriminaciju: Identificirati i razriješiti slučajeve diskriminacije. Boriti se protiv onih organizacija i pojedinaca koji se koriste nekim od oblika diskriminacije. Suspendirati i ograničiti određene oblike neposredne opštinske potpore onim organizacijama koje koriste neki od oblika diskriminacije.

Zakonsko-pravni okvir

Na državnom nivou: Ustav Bosne i Hercegovine uvodi pojmove evropske konvencije o zaštiti ljudskih prava i osnovnih sloboda. Ovi pojmovi obuhvataju skup prava koje pojedinci moraju uživati "bez diskriminacije po bilo kojem osnovu kao što su pol, rasa, boja kože, jezik, religija, političko ili neko drugo uvjerenje, nacionalno ili socijalno porijeklo, pripadnost nacionalnoj manjini, imovina, rođenje ili neki drugi status".

U Republici Srpskoj: član 5. Ustava Republike Srpske navodi da će "ustavno uređenje Republike biti zasnovano na ... garancijama i zaštiti ljudskih sloboda i prava u skladu sa međunarodnim standardima" i da će se opštine pobrinuti da "zadovolje specifične potrebe svojih građana u oblasti ... socijalne zaštite ... profesionalnih aktivnosti ... i u drugim oblastima".

Primjer opštine Birmingem (Birmingham) - Engleska

Opština
U opštini Birmingem nalaze se velike grupe ljudi koji su došli kao imigranti u Veliku Britaniju iz područja Kariba, Indije i Pakistana.

Problem
Mnogi od ovih ljudi koncentriraju se u pojedinim dijelovima grada. Ovi kvartovi pokazuju najvišu stopu nezaposlenosti, kriminala, kao i najgore statističke podatke o zdravstvenom stanju, u poređenju sa bilo kojim drugim dijelom grada. Iako su neki segmenti privrede ovog grada pokazivali dobre rezultate, ove skupine nisu imale pristupa novim radnim mjestima koja su se otvarala.

Plan
Opština je primijenila čitav niz aktivnosti kako bi osigurala da ove grupe dostignu iste nivoe bogatstva i zaposlenosti kao i ostatak grada. Te aktivnosti su uključivale osiguranje toga da ove zajednice imaju pristupa svim lokalnim uslugama tako što su materijali sa informacijama bili prevođeni i na druge jezike, kao i uspostavljanjem lokalnih informativnih centara i podržavanjem onih napora koji su bili usmjereni na zapošljavanje članova ciljne grupe u lokalnoj javnoj upravi, a na osnovu jednakih mogućnosti za sve. Takođe, u partnerstvu sa grupama lokalnih zajednica, grad je napravio ponude za finansiranje od strane Evropske zajednice i Vlade Velike Britanije. Time bi se pružile usluge obuke i potpore poslovnim poduhvatima čije su ciljne grupe bile upravo ove lokalne zajednice, a u svrhu olakšanja pristupa radnim mjestima i povećanja mogućnosti za ljude iz ove grupe da pokreću i vode poslovne firme. Ove aktivnosti su uključivale potporu onim restoranima koji su pripremali indijsku hranu, kao i potporu izvozu koja je trebala pomoći razvoju poslovnih veza sa zemljama porijekla ljudi iz ovih zajednica.

Rezultati
Kao rezultat se pojavio vrlo živahan kvart sa restoranima u kojima se služila indijska hrana, a koji je u značajnoj mjeri povećao turistički potencijal ovog grada. Angažiranje pripadnika ove zajednice u lokalnim državnim službama poboljšalo je pružanje opštinskih usluga u ovoj oblasti. Stepen nezaposlenosti, kriminala i kvalitet zdravstvene statistike sada se približava gradskom prosjeku.

Zaključak
Mogu se uložiti posebni napori od strane opštine kako bi se pomoglo najugroženijima unutar zajednice. Ove aktivnosti bi trebale biti zasnovane na partnerstvu sa predstavnicima date zajednice. Te aktivnosti mogu uključiti omogućavanje pristupa ciljnim grupama osnovnim uslugama opštine (zdravstvenim, obrazovnim, komunalnim službama) i prepoznavanje lokalnih prednosti date zajednice na kojima se može dalje graditi.

Vaš slučaj možete učiniti ubjedljivijim ukoliko ga potkrijepite činjenicama

Korak 6

Izvršiti ekonomski pregled opštine

Cilj:

Ekonomski pregled daje ekonomski profil date opštine tako što se njom utvrdi:

- koji su ključni ekonomski resursi te opštine;
- na koji se način oni mogu koristiti za dalji ekonomski rast i stvaranje novih radnih mjesta;
- razumijevanje pitanja koja u sadašnjem momentu imaju utjecaja na ove resurse i koji će na njih i dalje djelovati u budućnosti.

Ekonomski pregled pruža neophodne informacije za utvrđivanje prioriteta ekonomske strategije.

Zašto?

- Svaka zajednica posjeduje jedinstven skup lokalnih uslova koji unapređuju ili koče lokalni ekonomski razvoj i te uslove treba utvrditi kako bi se kreirao odgovarajući skup politika za unapređenje ekonomskog rasta.

- Mada mnogi ljudi misle da već posjeduju znanje o tome koji su problemi date opštine, važno je osigurati da situacija bude analizirana iz svih uglova i da se postigne razumijevanje međusobnih odnosa između svih faktora.

- Takođe je važno da potkrijepite vaše zahtjeve činjenicama. Možete iskoristiti rezultate vašeg pregleda kako bi rasvijetlili i istakli probleme kao i mogućnosti i kako biste mogli zatražiti podršku od drugih organizacija. Vaš slučaj možete učiniti ubjedljivijim ukoliko ga potkrijepite činjenicama.

Kako?

Koje informacije i analize treba uključiti u ekonomski pregled?

Postoje mnogi oblici ekonomskog pregleda kao i mnoge metodologije koje možete koristiti. Mi vam sugeriramo da uključite sljedeće odjeljke i informacije u vaš pregled, mada u praksi može biti dosta teško prikupiti sve one informacije koje spominjemo u tekstu koji slijedi:

1. odjeljak: Uvod - Opšta analiza lokalnog konteksta i geografskih podataka

Uvod bi trebao biti u obliku **kratke** i **opšte** analize lokalnog konteksta i kulture, identificirajući pri tome sve posebnosti, konkurentne prednosti ili nedostatke. Trebalo bi koristiti sljedeći podsjetnik (listu za provjeru):

- Da li je data oblast udaljena/pristupačna, ruralna/urbana, mješovite gustine naseljenosti/slabo naseljena?
- Koje su **opšte demografske karakteristike?**: stareća populacija, suviše malo mladih ljudi, visoka stopa mortaliteta, niska stopa nataliteta, tendencija migracije, neravnoteža polova, etničke karakteristike itd.
- Kakva je bila/kakva jeste/kakva bi mogla biti **strateška važnost** ove oblasti unutar regije, zemlje, šireg međunarodnog konteksta?
- Koji je **jedinstveni proizvod** čiji je proizvođač ili potrošač ova regija bila/jeste/mogla biti?
- Koja je logika ležala u osnovi **ovakvog ekonomskog profila** grada u prethodnom periodu? Da li ta logika još uvijek važi?
- Gdje se nalaze **najbliži glavni centri stanovništva** i u kojoj mjeri su ovi glavni centri stanovništva dostupni? Drugim riječima, **kolika je najvjerovatnija veličina lokalnog tržišta?**

Može biti i drugih specifičnih pitanja na koja bi trebalo dati odgovor koji bi odražavao specifične detalje geografskih karakteristika vaše oblasti.

2. odjeljak: Poslovni poduhvati (preduzeća) - Analiza preduzeća opštine i pitanja u vezi sa razvojem poslova

Poslovni poduhvati (preduzeća) predstavljaju ključne nosioce ekonomskog razvoja. Ona stvaraju nova radna mjesta i ekonomsko bogatstvo na kojem se zasniva ekonomski razvoj. Postoje tri oblasti koje je potrebno istražiti:

1. Profil postojećih preduzeća:

- **Privredna struktura - veličina preduzeća:**
  - Odrediti stepen učešća (mješavinu) velikih, srednjih i malih firmi u lokalnoj privredi.
  - Koliko ih ima u svakoj od ovih kategorija?
  - Koliko radnika upošljava svaka od ovih kategorija?
- **Privredna struktura - sektori:**
  - Koliko preduzeća postoji i koliko ljudi radi u svakom sektoru privrede?
  - Da li imate jasan sistem klasifikacije preduzeća po sektorima

(poljoprivreda, industrijska proizvodnja, usluge itd.)?
- Koji su najvažniji sektori vaše lokalne privrede?
- Koji su sektori previše a koji premalo zastupljeni u vašoj lokalnoj privredi?

- **Situacija u vezi novopokrenutih preduzeća:**
  - Istražite stopu rađanja i umiranja novih preduzeća.
  - Da li se nova preduzeća redovno formiraju?
  - Koje su stope preživljavanja i neuspjeha?
  - Koliki je postotak malih preduzeća koja izrastaju u preduzeća srednje veličine?
  - Koji su glavni uzroci neuspjeha?
- **Identificirajte preduzeća koja rastu i razvijaju se i preduzeća u opadanju:**
  - Koja preduzeća rastu i razvijaju se i zašto?
  - Koja su preduzeća u opadanju i zašto?
  - U kojim sektorima se nalaze ova preduzeća? Da li se radi o malim ili velikim preduzećima?
  - Ko je predvodnik rasta i da li je to rezultat autohtonog rasta ili stranih investicija?
  - Kakvu vrstu pomoći bi mogla zatrebati preduzeća u rastu, odnosno preduzeća u opadanju?
- **Neregistrirana preduzeća:**
  - U ovom kontekstu moglo bi se pokazati primjerenim razmatranje pitanja i problema u vezi sa neregistriranim preduzećima.
  - Koliki je procjenjeni broj ovih preduzeća?
  - Sa kojim problemima se suočavaju**?**
  - Na koji način ih se može podstaći da se registriraju?

2. Pregled usluga koje se pružaju preduzećima

Pregled usluga koje se pružaju preduzećima, a koji može poslužiti za identificiranje svih propusta u pružanju usluga ili svih nedostataka u kvalitetu pruženih usluga. Ovaj pregled bi mogao obuhvatati sljedeće kategorije:

- Predstavljanje, zastupanje interesa i lobiranje (ove usluge obično pružaju poslovna udruženja).
- Savjetodavne usluge i pravni savjeti u vezi pokretanja novoformiranih preduzeća.
- Informacije, umrežavanje, uvođenje zajedničkih ulaganja itd.
- Savjeti i usluge u vezi sa marketingom, promocijom i reklamiranjem.
- Menadžment i obuka u vezi marketinga.

- Pružanje finansijskih savjeta i savjeta u vezi sa investicijama.
- Investicioni kapital.
- Zemljišna svojina.
- Pravni savjeti.
- Istraživanje i razvoj.

3. Tržišta i konkurentnost

Korisno je imati i preliminarno znanje o tržištima za vaša preduzeća. Lokalnu ekonomiju trebate posmatrati kao da se radi o državnoj ekonomiji koja uvozi i izvozi pojedine robe:

- Koje proizvode lokalna ekonomija uvozi iz drugih gradova?
- Koji proizvodi se izvoze i gdje?
- Koji su glavni konkurenti vaših preduzeća?

Ove informacije pružaju činjenični materijal o zdravlju vaše mikroekonomije. Ukoliko se uvozi isuviše onih osnovnih roba i usluga koje bi se mogle proizvoditi ili pružati na lokalnom terenu, to predstavlja znak slabog zdravlja lokalne ekonomije. To takođe otvara neposredne mogućnosti za razvoj malih preduzeća.

Takođe je važno identificirati bivša tržišta koja su izgubljena. Svaka buduća tržišna strategija će prvo pokušati da povrati izgubljena tržišta i nastojaće da ponovo uspostavi prethodne trgovačke kontakte i mreže (tamo gdje one još postoje i gdje je to ekonomično i racionalno).

3. odjeljak: Tržište radne snage - Analiza kapaciteta opštine u vezi ljudskih resursa

Posjedovanje odgovarajućih kvalifikacija predstavlja suštinski dio (koji se često previđa) sposobnosti za uspješno obavljanje poslova koji u velikoj mjeri doprinose uspjehu preduzeća. Postoje dvije opšte oblasti koje bi ova analiza trebala obuhvatiti:

1. Pregled strukture radne snage i kvalifikacija koje posjeduje

Ovaj pregled bi trebao obuhvatiti sljedeće oblasti:

- **Situacija u vezi povratka:**
  - Kakva je situacija u vezi povratnika i raseljenih osoba?
  - Koliko ljudi se vratilo?
  - Za koliko se povratnika očekuje da će se vratiti? Kakve kvalifikacije oni posjeduju?
  - Sa kojim problemima se suočavaju u potrazi za poslom?

- **Druge demografske promjene:**
  - Koje su glavne tendencije populacije?
  - Da li postoji uravnotežena distribucija dobnih skupina?
  - Da li mladi ljudi odlaze?
  - Kakav učinak će ove demografske tendencije imati na ponudu radne snage?
- **Statistički podaci i tendencije u vezi zaposlenosti/nezaposlenosti:**
  - Koja je sadašnja stopa zaposlenosti i nezaposlenosti u opštini?
  - Koje su sadašnje tendencije?
  - Da li su stope nezaposlenosti više za specifične podgrupe (mladi, žene, bivši borci, ljudi iz određenih etničkih i vjerskih grupa ili ljudi iz određenih sela i kvartova)?
  - Koliki je stepen dugotrajne nezaposlenosti? (Nezaposlenost koja je trajala duže od dvije godine može ukazati na grupe sa specifičnim problemima, budući da ona ima specifični dugoročni negativni utjecaj)
- **Sadašnji nivo kvalificiranosti radne snage:**
  - Koje kvalifikacije posjeduje radna snaga u sadašnjem momentu?
  - Da li ove kvalifikacije mogu poslužiti kao osnova nekih posebnih prednosti lokalne zajednice?
  - Da li su to kvalifikacije koje su potrebne preduzećima?
- **Manjak kvalifikacija:**
  - Da li postoje neke kvalifikacije koje su potrebne lokalnim preduzećima, ako je lokalna radna snaga ne posjeduje ili posjeduje u ograničenom stepenu?

2. Pregled usluga profesionalne obuke

Pregled onoga što se pruža u smislu profesionalne obuke i pregled načina na koji se ova obuka može poboljšati je također vrijedan razmatranja kao dio pregleda tržišta radne snage. Ovaj pregled može obuhvatati:

- Ispitivanje prednosti i nedostataka nastavnih planova i programa. Da li nastavni planovi i programi pomažu u uspostavljanju kulture poduzetništva i da li razvijaju kod djece neophodne osnovne kvalifikacije za rad: strane jezike, informatičku tehnologiju, vještine komunikacije, opštu poslovnu svijest itd.?
- Prednosti i slabosti sistema profesionalne obuke. Da li postoje srednje, više i visoke škole za obuku dostupne vašoj lokalnoj populaciji i da li te škole revidiraju svoje nastavne planove i programe kako bi se prilagodile promjenama potražnje na tržištu radne snage ili one još uvijek proizvode kadar koji posjeduje kvalifikacije kojih ima u višku u odnosu na potrebe?
- Koji programi i politike postoje za profesionalnu reorijentaciju i

prekvalifikaciju viška radne?

- Šta se čini na usavršavanju profesionalnih kvalifikacija već zaposlenih radnika? Posebnu pažnju treba također posvetiti kontroli kvaliteta obuke, novim oblicima svjedodžbi o završenoj obuci (školovanju), kao i tome da li su ili ne i poslodavci uključeni u definiranje nastavnih planova i programa i standarda školovanja. Da li je ta obuka upravo ona koja je potrebna vašim lokalnim preduzećima?

Prepreke sposobnosti zapošljavanja, kako ih vide ljudi koji traže posao

Studije u Velikoj Britaniji su otkrile da su glavne dvije prepreke za dobivanje posla nedostatak prijevoza (do posla) i pogrešne kvalifikacije ili iskustvo sa prijašnjeg posla.

Izvor: Reviziona komisija, Velika Britanija

4. odjeljak: Infrastruktura - Analiza opštinske zemljišne imovine i infrastrukture (službe za odnose sa javnošću i za zaštitu okoline/komunalije)

Postoje četiri ključna elementa lokalne infrastrukture koja utječu na kvalitet i rezultate rada lokalnih preduzeća. Revizioni pregled, kao i prikupljanje informacija u vezi pružanja ovih usluga trebali bi dublje ući u materiju i naći primjere toga na koji način ovi faktori sprječavaju razvoj lokalnih poslovnih poduhvata:

A) Službe u vezi sa zaštitom okoline (vodoopskrba, prerada otpadnih voda, upravljanje otpadom) i komunalije (plin i električna energija)
Pružanje ovih usluga omogućava da specifične lokacije postanu dostupne novim preduzećima, te prema tome njihovo stavljanje na uslugu preduzećima može predstavljati važan dio omogućavanja formiranja i rasta poslovnih preduzeća. Izostanak ili nizak nivo pružanja ovakvih usluga u vezi zaštite okoline (vodoopskrbe, prerada otpadnih voda i upravljanje otpadom) može dovesti do takvog privrednog rasta koji je štetan po okolinu. Mada ovo ne mora predstavljati najvažniju brigu opštine koja se bori sa privrednim poteškoćama, na duže staze ovo može voditi ekonomskom rastu koji razara kvalitet života u toj opštini. Ukoliko ovakva situacija potraje, može se desiti da ta opština postane mjestom neatraktivnim za življenje ili preseljavanje sjedišta nekog preduzeća, te na taj način može teško oštetiti ekonomski rast.

B) Transport: cestovni, željeznički i zračni
Komunikacije su od suštinske važnosti za preduzeća jer im omogućavaju pristup tržištima, sirovinama i velikom broju kvalificirane radne snage. Prema tome, važno je dati pregled trenutne situacije i potreba. Međutim, projekti iz ovog domena su veoma skupi i nedostupni opštinama. Vaš ekonomski pregled bi trebao identificirati najvažnija pitanja u ovoj oblasti koja su od specifične važnosti za poslovne poduhvate i za koja se mogu naći realna rješenja.

C) Telekomunikacije: uključujući pokrivenost mobilnom telefonijom i telekomunikacijama visokog kapaciteta za trgovinu putem interneta/elektronsku trgovinu
Telekomunikaciona infrastruktura postaje sve važniji dio poslovanja preduzeća. Ekonomski pregled može utvrditi šta posjedujete u ovoj oblasti i koja su poboljšanja potrebna. Nakon toga možete podstaći operatere da reagiraju na ove informacije.

D) Zemljište: dostupnost za gradnju; napuštena zemljišta koja treba očistiti
Isto tako kao što utvrđujete koje je zemljište trenutno dostupno za poslovne svrhe, možete naći za potrebno i da odredite koju vrstu zemljišta preduzeća u vašoj oblasti trebaju i koliko je zemljišta koje trenutno posjedujete "spremno i lako dostupno" preduzećima koja žele da se šire i rastu i razvijaju u vašoj opštini. Naprimjer, novopokrenuta preduzeća imaju potrebu za malim radionicama ili objektima tipa poslovnog inkubatora, dok velikim preduzećima mogu biti potrebne velike otvorene lokacije sa dobrim transportnim vezama ili instaliranim komunalijama (voda, električna energija

itd.) i koja se mogu kupiti ili unajmiti uz minimalne imovinsko pravne probleme. **Vaš cilj je da imate zalihu poslovnih prostora/zemljišta dostupnih preduzećima različitih vrsta, a koja su "spremna i lako dostupna" u bilo kom momentu.**

Upozorenje: *Važno je da vaš pregled infrastrukture na kraju ne završi time što ćete utvrditi da postoji potreba za pretjerano velikim infrastrukturnim projektima koji su, kratkoročno ili srednjoročno gledano, nerealistični. Ono što je važno je da identificirate specifična uska grla koja blokiraju uspješan rad preduzeća i koja na realan način možete razriješiti unutar određenog vremenskog perioda sa davaocima ovih usluga.*

5. odjeljak: Vanjski faktori - PEST (politička, ekonomska, socijalna i tehnološka) analiza: Analiza šire ekonomske situacije i načina na koji ona može utjecati na opštinu

Opština funkcionira u mnogo širem ekonomskom okruženju čiji faktori i tendencije oblikuju mogućnosti, odnosno predstavljaju prijetnju njenom ekonomskom razvoju.

Ova analiza se može uključiti u strategiju ekonomskog razvoja kako bi omogućila opštini da se što bolje hvata u koštac sa vanjskim utjecajima i promjenama.

U daljem tekstu slijedi pojašnjenje koju vrstu varijabli možemo uključiti u PEST analizu:

Politička pitanja	**E**konomski uslovi	**S**ocijalni faktori	**T**ehnološke promjene
■ Deregulacija tržišta ■ Trgovački sporazumi sa susjednim zemljama ■ Nova legislativa ■ Poreska politika	■ Promjene u bogatstvu ■ Promjene u kupovnoj moći ■ Promjene u investicijama /donatorskoj pomoći ■ Kamatne stope ■ Kursne stope ■ Nezaposlenost ■ Privatizacija	■ Promjene u načinu života ■ Promjene kod potrošača ■ Očekivanja u vezi profesionalne karijere ■ Rast populacije/ demografske promjene	■ Novi metodi proizvodnje ■ Poboljšanja telekomunikacija ■ Internet i elektronska trgovina ■ Porast korištenja informacione tehnologije

U svakoj kategoriji, tj. u političkoj, ekonomskoj, socijalnoj i tehnološkoj, treba identificirati ključne varijable i procijeniti vjerovatnoću promjena i utjecaj koji iz te promjene proizlazi u smislu učinka na poslovne poduhvate: da li to može dovesti do otvaranja mogućnosti za nove poslovne poduhvate i širenje poslova ili do opasnosti po postojeće poslovne poduhvateŽ Ovdje bi mogli razmotriti koje bi politike trebalo primijeniti kako bi se mogli nositi sa ovim promjenama.

6. odjeljak: Partneri u ekonomskom razvoju - Razmatranje toga koje bi se partnere moglo uključiti u lokalni ekonomski razvoj (NVO, poslovna udruženja, obrazovne institucije itd.) i koje su njihove sposobnosti i potrebe

Takođe biste mogli uraditi analizu na koje bi se donatorske organizacije i vanjske izvore finansiranja mogla usmjeriti vaša opština.

1. Identificirati partnerske organizacije sa kojima bi mogli sarađivati (to će najvjerovatnije biti one organizacije koje su već članovi vašeg partnerstva javnog i privatnog sektora). Ti partneri bi mogli uključivati banke, NVO, obrazovne institucije, međunarodne organizacije i predstavnike lokalne zajednice.

2. Utvrditi koje bi usluge ovi partneri mogli pružati u cilju unapređivanja ekonomskog razvoja.
3. Razmotriti na koji bi ih način mogli poduprijeti u razvoju njihovih sposobnosti.

7. odjeljak: Zaključci - Zaključna "SWOT" analiza osnovnih prednosti, slabosti, mogućnosti i prijetnji sa kojima se suočava data opština.

U ovom odjeljku daje se rezime glavnih zaključaka koji se ovdje prezentiraju u četiri rubrike - prednosti, slabosti, mogućnosti i prijetnje. Često se koristi veoma jednostavna tabela za prezentaciju zaključaka SWOT analize:

Prednosti: Lokalni resursi na kojima se može graditi kako bi se unaprijedio ekonomski razvoj - npr. univerzitet, preduzeća u rastu i razvoju, konkurentni nivoi plata, kvalificirana radna snaga, solidna transportna mreža, sigurna lokacija. *Vašoj strategiji bi trebao biti cilj da se koristi i dalje izgrađuje na ovim prednostima.*	**Slabosti:** Prepreke rastu sa kojima se trebate izboriti - npr. sve veće siromaštvo, komplicirane zakonsko pravne procedure, neadekvatna infrastruktura, ograničen pristup kreditima. *Unutar vaše strategije trebali biste razmotriti načine pomoću kojih se možete izboriti sa ovim slabostima.*
Mogućnosti: Povoljni vanjski faktori, uslovi koje mogu koristiti preduzeća - npr. tehnološke promjene, novi trgovinski aranžmani, tržišta u ekspanziji. *Unutar vaše strategije trebali biste razmotriti načine na koje možete povoljno iskoristiti ove mogućnosti.*	**Prijetnje:** Nepovoljne vanjske tendencije koje mogu negativno utjecati na privredu opštine - npr. opadanje privrednih grana koje rezultira zatvaranjem preduzeća, demografske promjene. *Unutar vaše strategije trebali biste razmotriti načine pomoću kojih možete ograničiti učinak ovih prijetnji, odnosno načine pomoću kojih se možete izboriti sa njihovim negativnim učincima.*

Primjer Prnjavora

Opština

Opština Prnjavor je uvidjela da su razmjer i priroda privrednih problema sa kojima se suočavala bili ogromni, ali da su pri tome nejasni uzroci koji leže u osnovi ovih problema.

Problem

Opština je zbog rata izgubila mnogo radnih mjesta, a bilo je vjerovatno da će izgubiti i mnogo više radnih mjesta zbog privatizacije. U opštini su željeli da precizno definiraju 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.

Plan

Kao prvi korak, opština je formirala lokalni ekonomski forum. Ovaj forum je odlučio da izvrši ekonomski pregled kako bi se istražili uzroci koji leže u osnovi takve lokalne ekonomske situacije. Ovaj pregled je pružio lokalnom ekonomskom forumu podatke koji su forumu trebali za provođenje SWOT analize i pripremu akcionog plana. U cijelom ovom procesu bile su uključene i sve zainteresirane strane, ne samo one iz foruma nego i iz šire grupe. Postignut je dogovor da će opština djelovati na osnovu dobijenih rezultata skupa sa lokalnim ekonomskim forumom.

Rezultati

Analiza lokalnog ekonomskog pregleda je pokazala da mala privatna preduzeća obezbjeđuju više od 70% svih radnih mjesta kao i većinu poreskih prihoda. Međutim, uočeno je da se nikakva podrška ne daje ovim preduzećima - nije postojala nikakva služba za davanje poslovnih savjeta preduzećima niti je postojalo bilo kakvo jako poslovno udruženje.

U opštini Prnjavor shvatili su da je potrebno da oni predvode svojim ličnim primjerom. U potpunosti su reorganizirali postojeće "društveno-ekonomsko" odjeljenje i formirali ekonomsko odjeljenje čija je uloga bila da usredsredi svoje napore na razvoj privatnog sektora, naročito na podršku malim preduzećima. Ova opština je takođe racionalizirala, modernizirala i pojednostavila postupak registracije preduzeća, te snizila opštinske poreze i zakupnine za opštinsku zemlju i nepokretnu imovinu. Ova opština je i dalje nastavila sa razvijanjem urbanističkog plana u cilju poboljšavanja okruženja za nova preduzeća koja su željela da započnu sa svojim radom u Prnjavoru.

Zaključak

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

Strategija ne pokušava da se upliće u svakodnevno poslovanje preduzeća i ponašanje tržišnih snaga

Korak 7

Razviti strategiju lokalnog ekonomskog razvoja

Cilj:

Strategija predstavlja okvir za lokalne aktivnosti. Ona uzima u obzir probleme i mogućnosti date oblasti i naznačava planski pristup razvoju privrede i povećanju nivoa zaposlenosti.

Strategija na taj način precizira opšti i željeni smjer ekonomskog razvoja, te utvrđuje koju vrstu podrške javni sektor može pružiti kako bi olakšao ovaj razvoj. Međutim, strategija ne pokušava da se upliće u svakodnevno poslovanje preduzeća i ponašanje tržišnih snaga.

Strategija na taj način predstavlja fleksibilan instrument upravljanja. Ona pruža instrument za koordiniranje djelovanja, ali isto tako mora spemno reagirati na promjene i evoluciju privrede, koje niti može u potpunosti predvidjeti niti kontrolirati.

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, infra-strukturne i kadrovske pretpostavke na osnovu kojih može doći do pokretanja novih preduzeća i rasta postojećih.

Zašto?

Zašto moramo razviti strategiju?

1) Pripremiti dosljednu reakciju

Vrlo često se opštine suočavaju sa pritiskom da moraju djelovati kada se suoče sa problemima. Takav pritisak može rezultirati primjenom na brzinu smišljenih inicijativa koje omogućavaju da izgleda kao da opština zaista nešto preduzima. Djelovanje upravnog aparata bez strateškog plana nosi sa sobom rizik rasparčanog i nekordiniranog, pa prema tome i neefikasnog djelovanja.

2) Maksimalno iskoristiti rijetke resurse

Nadalje, na mjestima i u regijama suočenim sa naglim opadanjem privrede, resursi su vjerovatno siromašni. Prema tome, treba sa maksimalnim učinkom iskoristiti sve raspoložive resurse - kadrovske, finansijske i

infrastrukturne. Djelovanje bez strateškog plana često rezultira beskorisnim traćenjem i neodgovarajućim korištenjem ovih resursa. Dobra strategija utvrđuje specifične akcije pomoću kojih se može postići maksimalan učinak uz relativno niske troškove.

3) Pripremiti se za djelovanje

Jasna strategija može osigurati brzu primjenu pojedinačnih inicijativa tako što utvrđuje šta treba uraditi, koji resursi će biti stavljeni na raspolaganje i koje institucije će na sebe preuzeti odgovornost.

4) Omogućiti vam da pravite procjene

Strategija može uspostaviti kriterije na osnovu kojih možete utvrditi da li neki plan funkcionira, te stepen do kojeg taj plan dobro funkcionira. Kriteriji za praćenje i evaluaciju daju smjernice za poboljšanje loših radnih rezultata i za reviziju prioriteta. Strategija na taj način može biti instrument za upravljanje promjenama.

Dobra strategija utvrđuje specifične akcije pomoću kojih se može postići maksimalan učinak uz relativno niske troškove

Upoznati druge sa vašom strategijom

Strateški plan stvara okvir unutar kojeg lokalni poslovni ljudi i međunarodni investitori mogu sa povjerenjem djelovati. Ona na taj način može pomoći da se poveća poslovno povjerenje i da se poboljša poslovno okruženje. Prema tome, postoji imperativna potreba da ovaj strateški plan bude široko i redovno objavljivan u javnosti.

Ovaj strateški plan morao bi uživati najširu moguću podršku poslovne zajednice, finansijskih institucija, obrazovnih institucija, partnera u društvu i lokalnog stanovništva. Ovo zahtjeva da opštinska uprava plasira svoj strateški plan na efikasan način putem:

- objavljivanja skraćene verzije za široku javnost,
- pripreme serije seminara u svrhu informiranja javnosti,
- kampanja za informiranje šire javnosti.

Upozorenje: *Treba istaći da je priprema strategije dug i mukotrpan proces.*

Pripremu strategije ne treba obavljati tako da ide na uštrb podrške postojećim aktivnostima: ove dvije stvari treba obavljati istovremeno.

Strategija može postati zastarjela u vrijeme kada se dovrši, ukoliko oni koji pripremaju strategiju nisu fleksibilni i ne prilagođavaju strategiju promijenjenim okolnostima.

Neke organizacije troše toliko vremena na pripremu strategije da zapravo ne dopru do momenta kada nešto preduzimaju i u praksi. Priprema strategije postaje cilj po sebi i za sebe.

Kako?

Kako neka strategija uopšte izgleda? Postoje mnogi oblici u kojima se strategija može pojaviti, pa prema tome u tekstu koji slijedi dajemo fleksibilne smjernice koje treba prilagoditi kontekstu vaše opštine.

1) Vizija

Izjavu o viziji budućeg razvoja treba uraditi tako da ne bude duža od 200 do 300 riječi, postavljajući neki idealan ali istovremeno realan cilj u vezi toga gdje bi se opština trebala nalaziti nakon perioda od 10 godina. Ovu izjavu o viziji trebalo bi pripremiti skupa sa vašim partnerstvom između javnog i privatnog sektora (vidjeti Korak 3).

2) Rezime ekonomskog pregleda

U ovom odjeljku treba dati kratku analizu trenutne situacije. Ovo se može uraditi tako što se dâ rezime ekonomskog pregleda (vidjeti Korak 6), ili eventualno dajući samo zaključke SWOT analize.

3) Širi i uži ciljevi

U ovom odjeljku daju se širi ciljevi koji se žele postići ovom strategijom. To su ciljevi koji bi trebali voditi opštinu u njenom kretanju iz sadašnje situacije ka željenoj viziji. Međutim, ovi ciljevi mogu naprimjer obuhvatati i sljedeće:

- unošenje specifičnih poboljšanja u infrastrukturu date oblasti,
- smanjenje nezaposlenosti,
- jačanje i/ili diversifikaciju određenih sektora privrednih grana,
- razvijanje šire privredne osnove unutar oblasti,

- poboljšanje kvalifikacione osnove date oblasti u cilju unapređenja rasta i razvoja novih preduzeća,
- privlačenje novih oblika investicija,
- održanje i poboljšanje kvaliteta života u datoj oblasti,
- poboljšanje položaja posebno ugroženih sektora ili sektora koji posluju pod veoma nepovoljnim okolnostima u datoj zajednici,
- tržišno plasiranje date regije.

4) Prioritetne teme

U ovom odjeljku treba nabrojati specifične projekte i akcije za svaku prioritetnu temu. Moraju se odrediti prioritetni projekti i njihovi troškovi, identificirajući pri tome one koji će preuzeti na sebe realizaciju projekata, vrijeme kada će se ovi projekti realizirati i način na koji će biti implementirani. Ovaj odjeljak bi trebalo revidirati jednom godišnje ili svakih šest mjeseci, pri čemu bi se projekti trebali formirati na osnovu specifičnih tema i trebali bi biti namijenjeni postizanju specifičnih širih ciljeva unutar strategije.

U ovom odjeljku počinjemo se fokusirati na one korake koji su potrebni za dostizanje širih ciljeva i vizije. To se radi na taj način što se određuju ključne prioritetne oblasti djelovanja i osnovne linije pristupa koje ćete izabrati. Na primjer:

Prioritetna tema 1) Izgradnja umijeća i kvalifikacija i kadrovskih potencijala radne snage.

Prioritetna tema 2) Poboljšanje kvaliteta i rezultata poslovanja kao i raznolikosti poslovnih poduhvata.

Prioritetna tema 3) Investiranje u zemljište i infrastrukturu namijenjenu poslovnim poduhvatima.

Prioritetna tema 4) Plasman regije na tržište i promoviranje vanjskih investicija namijenjenih domaćoj privredi.

5) Akcioni plan - otpočinjanje:

Odjeljci 5) i 6) mogu se pripremiti odvojeno od ostalog dijela strateškog dokumenta čim se postigne dogovor o ključnim elementima. "Vodič za brži početak, Knjiga 2 - Priručnik o instrumentima za lokalni ekonomski razvoj" (koji se priprema uz ovu publikaciju) sadrži listu projekata koji se mogu pripremiti kao potpora lokalnom ekonomskom razvoju.

Ovaj odjeljak bi trebao biti odvojen od same strategije, budući da je on dio procesa pravljenja akcionog plana koji bi trebao uslijediti nakon razvijanja strategije.

Informirajte naširoko javnost o vašoj strategiji, prezentirajući projekat prilikom njegovog pokretanja, objavljujući članke u lokalnim novinama i publicirajući sažeti prikaz koji mogu razumjeti svi članovi date zajednice

6) Okvir za praćenje i evaluaciju:

Akcioni plan bi trebao postaviti kriterije na osnovu kojih kasnije možete pratiti i evaluirati primjenu akcionog plana.

Praćenje (monitoring): Svaki projekat koji se implementira kao dio strategije mora posjedovati niz ishodnih pokazatelja (npr. broj ljudi koji su bili obučeni, broj kilometara izgrađenih cesta, broj kvadratnih metara uređenog zemljišta). Ove pokazatelje treba pratiti kao dio napredovanja samog projekta.

Svaki projekat takođe mora posjedovati niz pokazatelja njegovog učinka, naprimjer broj novostvorenih radnih mjesta ili broj novoformiranih preduzeća koja su otpočela sa radom. Ovi pokazatelji učinka bi trebali biti namijenjeni postizanju širih i užih ciljeva strategije i trebalo bi ih prikazati pri kraju ili ubrzo nakon završetka projekta. Praćenje ovih pokazatelja uspostavlja osnovu za evaluaciju strategije.

Evaluacija: Evaluaciju bi trebalo redovno obavljati, pri čemu treba koristiti informacije dobivene iz pokazatelja prilikom praćenja, kao i iz drugih činjenica koje govore o napredovanju aktivnosti. U principu, proces evaluacije bi trebao odgovoriti na sljedeća pitanja:

a) Da li odabrane aktivnosti pokazuju željene i očekivane učinke u smislu njihovog utjecaja?
b) Da li te aktivnosti postižu uže strateške ciljeve?
c) Da li su postavljeni pravi uži ciljevi za razvoj opštine?
d) Kolika je efikasnost u odnosu na troškove svake od pojedinih tema i aktivnosti?

Izvještaj o evaluaciji trebalo bi pripremiti tako da sadrži niz preporuka o promjenama i poboljšanjima tamo gdje je to potrebno. Međutim, ni evaluacija ni monitoring ne predstavljaju cilj po sebi i za sebe. Moraju biti uspostavljene procedure za prihvatanje izvještaja o evaluaciji i donošenje odluka u vezi preporuka iz ovih izvještaja.

Krajnji ciljevi ekonomskog razvoja

Jasni krajnji ciljevi pružaju bolje informacije o postignutom uspjehu ...
"Obezbijediti dovoljan broj, izbor i kvalitet građevinskih lokacija za preduzeća kako bi se obezbijedili uslovi za dodatnih 10 hiljada radnih mjesta." (Grofovija Durham)

"Nakon isteka petogodišnjeg perioda, stope nezaposlenosti i privredne aktivnosti u ovoj grofoviji bi trebale biti jednake ili bolje od državnog prosjeka, sa privrednom strukturom koja bi trebala pokazivati barem prosječnu zastupljenost sektora rasta. Učešće u i dostizanje viših nivoa obuke morali bi biti bar jednaki nivoima državnog prosjeka." (Grofovija Durham)

... nego oni ciljevi koje nije moguće mjeriti.
"... namjerava da podrži i razvije snažnu i raznoliku lokalnu privredu i obezbijedi radna mjesta za narod."
"... da pruži efikasne i djelotvorne usluge i poboljša kvalitet života za sve ljude u ovoj oblasti i osigura nasljeđe za buduće generacije."
"... veće mogućnosti da žive ispunjenijim životima i da ubiru više ekonomskih plodova svojih napora."
"... preduzmu istraživanje sektora rasta."
"... koordiniraju pristup institucija koje služe za podršku poslovnim poduhvatima."

Izvor: Reviziona komisija, Velika Britanija, dokumenti sa terena

Šta dalje?

Ima mnogo načina za razvijanje strategije i nema nekog jedinstvenog skupa koraka koji bi odgovarao svim opštinama. Osnovni princip kod razvijanja strategije je taj da bi to trebao biti proces koji bi uključivao najširi mogući spektar gledišta. Ovdje dajemo nekoliko sugestija za specifične korake koje treba preduzeti:

1. Pokrenite proces konsultacije šire javnosti kako bi izgradili viziju za vašu opštinu. Pozovite članove vašeg partnerstva između javnog i privatnog sektora da uzmu učešće na nekoj maloj konferenciji ili seminaru gdje bi raspravljali o budućnosti opštine. Takođe bi trebali direktno konsultirati lokalno građanstvo putem jednostavnog upitnika koji bi bio distribuiran svim domaćinstvima i u kojem bi tražili od njih da odgovore na to kakvu vrstu budućnosti bi željeli za svoju opštinu. Na osnovu ovoga sastavite kratku izjavu o viziji koja će sadržavati nekih 200 - 300 riječi.

2. Zasnivajući se na toj viziji odredite niz specifičnih i realnih širih ciljeva na osnovu kojih će se opština kretati u pravcu ostvarenja vizije (vidi stranu 49).
3. Preduzmite pregled lokalne ekonomije (vidi stranu 36) i na osnovu rezultata pregleda pripremite SWOT analizu kako bi identificirali prednosti, slabosti, mogućnosti i prijetnje u odnosu na lokalnu ekonomiju (vidi stranu 44).
4. Zasnivajući se na SWOT analizi i utvrđenim širim ciljevima strategije, odredite ključne teme i prioritete za opštinske aktivnosti. Na ovaj način ćete formirati osnovu za prioritetne teme strategije. Formirajte niz tehničkih radnih grupa (uključujući i druge organizacije koje rade u vašoj opštini, kao i opštinske službenike) kako bi ustanovili koje bi vrste projekata i inicijativa u okviru svake prioritetne teme trebalo preduzeti kako bi radili u pravcu postizanja širih ciljeva strategije.
5. Uspostavite grupu za pravljenje sinteze (koja bi uključivala i neke od članova radnih grupa) kako bi sintetizirali preporuke radnih grupa.
6. Imenujte moderatora (koji može biti neki vanjski konsultant) koji će ove prethodne radove pretočiti u pisani dokument - dokument o strategiji (vidi stranu 49. za detalje o mogućem formatu ovog dokumenta).
7. Pokrenite proces konsultacija kako bi osigurali da ovaj završni dokument odražava najveći mogući broj gledišta pojedinaca na koje ovaj dokument može imati utjecaja. Zatražite od partnerskih organizacija da vam u pismenoj formi dostave reakcije na ovaj dokument skupa sa njihovim mišljenjima. Razmotrite mogućnost eventualnih promjena i dopuna strategije.
8. Počnite sastavljati akcioni plan putem kojeg biste pokrenuli specifične projekte preko kojih će se vaša strategija primjenjivati. Razmotrite elemente "ko, šta i kada" u vezi sa implementacijom svakog projekta, kao i finansijska sredstva koja će se koristiti.
9. Uspostavite postupke za praćenje i reviziju na osnovu kojih biste pravili pregled i revidirali akcione planove, strategiju i viziju. Možda bi viziju trebalo revidirati svakih pet godina, strategiju svakih 2-3 godine, a akcione planove jednom godišnje ili svakih šest mjeseci.
10. Informirajte naširoko javnost o vašoj strategiji, prezentirajući projekat prilikom njegovog pokretanja, objavljujući članke u lokalnim novinama i publicirajući sažeti prikaz koji mogu razumjeti svi članovi date zajednice.

Primjer Sežane - Slovenija

Opština

Početkom 1990-tih godina, opština Sežana, koja broji 12 hiljada stanovnika, našla se u teškom privrednom položaju i uvidjela je da postoji potreba za strategijom lokalnog ekonomskog razvoja.

Problem

U ovoj oblasti došlo je do gubitka velikog dijela radnih mjesta u glavnim industrijskim granama proizvodnje i došlo se do zaključka da će se ova tendencija i dalje nastavljati.

Plan

Planom lokalnog ekonomskog razvoja bilo je utvrđeno da postoji potreba davanja podrške razvoju malih i srednjih preduzeća. Međutim, bilo je ustanovljeno da nema postojećih kapaciteta za podršku razvoju MSP. Takođe je bilo ustanovljeno da, budući da ima malo sredstava za finansiranje podrške MSP, ovu podršku treba obezbijediti na osnovu nezavisnih agencija, te da ove agencije moraju razviti određene mehanizme samofinansiranja.

Rezultati

Ova oblast je bila u stanju da prevaziđe loše karakteristike postojećih preduzeća i da razvije mnogo novih malih preduzeća, od kojih su neka bila zasnovana na proizvodnji vezanoj za tržište, a druga za nove uslužne privredne grane i turizam. Nivo zaposlenosti vezan direktno za ova preduzeća porastao je za preko pet hiljada novih radnih mjesta.

Zaključak

Razvojem pravilne, moderne strategije lokalnog ekonomskog razvoja, opština je bila u mogućnosti da fokusira svoje napore u jasnom pravcu i to je dalo dobre rezultate.

Sredstva i rezultati

Ograničena sredstva uvijek dovode do toga da treba razmotriti troškove koje podrazumijevaju određene mogućnosti u momentu kada se usvoji neki određeni tok budućih aktivnosti. Razvoj lokalne ekonomije je u tome sličan svakoj drugoj oblasti. Od vitalnog je značaja donijeti pravu odluku o tome kako usmjeriti sredstva, energiju i vrijeme. Ovaj posljednji faktor, vrijeme, predstavlja glavni neobnovljivi resurs i od posebne je važnosti kada se radi o otvaranju radnih mjesta.

Aktivnosti koje ne doprinose stvaranju novih radnih mjesta su beskorisno utrošene aktivnosti. Zbog toga je od vitalne važnosti da rezultati i krajnji ciljevi pokreću planove i procese za koje ste se odlučili.

U gore navedenom odjeljku 7 istaknuto je da strategija lokalnog ekonomskog razvoja mora uključiti i akcioni plan putem kojeg se sredstva koncentriraju na postizanje malog broja koraka koji su svi u vezi sa stvaranjem novih radnih mjesta. Ovo važi za sve gore navedene korake - oni su najuspješniji onda kada se fokusiraju samo na one aktivnosti za koje postoji najveća vjerovatnoća da će pomoći kod stvaranja novih radnih mjesta.

Preduzimanje koraka

Naravno, ne mora svaka opština u Bosni i Hercegovini preduzeti sve navedene korake. Vjerovatno je da će vas okolnosti u vašoj oblasti nagnati da počnete tako što ćete preduzeti samo jedan ili dva koraka, osiguravajući pri tome da se ti koraci preduzimaju na pravilan način.

Kako bi obezbijedili pomoć na ovom poslu, možete osigurati savjete i potporu od čitavog niza lokalnih i međunarodnih tijela, ili od strane načelnika opština i drugih koji su već započeli proces tranzicije kako bi izgradili ekonomiju budućnosti.

Za sva imena i detalje o mogućnosti onih koji bi vam mogli biti od koristi, molimo vas da kontaktirate urede QIF u vašoj oblasti ili da iskoristite spisak korisnih kontakata koji je dat na strani 56 ove publikacije.

Korisni kontakti

Europska komisija	033 666-044
Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa	033 445-911
Ministarstvo trgovine F BiH	036 310-148
Ministarstvo za ekonomiju RS	051 218-729
Ured visokog predstavnika	033 283-500
Ujedinjene nacije	033 496-000
UNDP	033 665-695
USAID	033 667-900
Svjetska banka	033 440-293
Institut za ekonomiju (Ekonomski fakultet u Sarajevu)	033 260-820
Institut za ekonomiju (Ekonomski fakultet u Tuzli)	035 283-108
Institut za ekonomiju (Ekonomski fakultet u ist. Mostaru)	036 570-731
Institut za ekonomiju (Ekonomski fakultet u zap. Mostaru)	036 322-668
Institut za ekonomiju (Ekonomski fakultet u Bihaću)	037 322-511
Institut za ekonomiju (Ekonomski fakultet u Banja Luci)	051 468-518
SOROS	033 657-190
Quick Impact Facility - Glavni ured	033 230-025

Rječnik pojmova

MSP	Mala i srednja preduzeća
LER	Lokalni ekonomski razvoj
EU	Evropska unija
QIF	Sredstva brzog djelovanja
BiH	Bosna i Hercegovina
RS	Republika Srpska
F BiH	Federacija Bosne i Hercegovine
NVO	Nevladina organizacija
SWOT	Prednosti, slabosti, mogućnosti, prijetnje
PEST	Politička, ekonomska, socijalna, tehnološka