

Zdravko Miović

VOZIMO LI «NA LERU»?

kako se ostvaruju strategije
lokalnog ekonomskog razvoja u BiH

Autor:
Zdravko Miović

Izdavač:
EDA – Agencija za razvoj preduzeća
Banja Luka
www.edabl.org

Dizajn korica:
Nenad Savković

Štampa:
Matićgraf
Banja Luka

Tiraž: 300

Ova studija je pripremljena u sklopu programa podrške istraživanjima u oblasti javnih politika za 2005-2006. godinu Instituta za lokalnu upravu (LGI) pri Institutu otvoreno društvo (OSI) Budimpešta. Nalazi studije su relevantni u potpunosti za 2005. godinu.

Originalna verzija studije objavljena je u knjizi «Talk is Cheap: Turning Local Economic Development Strategies into Reality in Transition Countries» (urednik: Gwen Swinburn), izdanje Local Government and Public Service Reform Initiative, 2007. (www.lgi.osi.hu)

Prevod i štampanje izdanja za Bosnu i Hercegovinu pomogao je Institut otvoreno društvo Budimpešta.

Uz Gwen Swinburn, u ulozi mentora, i Scott Abramsa, u ulozi menadžera programa u okviru kojeg je nastala ova studija, dugujem zahvalnost svojim mlađim kolegama iz Razvojne agencije EDA iz Banja Luke.

Autor

Sažetak

Ova studija slučajeve nudi niz proaktivnih rješenja za fundamentalnu izmjenu sadašnjih politika i praksi za podršku lokalnom ekonomskom razvoju (LER) u Bosni i Hercegovini (BiH). Predložena rješenja se temelje na komparativnoj analizi implementacije tri prva ozbiljna strateška plana za LER u BiH. Ključni faktori za efektivnu i efikasnu implementaciju strateških planova i prioritetnih projekata su lokalna kontrola nad resursima, vještine upravljanja projektima i primjena modela partnerstva privatnog i javnog sektora (PPP). Nadležnima na svim relevantnim nivoima vlasti u BiH i ključnim međunarodnim donatorima koji podržavaju LER preporučuje se pomjeranje fokusa sa planiranja na implementaciju, praćeno selektivnim prenosom nadležnosti u vezi sa upravljanjem lokalnim resursima na gradove, uz hitno poboljšanje lokalnih kapaciteta za upravljanje razvojem i intenziviranje primjene partnerstva javnog i privatnog sektora.

Sadržaj:

| | |
|---|----|
| 1. Uvod | 6 |
| 2. LER u Bosni i Hercegovini – Šta se zaista događa? | 10 |
| 2.1. Prvi LER slučajevi – Različiti lokalni konteksti i nadležnosti | 10 |
| 2.1.1 Ko je odgovoran za LER u BiH? Neki od paradoksa | 10 |
| 2.1.2 Različiti funkcionalni i fiskalni modeli unutar BiH | 12 |
| 2.1.3. Različite nadležnosti za planiranje LER-a | 13 |
| 2.2. Šta je sa implementacijom? | 15 |
| 2.2.1 Slični okviri planiranja | 15 |
| 2.2.2. Ne tako slični okviri za implementaciju | 15 |
| 2.2.3. Različiti rezultati implementacije | 17 |
| 2.2.4. Različiti nivoi uspjeha za slične projekte | 25 |
| 3. Šta da se radi? – Fokusiranje na implementaciju | 28 |
| 3.1. Nova razvojna energija u BiH | 28 |
| 3.2. Pomozimo joj da raste! | 28 |
| 3.2.1 Preporuke entitetskim i kantonalnim vlastima | 31 |
| 3.2.2. Preporuke donatorima | 33 |
| 3.2.3. Preporuke lokalnim donosiocima odluka | 34 |
| 3.2.4. Metodološka poboljšanja za konsultante | 35 |
| 3.3. Dugoročna perspektiva | 35 |
| Izvori: | 36 |
| Aneksi: | 38 |
| Aneks 1. Teritorijalno-administrativna karta BiH | 39 |
| Aneks 2. Osnovni ako-onda logički model za projekte | 40 |
| Aneks 3. Raspodjela funkcija i nadležnosti po nivoima vlasti | 41 |
| Aneks 4. Usporedba fiskalnih okvira u BiH (2004) | 42 |
| Aneks 5. Okvir za planiranje | 43 |
| Aneks 6. Okvir za implementaciju | 45 |
| Aneks 7. Revizija statusa implementacije projekata | 48 |
| Aneks 8. Matrice vizija—projekti | 59 |
| Aneks 9. Status napretka izabраниh projekata | 64 |
| Aneks 10. Status potencijalnih faktora uspjeha/neuspjeha | 66 |

1. Uvod

Koristeći lokalni ekonomski razvoj (LER), lokalne vlasti nastoje ojačati ekonomski kapacitet lokalnog područja kako bi poboljšali njegovu ekonomsku budućnost i kvalitet života za sve građane (Swinburn, 2004.). Strateško planiranje LER-a je jedan od ključnih instrumenata proaktivne lokalne vlasti, dok je moderna metodologija strateškog planiranja¹ razrađena skoro do detalja kako bi bila od koristi stručnjacima iz ove oblasti. Ta metodologija je dovoljno fleksibilna kako bi se lako mogla prilagoditi mnogobrojnim razlikama u lokalnim situacijama. Međutim, problem ne leži u samom konceptu već u njegovoj primjeni - đavo se skriva u detaljima.

Analiza početnih pokušaja primjene modernog koncepta strateškog planiranja u BiH ukazuje na činjenicu da problem ne leži toliko u planiranju koliko u implementaciji. BiH se nalazi u ključnom periodu širenja lokalnih i regionalnih razvojnih inicijativa. U jesen 2005. godine UNDP je izveo prvu procjenu trenutne situacije u sferi strateškog planiranja i upravljanja na lokalnom nivou u BiH na uzorku od 91 opštine (64% od ukupno 142 jedinice lokalne samouprave u BiH). Pregled nekih osnovnih nalaza se nalazi u daljem tekstu (Pavelić, 2006.):

- Oko 51% BiH opština je izradilo neku vrstu strateškog plana u proteklih 10 godina;
 - Polovina postojećih planova izrađena je u posljednje dvije godine;
 - Polovina razvojnih planova je urađena kroz projekte međunarodnih organizacija;
 - ...
 - Četvrtina ukupnog broja razvojnih planova nikada nije usvojena od opštinskih vijeća/skupština;
 - Samo 49% planova ima razrađen akcioni plan;
 - Samo 24% opština je izradilo finansijski plan za implementaciju razvojnog plana;
 - Samo 46% opština smatra da su ciljevi izneseni u planovima realni i ostvarivi unutar postavljenog vremenskog okvira;
 - Samo 11% opština je navelo da raspolaže sa dovoljno sredstava za implementaciju strategije;
 - Oko 56% opština je navelo da raspolaže odgovarajućim ljudskim resursima sposobnim da implementiraju strateški plan;
 - Samo polovina ukupnog broja opština je uspostavilo neku formalnu strukturu zaduženu za implementaciju strateškog plana;
 - Shodno tome, polovina ukupnog broja opština nikada nije analizirala ili razmatrala tok implementacije.

1 Njene karakteristike su: pet faza procesa planiranja; participativno planiranje (partnerstvo između javnog, privatnog i nevladinog sektora); fokus na pitanjima i problemima koje treba riješiti umjesto na tradicionalnim sektorima; detaljni planovi za implementaciju, kao i jasni indikatori koji omogućuju monitoring implementacije (Swianiewicz, 2004.).

Uzimajući u obzir očitu koncentraciju novih strategija u protekle dvije godine, dolazi se do najmanje dva zaključka:

- Raste lokalni entuzijazam i spremnost za suočavanje sa izazovima razvoja;²
- Strateško planiranje na lokalnom nivou u BiH više ne predstavlja novost.

Učešće međunarodnih aktera (što znači i donatora i konsultanata, budući da donatori ovu vrstu posla uglavnom povjeravaju međunarodnim agencijama za implementaciju) praktično garantuje korišćenje modernog koncepta strateškog planiranja i uvođenje nekih uobičajenih instrumenata LER-a (lokalnih razvojnih agencija, poslovnih inkubatora, industrijskih zona itd.).

Ali, šta se zapravo dešava kada se okonča faza planiranja i kada treba započeti sa fazom implementacije? Šta čine lokalne vlasti i mali razvojni timovi kada se okonča međunarodni projekat unutar kojeg je pružena tehnička podrška (u vidu okupljanja i sudjelovanja zainteresovanih lokalnih aktera, participativnog planiranja, kreiranja strateškog dokumenta i postizanja konsenzusa)? Da li se održavaju i proširuju uspostavljena partnerstva između javnog, privatnog i nevladinog sektora? Kojom brzinom se implementiraju najhitniji i najvažniji projekti i kakvi rezultati su ostvareni? Koji su faktori koji doprinose uspjehu i neuspjehu i šta iz toga možemo naučiti? Najzad, da li ova pitanja zanimaju ikog drugog osim onih koji nastavljaju da se bave rješavanjem razvojnih problema u svojoj lokalnoj sredini?

Tek je počelo oblikovanje domaćih politika za podršku lokalnom razvoju unutar novog konteksta tranzicije, globalizacije i statusa pred pristupanje Evropskoj uniji. Te politike još uvijek nisu na dnevnom redu državnih, entitetskih i kantonalnih vlasti. Stoga je postojeći zakonodavni i administrativni okvir koji se odnosi na lokalni razvoj bitno nedovršen i upućuje na obavezno planiranje lokalnog razvoja, a da pri tome ne osigurava instrumente koji su potrebni za njegovu realizaciju. Na osnovu podataka iz gore navedene ankete, može se pretpostaviti da međunarodni projekti za podršku imaju namjeru da nadoknade nedostatak koherentne i djelotvorne domaće politike u pogledu lokalnog razvoja. Međutim, ova vrsta podrške je još uvijek ograničena na fazu planiranja i zanemaruje stvarne probleme sa kojima se lokalne vlasti i razvojni timovi suočavaju kada pokušaju ostvariti te planove.

Ova studija ima namjeru da iznese na vidjelo tu drugu, znatno manje blještavu i često skrivenu stranu stvari. Ima namjeru da privuče pažnju onih koji kroje politiku za podršku lokalnom razvoju u BiH, da bi se kroz naglašavanje implementacije proširio horizont planiranja. U slučaju BiH, politiku lokalnog razvoja kroje i domaći i međunarodni akteri. Prvi donose zakone i ostale instrumente, dok drugi upravljaju raznim (često međusobno neusklađenim) donatorskim projektima sa ogromnim uticajem na oblikovanje prakse upravljanja lokalnim i regionalnim

2 Ovaj zaključak je zasnovan ne samo na brojevima koji se navode već i na iskustvu autora stečenim «na terenu», u radu sa lokalnim vlastima i razvojnim timovima.

razvojem u BiH. Studija se primarno obraća političkim savjetnicima u entitetskim i kantonalnim vladama i ministarstvima, nastojeći da doprinese stvaranju boljeg pravnog/administrativnog okvira za implementaciju strateških planova lokalnog ekonomskog razvoja, i njihovim kolegama, savjetnicima ključnih donatora, nastojeći da dovede do bitnih poboljšanja programa za podršku LER-u kako bi se osigurao snažniji uticaj ovih programa na razvoj lokalnih zajednica u BiH.

Ukratko, ova studija ima namjeru da predloži niz proaktivnih rješenja za temeljne izmjene sadašnjih politika i praksi za podršku lokalnom ekonomskom razvoju u BiH. Nova rješenja se baziraju na poukama koje smo izvukli iz detaljne analize implementacije tri prva ozbiljna strateška plana za lokalni ekonomski razvoj.

Slučajevi koje ovdje predstavljamo (Brčko, Zenica i Prijedor) su prvi gradovi drugog nivoa³ u BiH sa modernim strateškim planovima (fokusiranim na rješavanje strateških pitanja sa jasno postavljenim prioritetima i detaljnim planom implementacije) koji se geografski nalaze u različitim dijelovima zemlje.⁴ Zenica je u središtu centralne Bosne, Prijedor je sub-regionalni centar u sjeverozapadnom dijelu RS i BiH, a Distrikt Brčko je sub-regionalni centar u sjeveroistočnoj Bosni koji se ubrzano razvija i ima izuzetnu funkcionalnu i fiskalnu autonomiju u poređenju sa drugim bosanskohercegovačkim opštinama. Sva tri grada imaju solidne strateške planove koji su usvojeni prije nekoliko godina. Razvojna strategija za Brčko je specifičan slučaj zato što je imala punu međunarodnu tehničku i finansijsku pomoć (EU je glavni donator, a Eurecna Veneto Srl iz Italije vodeća agencija za implementaciju.) Vijeće Distrikta Brčko je u aprilu 2002. godine usvojilo Razvojnu strategiju za Brčko. Preostala dva slučaja (Prijedor i Zenica) imaju sličnu ekonomsku podlogu, a pružena im je ista donatorska i tehnička pomoć za kreiranje strategije (SEED projekti pod vođstvom IFC-a). Strategije za razvoj preduzetništva i malih i srednjih preduzeća u Zenici i Prijedoru su dovršene na ljeto 2003. godine i usvojene u septembru 2003. godine (Zenica) i januaru 2004. godine (Prijedor).

Postoje neke važne razlike između ovih gradova: Brčko je specijalni distrikt sa visokim nivoom autonomije i širokim ovlaštenjima; Zenica je glavni grad kantona unutar pravnog i administrativnog okvira jednog BiH entiteta (Federacija BiH), a Prijedor je sub-regionalni centar u drugom entitetu (Republika Srpska). I pored ovih razlika, sva tri imaju formalni status jedinica lokalne samouprave. Pored gore navedenog statusa, Brčko je poseban distrikt unutar Bosne i Hercegovine, skoro kao treći entitet, sa ogromnom funkcionalnom i fiskalnom autonomijom (u poređenju sa drugim opštinama) i izuzetnom međunarodnom podrškom, ne samo

3 Gradovi drugog nivoa (second-tier cities) su "prostorno određena područja ekonomske aktivnosti gdje se niz specijalizovanih komercijalnih industrija ukorijenio i razvio uspostavljajući tako zavidan trend u zapošljavanju i rastu stanovništva" (Markunsen, Lee, i Di-Giovanna 1999). U slučaju BiH ova definicija se može primijeniti na regionalne i sub-regionalne centre (osim Sarajeva).

4 Vidi Aneks 1.

u finansijskom i tehničkom smislu, već i što se tiče administracije (postoji specijalni Visoki predstavnik kao konačni autoritet u Distriktu Brčko).

Osnovni instrument koji smo koristili je kvalitativna analiza⁵, a korištene su sljedeće metode prikupljanja podataka:

- Prikupljanje i pregled dokumenata o toku procesa strateškog planiranja kao i sačinjenih planova (projektnog zadatka, analize lokalne ekonomije, projektnih prijedloga, izvještaja o planiranju i implementaciji, izvještaja o monitoringu i evaluaciji, itd.).

- Labavo strukturirani intervjui sa ključnim lokalnim izvorima informacija (vođama timova ili rukovodiocima zaduženim za izradu strateških planova, ključnim osobljem u lokalnim razvojnim agencijama i opštinskim odjeljenjima za privredu).

Razgovori na terenu sa lokalnim izvorima informacija su vršeni krajem 2004. i početkom 2005. godine. Ključni nalazi o funkcionalnim i fiskalnim modelima unutar BiH su potpuno relevantni za period od 2002. do 2004. godine.

Nije bilo moguće ocijeniti stvarni uticaj tri strateška plana koje smo proučavali uglavnom zato što nije prošlo dovoljno vremena od njihovog usvajanja. Ocjena je bila ograničena na aktualni napredak u ispunjavanju utvrđenih, planiranih ili pretpostavljenih ciljeva. Što se tiče specifičnih projekata, ocjenjivanje se fokusiralo na uspjeh implementacije. Za ocjenu uspjeha implementacije specifičnog projekta, koristio se jednostavni Ako-onda logički model za projekte (vidi Aneks 2) baziran na ključnim konceptima iz Vodiča za razvoj logičnog modela (Logic Model Development Guide W.K. Kellogg 2004). Logički model je akciono-orijentisan instrument za planiranje i evaluaciju programa i kao takav povezuje planirane i postignute rezultate (rezultat-učinak-uticaj) sa planiranim i realizovanim radom (pretpostavke-resursi-aktivnosti).

U sljedećem dijelu ove studije opisujemo različite lokalne kontekste i nadležnosti vezane za LER u BiH (Poglavlje 2.1), onda razlike i sličnosti u naša tri slučaja, fokusirajući se na različite rezultate implementacije strateških planova i specifičnih projekata, ukazujući na ključne faktore uspjeha, odnosno neuspjeha (Poglavlje 2.2). Na kraju, u trećem dijelu, ono što smo naučili iz ovih slučajeva biće iskorišćeno za izradu preporuka za izmjenu politika koje regulišu i podržavaju LER u BiH, vodeći računa i o hitnim mjerama i o dugoročnoj perspektivi. Detaljniji opisi metodologije i nalaza dati su u aneksima.

5 Kvalitativna analiza je skraćena za "analizu (većinom) kvalitativnih podataka u slučaju da se koristi fleksibilan model istraživanja" (Robson 2002).

2. LER u Bosni i Hercegovini – Šta se zaista događa?

Strateško planiranje lokalnog ekonomskog razvoja (LER) je relativno nova praksa u zemljama tranzicije. Za vrijeme najvećeg dijela 20. stoljeća, lokalni razvojni planovi su pravljani na centralnom nivou. Ipak, počevši sa ranim 1990-tim, kontekst LER-a se radikalno izmijenio – centralne vlasti su se odrekle najvećeg dijela odgovornosti za lokalni razvoj (Puljiz, 2004.).

Uprkos tome, u nekim zemljama decentralizacija⁶ – u smislu bitnog prenosa odgovornosti, ovlaštenja i resursa za lokalni razvoj na lokalni nivo – nije pratila ovu pojavu. Ipak je strateško planiranje uvedeno na lokalnom nivou, uglavnom zahvaljujući međunarodnim donatorskim agencijama (Abrams i Murphy 2005).

Sistematsko definisanje odgovarajućih politika vodi porijeklo iz prakse. Uvodeći nove instrumente, međunarodni donatori potiču stvaranje odgovarajućih domaćih politika. Lokalne jedinice i njihova rukovodstva nemaju ni vremena ni strpljenja da čekaju ozbiljniju funkcionalnu i fiskalnu decentralizaciju, tako da se u praksi stvaraju nove prakse strateškog upravljanja lokalnim razvojem, neke sa više, a neke sa manje uspjeha.

Ovi početni napori i prakse često ukazuju na kompleksnost, a ponekad i na paradokse, tranzicijskog okruženja.

2.1. Prvi LER slučajevi – Različiti lokalni konteksti i nadležnosti

2.1.1 Ko je odgovoran za LER u BiH? Neki od paradoksa

BiH je prilično složena zemlja, razapeta između zahtjeva za hitnom i razumnom centralizacijom (da bi se stvorila “normalna” država koja može ispuniti obaveze za proces stabilizacije) i potrebe za stvaranjem znatne funkcionalne i fiskalne decentralizacije.

⁶ “Decentralizacija se obično definiše kao proces stvaranja ili jačanja (finansijski i funkcionalno) nižih jedinica vlasti, u vidu prenosa odgovornosti za planiranje i upravljanje, uz povećanje i preraspodjelu resursa, sa nivoa centralne vlade i njenih agencija na niže nivoe vlasti” (Čapkova 2005a).

Složenost administrativne strukture je predstavljena u Tabeli 1.

| Administrativni nivo | Nadležnost | | | | Ukupno |
|----------------------|------------|------------|----|---------|--------|
| | Država | Federacija | RS | Brčko** | |
| Centralni | 1 | | | | 1 |
| Entitetski | | 1 | 1 | | 2 |
| Kantonalni | | 10 | | | 10 |
| Opštinski | | 79 | 62 | 1 | 142 |
| Distrikt | | | | 1 | 1 |
| Ukupno | 1 | 90 | 63 | 2 | 156 |

* Za administrativnu tabelu BiH, vidi Aneks 1.

** Brčko je formalno definisano kao distrikt i jedinica lokalne vlasti. U stvari, skoro da ima status trećeg entiteta.

Najkraći opis ustavne raspodjele ovlaštenja po nivoima vlasti u BiH (Miovčić, 2006.) izgledao bi otprilike ovako:

- slabe opštine (previše odgovornosti bez dovoljno ovlaštenja i izvora finansiranja)
- jaki kantoni u Federaciji (previše ovlaštenja, a premalo odgovornosti)
- visok nivo odgovornosti i široka ovlaštenja u Republici Srpskoj
- oslabljena centralna vlada (ograničene odgovornosti i ovlaštenja).

Ključna ovlaštenja koja se tiču ekonomskog razvoja su dodijeljena srednjem nivou vlasti – u RS-u skoro sva ovlaštenja su na entitetskom nivou; u FBiH ključne nadležnosti, ovlaštenja i resurse dijele federalni i kantonalni nivo. U oba slučaja, lokalne vlasti su većinom bez adekvatnih nadležnosti, ovlaštenja i resursa da bi uspješno upravljale lokalnim razvojem (Miljević, 2002; EDA 2005.). Osnovna uloga lokalne vlade je normativno⁷ svedena na rješavanje komunalnih problema lokalne zajednice i pored činjenice da građani često smatraju da je najznačajniji zadatak lokalnih vlasti podrška ekonomskom razvoju (EDA, 2000.). Situacija je utoliko gora što je neravnomjerna teritorijalna organizacija suprotstavljena krutoj, monotipskoj strukturi njihovih nadležnosti.⁸

Struktura nadležnosti za pitanja razvoja nije toliko konfuzna koliko se na prvi pogled čini; konfuzija nastupa kada se ova struktura usporedi sa sadašnjom distribucijom prakse strateškog planiranja razvoja – koja se uveliko razlikuje od

7 Lokalna uprava je detaljno regulisana relevantnim zakonima: Zakon o lokalnoj samoupravi RS (Službeni glasnik RS, Br. 101/04), Zakon o osnovama lokalne samouprave FBiH (Službeni list FBiH, Br. 6/95), i posebni zakoni u kantonima.

8 Opštine sa manje od 1,000 stanovnika (u BiH postoji pet takvih opština) i opštine sa više od 100,000 stanovnika (šest opština u BiH) imaju iste nadležnosti i isti pravni status.

definisane administrativne strukture i nadležnosti:

- Ne postoje nadležnosti za planiranje razvoja na centralnom nivou, ali postoji Strategija razvoja BiH.⁹ Odgovornost za implementaciju strategije dijele centralni i entitetski nivo.

- Nadležnosti za upravljanje razvojem su koncentrisane na entitetskom nivou (RS i FBiH). Entiteti su proizveli vlastite sektorske strategije (strategija za razvoj poljoprivrede, strategija razvoja MSP, itd.)

- Kreirane su regionalne strategije razvoja¹⁰ i uspostavljene regionalne razvojne agencije, bez stvarnih regija (ovo je urađeno izvan bilo kakvog administrativnog okvira, pri tome ne uzimajući u obzir administrativnu strukturu države)

- Važne razvojne nadležnosti su utvrđene na kantonalnom nivou (u FBiH), ali samo nekoliko kantona ima razvojnu strategiju.

- Gotovo da i ne postoje razvojna ovlašćenja na lokalnom (opštinskom) nivou, ali skoro polovina od svih postojećih opština ima pripremljene lokalnerazvojne strategije.

2.1.2 Različiti funkcionalni i fiskalni modeli unutar BiH

Ključna pitanja LER-a i decentralizacije tiču se jedinica lokalne samouprave: Koje su nadležnosti i ovlašćenja lokalnih vlasti? Kakvi su im resursi na raspolaganju? Kao što smo već naveli, ne postoji jedinstven šablon za definisanje funkcionalnih i fiskalnih ovlaštenja za LER na lokalnom nivou. U stvari, svaki od tri slučaja koje ćemo analizirati pripadaju drugačijem šablonu: Zenica je karakteristična za FBiH; Prijedor je karakterističan za RS; a Brčko je specifičan slučaj sa najvišim mogućim nivoom decentralizacije.¹¹

Komparativan pregled distribucije funkcija i ovlaštenja na nivoima vlasti u FBiH (što se odnosi na Zenicu), RS (što se odnosi na Prijedor) i Brčkom (predstavljeno u Aneksu 3) ukazuje na činjenicu da su nadležnosti opština u FBiH (Zenica) i RS-u (Prijedor) minorne, kao i razlike među njima. S druge strane, također ukazuje i na ekstremni slučaj decentralizacije u Distriktu Brčko – koji je u potpunosti drugačiji od ostalih lokalnih jedinica u BiH – sa ovlaštenjima koje su po mnogo čemu slične entitetskim. Modeli fiskalnog okruženja u BiH prate sličan tok. Entiteti su nedavno prenijeli dio fiskalnog suvereniteta na državu.¹²

9 Savjet ministara BiH, Ministarstvo spoljne trgovine i ekonomskih odnosa – Ured BiH koordinatora za PRSP. Srednjoročna razvojna strategija BiH – PRSP. Sarajevo: Mart 2004.

10 Pet regionalnih ekonomskih razvojnih strategija (dostupne na www.eured-bih.org) izrađeno je kao ključni dio EU RED projekta (2003-2005), kojeg finansira Evropska unija

11 Distrikt Brčko je uspostavljen kao autonomna jedinica u BiH marta 2000. godine kao rezultat Arbitražne odluke za Brčko iz 1999.

12 Uprava za indirektno oporezivanje BiH operativna je od 1. januara 2005.

Porezi su podijeljeni na direktne i indirektne; entiteti su odustali od neposredne organizacije indirektnog oporezivanja, zadržavajući pri tome administraciju direktnog oporezivanja. Tako se fiskalni oblici u BiH i dalje razlikuju. Komparacija fiskalnih okvira u BiH (važećih za 2004. godinu i sa kratkim pregledom promjena u 2005. i 2006. godini) je predstavljena u Aneksu 4.

U usporedbi sa entitetima, Brčko ima najzahvalnije fiskalne uslove za pokretanje biznisa. Porez na prihod i porez na dobit su najniži, a porez na nekretnine ne postoji. Što se tiče indirektnog oporezivanja, nakon uvođenja PDV sistema (2006. godine), opterećenje je jednako kao i u ostatku države (17% PDV-a, carina na osnovu BiH carinske tarife i akcize prema zajedničkoj legislativi). U poređenju sa drugim lokalnim jedinicama u BiH, Brčko je bilo i ostalo u mnogo boljoj poziciji zahvaljujući činjenici da ima skoro potpunu kontrolu nad svim fiskalnim instrumentima.

U poređenju sa Distriktom Brčko, opštine u oba entiteta (RS i FBiH) su u veoma lošoj fiskalnoj poziciji i imaju slične probleme, kao što su:¹³

- Nisu u mogućnosti da utiču na visinu i kvalitet osnovice koja se koristi bilo za zajednički porez (porez na dobit i porez na promet), bilo za lokalni porez, kao što je porez na imovinu i porez na prenos vlasništva.

- Prisiljeni su na proizvoljnu i godišnje promjenljivu raspodjelu prihoda od strane kantona (u FBiH) i RS-a.

- Uprave na entitetskom nivou prikupljaju sve poreze, pa čak i lokalne poreze na imovinu i prenos vlasništva, dok opštinske vlasti nemaju nikakav uticaj na stopu poreza, primjenu poreskih propisa i prikupljanje poreza.

- Čak ni porez na imovinu za opštine ne predstavlja izvorni prihod, tako da je veza između lokalnih usluga, vrijednosti imovine i nivoa poreza ili prihoda od poreza u potpunosti raskinuta.

Rezultat svega ovoga je da se ekonomski razvoj u svim BiH opštinama (osim Brčkog) ne finansira lokalnim porezom budući da je lokalni porez, po bilo kojoj definiciji, rijetka pojava.

2.1.3. Različite nadležnosti za planiranje LER-a

Najzad, postoje važne razlike u oblasti nadležnosti i resursa za planiranje lokalnog razvoja. Unutar RS-a, planiranje lokalnog razvoja je osnovna nadležnost lokalnih jedinica vlasti, iako ovu nadležnost ne prate i ne podržavaju resursi potrebni za njenu djelotvornu realizaciju. U opštinama FBiH, osnovnu nadležnost za planiranje lokalnog razvoja su preuzeli kantoni (ona se može opet vratiti, i često se vraća, na opštine, ali onda je to prenesena, a ne izvorna nadležnost), koji imaju i kontrolu nad resursima važnim za lokalni ekonomski razvoj. Samo u Brčkom postoji visoki nivo nadležnosti za planiranje lokalnog razvoja, potpomognut

visokim nivoom kontrole nad odgovarajućim resursima.

Ove razlike imaju mnogo veći utjecaj na fazu implementacije strateških planova LER-a i pojedinačnih projekata, nego na fazu planiranja. Komparativna analiza procesa planiranja, strateških planova i rezultata implementacije izabranih projekata, koja je predstavljena na slijedećim stranicama, pružiće argumente koji idu u prilog ovoj tvrdnji.

2.2. Šta je sa implementacijom?

2.2.1 Slični okviri planiranja

Komparativni pregled okvira za planiranje je predstavljen u Aneksu 5. Ovi slučajevi imaju više sličnosti nego različitosti. Između Zenice i Prijedora gotovo da i ne postoje razlike, budući da je planiranje predvođeno na isti način (SEED projekat sa savjetovanjem od strane specijaliste Svjetske banke), korišćene su usluge istih konsultanata (dvije konsultantske firme, iz Slovenije i Hrvatske) i iste metodologije (participativno planiranje sa aktivnim učešćem javnog, privatnog i nevladinog sektora, pet faza procesa planiranja, pristup koji se bavi ključnim pitanjima, matrica “od vizije do projekata”, itd.), a fokusiralo se na preduzetništvo i razvoj malih i srednjih preduzeća. U slučaju Brčkog, proces planiranja je u suštini predvođen EU projektom regionalnog razvoja Distrikta Brčko, sa međunarodnim konsultantima iz Slovenije i Italije, opet koristeći sličnu metodologiju, ali sa širim opsegom (generalna strategija razvoja sa fokusom na ekonomiji). U sva tri slučaja, prisutna je jaka podrška lokalnih vlasti, kao i aktivno sudjelovanje lokalnih zainteresovanih aktera obučeni za svaku fazu strateškog planiranja (učenje kroz rad). U sva tri slučaja, konsultanti i lokalni razvojni timovi su bili suočeni sa mnogim problemima vezanim za nepostojanje pouzdanih statističkih podataka, pa su na dobro organizovan način koristili kvalitativne podatke. Razvojni ciljevi ni u jednom slučaju nisu bili definisani kao SMART¹⁴ ciljevi, te je stoga nemoguće izmjeriti napredak u njihovoj realizaciji. Osnovne razlike leže u ocjenama lokalnih institucionalnih kapaciteta za LER i posljedicama koje proizlaze iz njih. Što se toga tiče, ocjena institucionalnih kapaciteta u Brčkom je sačinjena u ranoj fazi procesa planiranja. Shodno tome, Razvojna agencija Distrikta Brčko je rano uspostavljena i aktivno je učestvovala u procesu planiranja. Kasnije je agencija bez zakašnjenja preuzela tehničke aspekte implementacije strategije. Takva ocjena nije napravljena u Prijedoru i Zenici. Da je ocjena napravljena, broj izabranih projekata bi vjerovatno bio mnogo manji.

2.2.2. Ne tako slični okviri za implementaciju

Komparativni pregled okvira za implementaciju je predstavljen u Aneksu 6. Ne postoje značajne razlike u određivanju prioriteta i odabiru projekata, kao ni u odabiru projekata sa brzim i vidljivim rezultatima. Razlike se tiču generalnog plana implementacije strategije LER-a: ti planovi (koji koriste standardne kratke forme sa pregledom projekata, troškova i potencijalnih izvora finansiranja, vremenskih okvira i odgovornosti za svaki projekt) su definisani u zeničkoj i prijedorskoj strategiji, ali uopšte nisu definisani u brčanskoj strategiji. Ipak, u sva tri slučaja

14 SMART = Specific, Measurable, Attainable, Realistic, and Time-bound (konkretni, mjerljivi, ostvarivi, realni/praćeni resursima i vremenski određeni).

razvijeni su individualni akcioni planovi za prioritetne projekte, ali sa nekim razlikama: u Brčkom i Prijedoru standardne projektne sažetke su skoro u potpunosti pripremili konsultanti, dok su u Zenici veoma detaljnu dokumentaciju projekta (sličnu preliminarnoj studiji izvodivosti) većinom pripremili lokalni stručnjaci. Sva tri slučaja su patila od nedostatka sistema za monitoring i evaluaciju.

Kao i sa okvirima za planiranje, ocjena lokalnih institucionalnih kapaciteta za implementaciju LER strategije i specifičnih projekata urađena je u Brčkom (u fazi pripremanja projektnih sažetaka), ali ne i u Zenici i Prijedoru. Priprema lokalnih kapaciteta za implementaciju urađena je u dva slučaja: u Brčkom kao proaktivna izgradnja kapaciteta Razvojne agencije Distrikta za vrijeme procesa planiranja, i u Zenici u toku posljednja dva mjeseca pripreme strategije za projektne timove formirane za implementaciju prioritetnih projekata.

U sva tri slučaja uspostavljene su specifične jedinice za implementaciju strategije ali sa različitim pristupima:

- Razvojna agencija Distrikta Brčko (RABD), koja je stvorena već za vrijeme procesa planiranja i koja je prva agencija za razvoj u BiH (uspostavljena odlukom gradonačelnika u aprilu 2001. godine), bila je dobro pripremljena za implementaciju. Ključno osoblje je aktivno učestvovalo u razvoju strategije. Osnovna uloga agencije je bila usmjerena ka implementaciji projekata za podršku biznisu. Kada je strategija usvojena, agencija je bila jedan od najbolje opremljenih centara za obuku i podršku biznisu u BiH, sa respektabilnim timom od deset mladih, obučених eksperata, odgovarajućim internim (iz BD budžeta) i eksternim izvorima finansija (većinom iz fondova Delegacije Evropske komisije).

- Agencija za ekonomski razvoj Zenice (ZEDA), predviđena kao jedan od prvih projekata, ustvari je osnovana (kao d.o.o. sa opštinom Zenica kao osnivačem) i opremljena godinu dana nakon usvajanja strategije sa tri osnovne grupe zadataka: i) priprema i implementacija projekata¹⁵ definisanih strategijom, ii) pružanje poslovnih usluga za mala i srednja preduzeća, i iii) upravljanje novom preduzetničkom infrastrukturom (inkubator, poslovna zona). Trebalo je skoro dodatnih godinu dana da se kapaciteti osoblja agencije izgrade do nivoa gdje bi bili spremni za izvršavanje svojih zadataka. Korišćena je kombinacija finansiranja: operativne troškove pokriva opštinski budžet, a dodatni prihodi dolaze iz projekata koje finansiraju donatori.

- Agencija za ekonomski razvoj Prijedora (PREDA) je također uspostavljena kao jedan od prvih projekata i osnovana istovremeno sa usvajanjem strategije (sa opštinom Prijedor kao osnivačem, prvo kao d.o.o., a kasnije kao dio administrativne strukture opštine), a opremljena u toku prve godine implementacije. PREDA je odgovorna za implementaciju skoro svih projekata i izvještavanje Skupštine opštine. Bila je potrebno dodatnih godinu dana da bi se izgradili potrebni kapaciteti za rad na pitanjima implementacije strategije pojedinim instrumentima LER-a.

15 Prema planu implementacije, ZEDA je bila odgovorna za čak 25 projekata (?) a mnogi od njih su započinjali odmah nakon usvajanja Strategije (?)

Kao što je to bio slučaj sa ZEDA-om, operativne troškove pokriva opštinski budžet, a dodatni prihodi dolaze iz projekata koje finansiraju donatori.

Nakon usvajanja strategija (početkom 2002. godine u BD, na ljeto 2003. godine u Zenici i početkom 2004. godine u Prijedoru) dovoljna početna sredstva za implementaciju prioriternih projekata su obezbijeđena iz lokalnih budžeta zajedno sa dodatnim sredstvima iz eksternih izvora (većinom od donatora, a u Zenici takođe iz federalnog i kantonalnog budžeta). Ali, postojala je osnovna razlika u dostupnosti i kontroli nad resursima potrebnim za implementaciju nekih prioriternih projekata (zemljište, zgrade, infrastruktura): u Distriktu Brčko svi resursi su bili pod potpunom kontrolom lokalnog nivoa, u Zenici potrebni resursi su djelomično bili pod kontrolom opštinskih vlasti, u Prijedoru materijalni resursi nisu bili pod kontrolom opštinskih vlasti.¹⁶

Načelnici su u sva tri slučaja bili konačno odgovorni za implementaciju uz tehničku podršku odjeljenja za privredu i razvojnih agencija. Parlament Distrikta Brčko skoro da i nije bio uključen u monitoring i evaluaciju. Opštinska vijeća u Zenici i Prijedoru razmatraju implementaciju strategija na osnovu staromodnih birokratskih izvještaja koji ne sadrže mjerodavne indikatore. Iznenađujuće je da je u sva tri slučaja učešće lokalnih zainteresovanih strana okončano sa usvajanjem strategije i pored činjenice da su oni znatno doprinijeli izradi planova. Ova činjenica utoliko više iznenađuje kada se uzme u obzir da su intenziviranje i širenje aktivnosti Foruma zainteresovanih lokalnih aktera (neka vrsta lokalnog partnerstva za razvoj) definisani kao prioritet u svakoj pojedinačnoj strategiji.

U sva tri slučaja eksterna tehnička podrška se svela na fazu planiranja bez bilo kakve odgovornosti i brige za fazu implementacije.

2.2.3. Različiti rezultati implementacije

Kako se navodi u jednoj skorašnjoj studiji (Swianiewich, 2004.), nije teško pripremiti strategiju, «stvarni izazov je njena implementacija». Jedna druga studija ističe da «strateški plan nije od naročite koristi ako opština ili regija nema kapacitete za njegovu implementaciju» (Čapkova, 2005b). Koristeći se našim dokazima sa terena, nastojaćemo proširiti osnovu komparativnih opservacija, ali uz neka neizbježna ograničenja. Nije bilo moguće ocijeniti stvarni utjecaj naša tri strateška plana zbog tri dole navedena razloga (poredana po važnosti):

- Nije dovoljno vremena prošlo od usvajanja planova.
- Postoje bitni nedostaci u izradi planova, prvenstveno u nedostatku indikatora učinka i suviše uopštenim definicijama razvojnih ciljeva (koji nisu definisani u skladu sa SMART pravilom).
- Veliki su praktični problemi vezani za nedostatak pouzdanih statistika u BiH i nedostatak integrisanih podataka vezanih za lokalne ekonomske indikatore u svim opštinama (Miovčić, 2005.).

16 Akcioni planovi iz Zenice i Prijedora ne navode ove rizike.

Kako bismo dobili grubu ideju napretka u postizanju strateških ciljeva, usporedili smo rezultate pregleda statusa implementacije projekata (Aneks 7) sa spiskom projekata za svaki strateški cilj iz Matrice «od vizije do projekata» (Aneks 8). Logika je bila jednostavna: ako su relevantni projekti uspješno implementirani, onda je vjerovatno da će biti dostignuti određeni nivoi strateških ciljeva.

Trenutni napredak u Zenici dat je u Tabeli 2:

| Tabela 2. Napredak strategije LER-a u Zenici | | |
|---|--|--|
| Strateški ciljevi: | Ocjena napretka: | Dokazi: |
| I. Razvijen sistem institucionalne podrške | Nedostatak vidljivog napretka | Ima dokaza implementacije za samo jedan projekt (od osam). |
| II. Razvijena i osnažena infrastruktura za fizički razvoj | Napredak kasni i značajno je manji od očekivanja | Većina resursa i napora usmjerena je na ovaj cilj – sva četiri prioriteta projekta orijentisana su prema ovom cilju. Ima dokaza implementacije za šest projekata (od osam). Svi osim jednog su u manjem ili većem zakašnjenju, a postignuti rezultati su znatno manji od očekivanih. |
| III. Jačanje sektora malih i srednjih preduzeća i njegovih kapaciteta | Minimalan, spor napredak | Ima nešto dokaza o implementaciji četiri projekta (od sedam). U slučaju dva projekta, odgovornost za implementaciju je prenesena na novouspostavljenu regionalnu agenciju za razvoj. |
| IV. Stvoriti produktivna radna mjesta uz raznovrsnost djelatnosti | Djelomičan napredak | Ima nešto dokaza o implementaciji četiri projekta (od devet). Uspjeha je bilo u inicijativama obuke/zapošljavanja mladih i podrške ruralnom razvoju. |
| V. Razvoj ljudskih resursa za privredni rast i prestrukturiranje | Djelimičan napredak | Dostupni dokazi o uspješnoj implementaciji jednog projekta (od četiri). Uspjeh primijećen u obuci o pokretanju biznisa i studentskom preduzetništvu. |

Trenutni napredak u Prijedoru dat je u Tabeli 3:

| Tabela 3. Napredak strategije LER-a u Prijedoru | | |
|--|---|---|
| Strateški ciljevi: | Ocjena napretka: | Dokazi: |
| I. S t v a r a n j e okruženja povoljnog za biznis | Nedostatak vidljivog napretka | Ima dokaza implementacije za samo jedan projekt (od devet). |
| II. Stvaranje fizičke i poslovne infrastrukture za razvoj MSP | Napredak je u znatnom zakašnjenju i minimalniji od očekivanog | Većina resursa i napora usmjerena je na ovaj cilj – četiri od pet prioriternih projekata su ovdje. Ima dokaza implementacije četiri (od šest) projekata. Dva projekta su implementirana na vrijeme, dva su u velikom zakašnjenju (još čekaju na ozbiljnu implementaciju). |
| III. Jačanje sektora malih i srednjih preduzeća | Ograničen, ali sve veći napredak | Ima dokaza implementacije četiri projekta (od šest). Povećane su aktivnosti PREDA na ovom području. |
| IV. Stvaranje produktivnih radnih mjesta uz raznovrsnost djelatnosti | Nedostatak skoro bilo kakvog vidljivog napretka | Ima dokaza implementacije za samo jedan projekt (od osam). |
| V. Razvoj ljudskih resursa za privredni rast i prestrukturiranje | Djelimičan napredak | Dostupni dokazi o uspješnoj implementaciji jednog projekta (od tri) Uspjeh primijećen u obuci o pokretanju biznisa i studentskom preduzetništvu. |

Strateški plan za Brčko ulazi u posljednju godinu implementacije. Ima mnogo više dokaza o uspješnoj implementaciji i postizanju ciljeva.

Rezultati su dati u Tabeli 4.

| Strateški ciljevi:* | Ocjena napretka: | Dokazi: |
|--|--------------------------|---|
| I. Prilagodljiva privredna struktura | Vrlo dobar napredak | Dostupni su dokazi o uspješnoj implementaciji jedanaest projekata (od šesnaest). Još jedan se sada pokreće nakon znatnog zakašnjenja. |
| II. Razvijeni ljudski resursi i tržište rada | Prosječan dobar napredak | Postoje dokazi o implementaciji sedam projekata, ali mnogo bolji rezultati su postignuti na području obuke i uvođenja IT i novih tehnologija nego u obrazovanju i reformi tržišta rada. |

* U ovom slučaju, analizirali smo samo prva dva cilja fokusirana na LER. Strategija razvoja Distrikta Brčko je generalna strategija razvoja.

U prva dva slučaja (Zenica i Prijedor), skoro svi resursi i aktivnosti bili su usmjereni na implementaciju projekata za razvoj fizičke infrastrukture za preduzetništvo i razvoj malih i srednjih preduzeća, te izgradnju institucionalnih kapaciteta za vođenje LER-a.

Usprkos suviše velikom broju projekata¹⁷ i njihovoj raspoređenosti duž svih pet strateških ciljeva, inače nedovoljni lokalni resursi i kapaciteti za vođenje projekata su bili usmjereni na relativno usko područje samo jednog cilja usljed njegove prioritetnosti i očekivanja¹⁸ vidljivih rezultata. Ova namjera je bila jasna već tokom davanja prioriteta (sva četiri prioritetna projekta u Zenici i četiri od pet u Prijedoru). Razlozi kašnjenja i niskih rezultata prioritetnih projekata će biti razmotreni u daljem tekstu.

Tokom razgovora sa ključnim lokalnim izvorima informacija, stekli smo dojam da su interes i entuzijazam, investirani u druga područja plana, bili daleko

17 Lokalni članovi LER timova su bili praktičniji i pragmatičniji od konsultanata („Usvojili smo ovako dug spisak projekata iako smo znali tačno koji su nam prioriteta.“ rekao je jedan od ključnih izvora informacija tokom razgovora).

18 I Zenica i Prijedor su ranije bili područja teške industrije sa velikim industrijskim kompleksima i uvriježenim predstavama da se problem zapošljavanja rješava takvim velikim preduzećima.

manji – nedostatak lokalnog vlasništva nad ovim ciljevima i njihovim projektima – što bi trebalo povezati sa činjenicom da su i u Zenici i u Prijedoru strategije uglavnom pisali konsultanti.

Oba slučaja potvrđuju prednosti nesavršene, ali lokalno urađene i prihvaćene strategije nad savršenom strategijom koja se proizvodi izvana, od strane spoljnih konsultanata (Abrams i Murphy, 2005.). Neki sporadični uspjesi u drugim područjima su vjerovatnije posljedice nekolicine eksternih donatorskih inicijativa (SDC, USAID) nego rezultati internih, sistematičnih i organizovanih napora da se implementiraju projekti iz lokalnog strateškog plana.

Malo je ubjedljivog poklapanja sa većinom ključnih lekcija naučenih u centralnoj, istočnoj i jugoistočnoj Evropi tokom protekle decenije (Abrams i Murphy, 2005.), koje su date u Tabeli 5:

| Tabela 5. Usporedba lekcija naučenih u regiji centralne i jugoistočne Evrope i rezultata analize slučajeva BiH | | | |
|--|---|---|--|
| Lekcije naučene u regiji centralne i jugoistočne Evrope | Rezultati u BiH: | | |
| | Brčko | Prijedor | Zenica |
| Nejasni akcioni planovi i/ili slabi sistemi monitoringa smanjuju učinke strategije | Ne postoji generalni plan implementacije. Pojedinačni akcioni planovi izrađeni za prioritetne projekte imaju oblik standardnih projektnih sažetaka, a pripremili su ih uglavnom eksterni konsultanti. Ne postoji sistem monitoringa i evaluacije. | Postoji generalni plan implementacije strategije sa pojedinačnim akcionim planovima izrađenim za prioritetne projekte u obliku standardnih projektnih sažetaka pripremljenih uglavnom od strane eksternih konsultanata. Ne postoji sistem monitoringa i evaluacije. | Postoji generalni plan implementacije strategije sa detaljnim akcionim planovima za prioritetne projekte koje su izradili uglavnom lokalni timovi. Ne postoji sistem monitoringa i evaluacije. |
| Uobičajena je pretjerana orijentacija na eksterne (tj. državne i donatorske) fondove. Veze između strategije i procesa budžetiranja opština obično su slabe. | Dovoljna inicijalna sredstva za implementaciju prioritetnih projekata su obezbijeđena iz lokalnog budžeta uz nešto dodatnih sredstava od donatora. | Dovoljna inicijalna sredstva za implementaciju prioritetnih projekata su obezbijeđena iz lokalnog budžeta uz nešto dodatnih sredstava od donatora. | Dovoljna inicijalna sredstva za implementaciju prioritetnih projekata su obezbijeđena iz lokalnog budžeta uz nešto dodatnih sredstava od donatora i iz federalnog i kantonalnog budžeta. |
| Lokalne strategije trebaju biti integrisane u odgovarajuće regionalne ili državne ekonomske strategije. | Strategija za Brčko je izrađena prije odgovarajuće regionalne strategije.* | Strategija za Prijedor je izrađena prije odgovarajuće regionalne strategije.** | Strategija za Zenicu je izrađena prije odgovarajuće regionalne strategije.*** |
| U svrhe održivog uspjeha, strategije se moraju godišnje revidirati i prilagoditi promjenama u okruženju. | Nema dokaza o godišnjem revidiranju. | Nema dokaza o godišnjem revidiranju. | Nema dokaza o godišnjem revidiranju. |
| Uloga načelnika je ključna za usmjerenje napora. | Uloga načelnika je bila važna, ali ne i ključna. | Uloga načelnika je bila važna, ali ne i ključna. | Uloga načelnika je bila važna, ali ne i ključna. |

* Strategija ekonomskog razvoja sjeveroistočne BiH izrađena je 2004.

** Strategija ekonomskog razvoja sjeverozapadne BiH izrađena je 2004.

*** Strategija ekonomskog razvoja centralne BiH izrađena je 2004.

Dvije bitne slabosti navedene u ovoj tabeli su zajedničke za sve naše slučajeve: i) nedostatak sistema monitoringa i evaluacije, i ii) nepostojanje godišnjeg revidiranja. Ono što je zajedničko za sva tri slučaja je inercija uslovljena izrazito birokratskom praksom¹⁹ karakterističnom za pružanje administrativnih usluga. Ono što je potrebno je prelaz na projektni pristup. «Kritična tačka» je kapacitet lokalne uprave za ovu promjenu težišta. «Kapaciteti, u smislu vještina potrebnih za sprovođenje projekata, često su neadekvatni, kao i kapaciteti više uprave za planiranje, upravljanje i vođenje velikog portfolia projekata» (PriceWaterhouseCoopers, 2004.). Aktuelna iskustva u Brčkom, Prijedoru i Zenici pokazuju veoma ograničen domet rješenja utemeljenih na stvaranju lokalnih agencija za ekonomski razvoj koje se fokusiraju uglavnom na implementaciju većine projekata bez odgovarajućih kapaciteta da rade monitoring i evaluaciju, te da revidiraju strategije.

Veća stopa uspješnosti u implementaciji strategije u Brčkom nije posljedica samo dužeg vremenskog perioda proteklog od njenog usvajanja. Različiti nivoi uspjeha u implementaciji su najvjerovatnije povezani sa različitim funkcionalnim i fiskalnim modalitetima, predstavljenim ranije u analizi. Ni Zenica ni Prijedor nemaju nikakve naročite moći da budu proaktivni po pitanju LER-a. Brčko je ekstremni primjer decentralizacije, gdje je sva moć u rukama lokalnih vlasti. Slična je situacija i sa fiskalnim aspektom: Zenica i Prijedor nemaju kontrolu nad bilo kojim moćnim fiskalnim instrumentom za upravljanje LER-om, dok Brčko ima punu kontrolu. Činjenica da je izuzetno decentralizovani funkcionalni i fiskalni okvir u Brčkom pokazao pozitivne i brze učinke u LER-u postaje ubjedljiv argument za nužnu i ubrzanu decentralizaciju u BiH.

19 Najočitiiji primjeri takve prakse su godišnji izvještaji vezani za implementaciju strategije u Zenici i Prijedoru. Ovi dokumenti opisuju aktivnosti bez bilo kakvih pokazatelja ili opisa uspjeha.

Takođe bi se mogle izvući pouke iz već uviđenih razlika (kao i zajedničkih slabosti) u gore analiziranim okvirima za planiranje i implementaciju. Tri pouke bi se mogle formulisati na sljedeći način:

Pouka 1: Veoma je važno procijeniti lokalne institucionalne kapacitete za planiranje i implementaciju LER-a što je ranije moguće.*

Argumenti: *Ocjena institucionalnih kapaciteta u Brčkom napravljena je u ranoj fazi procesa planiranja. Shodno tome, Razvojna agencija Distrikta Brčko uspostavljena je odmah, aktivno je učestvovala u procesu planiranja, a kasnije bez zakašnjenja preuzela tehničku ulogu u implementaciji strategije. Ni u Prijedoru ni u Zenici takva procjena nije napravljena. Shodno tome, projektne liste su bile preduge (bez uvažavanja nedovoljnih lokalnih kapaciteta), a lokalne agencije za razvoj nisu na vrijeme uspostavljene niti pripremljene da preuzmu tehnički dio implementacije strategije.*

Pouka 2: Lokalna kontrola nad resursima potrebnim za implementaciju prioritetnih projekata je od najvećeg značaja za ukupni uspjeh strategije.**

Argumenti: *Svi resursi (zemljište, zgrade, infrastruktura) potrebni za implementaciju prioritetnih projekata su u potpunosti pod kontrolom na lokalnom nivou u Distriktu Brčko. Potrebni resursi su djelomično pod kontrolom opštinske vlade u Zenici, a u slučaju Prijedora nisu uopšte pod kontrolom opštinske vlade.*

Pouka 3: Upravljanje implementacijom (uključujući sistem monitoringa i evalvacije i godišnje ažuriranje) zahtijeva posebne kapacitete u sklopu lokalnih struktura vlasti, pored uobičajenih lokalnih razvojnih agencija.

Argumenti: *Aktuelna iskustva sa lokalnim razvojnim agencijama, koje su skoro u potpunosti posvećene implementaciji većine projekata, pokazuju jasan nedostatak i odgovornosti i kapaciteta za osiguranje efikasne implementacije strategije kao cjeline. Aktivnosti vezane za monitoring i evalvaciju ili ažuriranje još uvijek nisu na dnevnom redu niti jedne od ispitanih zajednica.*

* Ovo omogućuje odgovarajuće donošenje odluka o programima i projektima koji trebaju biti implementirani i pravovremenu izgradnju kapaciteta za lokalni razvoj.

** Lokalna kontrola nad takvim resursima trebala bi biti ključ u određivanju prioriteta.

Ove pouke, uz još nekoliko drugih, biće razjašnjene na sljedećih nekoliko stranica kroz analizu implementacije specifičnih projekata.

2.2.4. Različiti nivoi uspjeha za slične projekte

Šest specifičnih projekata, dva po slučaju, izabrani su za dubinsku analizu uspjeha u implementaciji i ključnih lokalnih faktora koji utiču na uspjeh ili neuspjeh. Svi izabrani projekti su iz područja razvoja fizičke infrastrukture za preduzetništvo i mala i srednja preduzeća, jer su lokalni naponi i aktivnosti prevashodno bili usmjereni na implementaciju takvih projekata. Kako bismo olakšali poređenje, napravili smo dvije grupe sličnih projekata: poslovni inkubatori i poslovne zone. Nivo uspoješnosti je varirao od projekta do projekta. Definicija uspješne implementacije koja se koristi u ovom radu ograničena je na usporedbu onoga što je projekt namjeravao postići i onog što je stvarno postignuto, u pogledu vremenskih rokova i rezultata. Evaluacija se tiče pitanja da li su rezultati postignuti i ako nisu, zašto nisu. Koristili smo se osnovnim Ako-Onda logičkim modelom za projekte (vidi Aneks 2) utemeljenim na koncepcijama iz Vodiča za razvoj logičkih modela (Logic Model Development Guide, W.K. Kellogg 2004).

Ključni rezultati istraživanja prikazani su u Tabeli 6. Izvučeni su iz šireg elaborata predstavljenog u Aneksu 9. Ocjena statusa implementacije temelji se na detaljnoj reviziji dokumentacije dostupne na licu mjesta i razgovorima sa ključnim lokalnim izvorima informacija, kao i na ocjeni potencijalnih faktora uspjeha i neuspjeha. Iz šireg niza ocijenjenih potencijalnih faktora (vidi Aneks 10), samo tri faktora (ljudski resursi, drugi ključni resursi i nosioci projekta) su predstavljena u daljem tekstu. Razlog ovome je njihova različita važnost u pogledu izabranih projekata. Ovo ne znači da drugi faktori (sistem monitoringa i evaluacije, politička podrška, učešće zainteresovanih strana, finansiranje, itd.) nisu važni. Vjerovatno su veoma važni, ali ne ukazuju na suštinske razlike kod slučajeva koje posmatramo, koje bi doprinijele objašnjenju razloga uspjeha ili neuspjeha projekta.

| Tabela 6. Faktori uspjeha/neuspjeha: Ključni rezultati istraživanja | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Specifični projekti: | Uspjeh implementacije: | Izabrani faktori uspjeha/neuspjeha: | | |
| | | Ključni resursi (osim ljudskih i finansijskih): | Ljudski resursi: | Nosilac projekta: |
| Poslovni inkubator u Prijedoru | Projekt u znatnom zakašnjenju. Još nema stvarnih rezultata. | Kritični (fizički resursi nisu pod kontrolom lokalnog nivoa) | Kritični (nedostatak znanja i sposobnosti upravljanja projektima) | Javni sektor (PREDA) |
| Poslovni inkubator u Zenici | Postignuti rezultati su znatno manji od očekivanih. | Srednji (fizički resursi djelomično pod kontrolom lokalnog nivoa) | Kritični (nedostatak znanja i slabe sposobnosti upravljanja projektima) | Javni sektor (Odjeljenje za privredu i ZEDA) |
| Poslovni inkubator u Brčkom | Projekt u znatnom zakašnjenju. Još nema stvarnih rezultata. | Slabi (korištenje fizičkih resursa ograničeno zbog vlasničkih pitanja) | Slabi (slabe sposobnosti upravljanja projektima) | Javni sektor (RABD i Odjeljenje za privredu) |
| Poslovna zona u Prijedoru | Projekt u znatnom zakašnjenju. Još nema stvarnih rezultata. | Kritični (fizički resursi nisu pod kontrolom na lokalnom nivou) | Kritični (kritične sposobnosti upravljanja projektima) | Javni sektor (PREDA) |
| Poslovna zona u Zenici | Postignuti rezultati su znatno manji od očekivanih. | Srednji (fizički resursi djelomično pod kontrolom na lokalnom nivou) | Slabi (slabe sposobnosti upravljanja projektima) | Javni sektor (opštinsko javno preduzeće i Odjel za ekonomiju) |
| Komercijalna zona Arizona u Brčkom | Impresivan uspjeh i u pogledu rezultata i po pitanju učinka | Jaki (resursi u potpunosti na raspolaganju i pod kontrolom na lokalnom nivou) | Slabi (slabe sposobnosti upravljanja projektima) | Partnerstvo javnog i privatnog sektora: BOT model (Build, Operate, Transfer)* |

* Model po kojem partner iz privatnog sektora investira i gradi, upravlja objektom u ugovorenom dužem periodu i onda predaje objekat na upravljanje javnom sektoru.

Ključne pouke²⁰ bi se mogle definisati na sljedeći način:

- Jasan plan akcije za projekat i osigurana sredstva nisu dovoljni za inicijalne rezultate implementacije, čak i u uslovima stvarne nužde i uz jaku lokalnu političku podršku.

- Ako nema lokalne kontrole nad fizičkim (materijalnim) resursima potrebnim za implementaciju projekta, ili ako je korištenje tih resursa ograničeno usljed nekih prepreka, stvarna implementacija projekta se obično odlaže dok se ne osigura kontrola, odnosno uklone prepreke.

- Ako postoji lokalna kontrola nad resursima bez drugih prepreka, nivo uspjeha u implementaciji zavisi od kvaliteta relevantnog projektnog znanja i raspoloživog kapaciteta upravljanja projektima, kao i od tipa izabranog nosioca projekta.

- Ako su sposobnosti upravljanja projektima kritične ili slabe, a nosilac projekta iz javnog sektora, implementacija projekta će najvjerojatnije odmah zapasti u izrazito birokratski i neefikasan stil vođenja aktivnosti bez brige o vremenskom okviru i očekivanim rezultatima. Pravilna primjena koncepta partnerstva javnog i privatnog sektora sa kompetentnim i motivisanim privatnim nosiocem projekta može biti veoma efektivna u sprečavanju gore navedene situacije.

Uz to, nekoliko ključnih lokalnih izvora informacija naglasilo je da bi se uspješnost implementacije poboljšala primjenom odgovarajućeg sistema monitoringa i evalvacije i aktivnijom ulogom zainteresovanih lokalnih aktera (posebno iz privatnog i nevladinog sektora).

20 Ovi nalazi su primjenjivi na projekte za razvoj nedostajuće fizičke infrastrukture.

3. Šta da se radi? – Fokusiranje na implementaciju

3.1. Nova razvojna energija u BiH

Činjenica da sve više lokalnih uprava koristi strateško planiranje (kako se vidi iz istraživanja UNDP-a sa početka ovog rada) jasno ukazuje na postojanje nove energije za razvoj na lokalnom nivou u BiH. Ipak, dva od tri slučaja pokazuju očit izostanak uspjeha u implementaciji strategije LER-a i prioriternih projekata usmjerenih na razvoj fizičke infrastrukture za preduzetništvo i razvoj MSP. Bez određenog nivoa uspjeha u implementaciji, efektivnost takvih strategija će vjerovatno biti blizu nule (efektivnost = planiranje x implementacija). Nedostatak djelotvornosti (ako se nastavi) mogao bi dovesti do razočaranja ključnih lokalnih i međunarodnih protagonista LER-a u BiH, umanjujući lokalni entuzijazam i energiju, s jedne, a finansijsku i tehničku pomoć, s druge strane.

Umjesto takvog scenarija, korištenje očiglednog i sve većeg interesa i donatora i opština za strateško planiranje na lokalnom nivou hitno zahtijeva nove politike i nove prakse. Ovo se odnosi na domaće vlasti (na skoro svim nivoima, pošto se politike regulišu na višim nivoima a primjenjuju na lokalnom), ali i na međunarodne donatore, kako bi se osigurala maksimalna djelotvornost uložениh sredstava koja potiču od njihovih poreznih obveznika.

3.2. Pomozimo joj da raste!

Nema vremena za čekanje. Zbog toga je prvi kriterijum za predlaganje odgovarajuće politike **izvodivost u kratkoročnom periodu** (manje od dvije godine). Osim toga, redizajnirana politika za podršku lokalnom razvoju u BiH, podržana od strane domaćih i međunarodnih aktera, treba da obezbijedi tri veoma važne stvari:

- *Ubrzanu implementaciju strateških planova i prioriternih projekata:* realizaciju planova i projekata u vremenskim rokovima definisanim planom;
- *Poboljšanu efektivnost:* postizanje ciljeva i očekivanih rezultate strategije i projekata;
- *Ojačane lokalne kapacitete:* obezbijediti održivo upravljanje lokalnim razvojem.

Razmotrene su sljedeće tri opcije politike zajedno sa očekivanim učincima:

| Opcija politike: | Posljedice (sa dokazima iz slučajeva): |
|--|---|
| 1. Status quo (Planiranje lokalnog razvoja kao nadležnost lokalne samouprave nije popraćena potrebnim resursima; međunarodna pomoć ograničena na fazu planiranja) | <i>Nastavak neefikasnosti po pitanju implementacije i LER strategija i prioriternih projekata usmjerenih na razvoj fizičke infrastrukture za preduzetništvo i MSP (kako se jasno vidi iz primjera Prijedora i Zenice). Ili, još gore, moglo bi rezultirati razočaranjem među ključnim lokalnim i međunarodnim akterima, sa gubitkom lokalnog entuzijazma i energije, s jedne strane, a potrebne finansijske i tehničke pomoći, s druge.</i> |
| 2. Selektivni prenos ovlaštenja vezanih za upravljanje lokalnim resursima na gradove u kombinaciji sa rapidnim poboljšanjem kapaciteta za upravljanje lokalnim razvojem i intenzivnijom primjenom partnerstva javnog i privatnog sektora | <i>Prenos potrebnih ovlaštenja bi osigurao blagovremeno pokretanje prioriternih projekata (kao što se vidi iz slučaja poslovnih zona u Brčkom i Zenici), blagovremena priprema bi omogućila efikasnu realizaciju strategije (kao što se vidi iz slučaja Brčko), dok bi primjena modela partnerstva dovela do efikasne implementacije projekata koji zahtijevaju veće investicije i naglašeno efikasno upravljanje (kao što se vidi iz slučaja komercijalne zone Arizona).</i> |
| 3. Stvarna funkcionalna i fiskalna decentralizacija sa fleksibilnom višetipskom strukturom lokalne samouprave koja osigurava visok nivo ovlaštenja i resursa za upravljanje LER-om za veće gradove | <i>Brčko – stvarni primjer brzog uspjeha u razvoju – je najbolji primjer pozitivnih i brzih učinaka funkcionalne i fiskalne decentralizacije.</i> |

Druga, vizuelno naglašena opcija preporučuje se uglavnom zbog izvodivosti u kratkom roku. Treća opcija nije kratkoročno izvodiva, ali je obećavajuća kao dugoročna opcija.

Preferirana opcija je kombinacija politike i prakse, zato što je trenutna situacija sa LER-om u BiH više stvar prakse nego usaglašene politike, kako se navodi u prvom dijelu ovog rada.

Slijede osnovne preporuke o tome kako uvesti skup novih rješenja.

| Šta činiti? | Kako: |
|--|--|
| Selektivni prenos ovlaštenja vezanih za upravljanje lokalnim resursima na lokalne vlasti | <i>Pokrenuti poseban projekat (kao prioritet u sklopu šire strategije decentralizacije) koji podrazumijeva razvoj i uvođenje novog modela upravljanja lokalnim resursima sa osiguranim ključnim učesćem gradova.</i> |
| Rana procjena lokalnih kapaciteta za planiranje i implementaciju LER-a sa odgovarajućim upravljanjem infrastrukturom lokalnog znanja | <i>Mapirati intelektualni kapital; stvoriti bazu podataka lokalne infrastrukture znanja; izgraditi vještine upravljanja projektima.</i> |
| Stvaranje posebne jedinice za upravljanje razvojem u sklopu lokalne uprave | <i>Formirati posebnu kancelariju za upravljanje razvojem u sklopu kabineta načelnika sa sljedećim ključnim zadacima: razrada projektnih zadataka, pokretanje projekata, MiE, izvještavanje, ažuriranje strategije.</i> |
| Intenzivnija primjena partnerstva javnog i privatnog sektora (sa privatnim investitorima kao nosiocima razvoja) | <i>Promocija modaliteta partnerstva sa praktičnim instrukcijama kako realizovati pojedine modalitete.</i> |

Na sljedećih nekoliko stranica, ove preporuke biće detaljnije izložene, uzimajući u obzir ciljne grupe kojima su namijenjene.

3.2.1 Preporuke entitetskim i kantonalnim vlastima

Ako uzmemo u obzir domaće vlasti, jasno je da prenos zadatka planiranja lokalnog razvoja na lokalni nivo nije dovoljan.²¹ Upravljanje lokalnim razvojem postaje veoma bitno pitanje u savremenom dobu, koje karakteriše globalizacija (svojevrsna sinergija globalizacije i lokalizacije), a posebno za zemlje u tranziciji. Nove perspektive implementacije zahtijevaju više, i to odmah. Na osnovu pouka prvih savremenih slučajeva LER-a u BiH, sljedeće ključne komponente novih rješenja politike se preporučuju entitetskim i kantonalnim vlastima u BiH:

1. Prenijeti djelimičnu ili potpunu kontrolu nad lokalnim resursima potrebnim za implementaciju razvojnih planova i projekata, skupa sa hitnim prenosom lokalne imovine na lokalne vlasti (*naši slučajevi jasno ilustriraju obje situacije: kašnjenja i izostanak rezultata pri izostanku takve kontrole, a djelotvornost pri postojanju lokalne kontrole nad resursima*).

2. Stvoriti posebne jedinice u sklopu lokalne administracije zadužene za upravljanje implementacijom razvojnih strategija i programa, sa lansiranjem projekata, promocijom i prikupljanjem sredstava iz drugih izvora, monitoringom i ažuriranjem strategije kao ključnim zadacima (*naši slučajevi su pokazali nedovoljan domet aktuelnog koncepta pretrpavanja lokalnih razvojnih agencija prioritetnim projektima, bez odgovarajućih kapaciteta za cjelokupno upravljanje implementacijom strategije*).

3. Sistematično graditi kapacitete za implementaciju strateških planova i projekata, sa specijalnim fokusom na vještine upravljanja projektima na terenu (*naši slučajevi govore u prilog hipotezi po kojoj su vješti iiskusni menadžeri projekata najkritičniji radni profili trenutno u BiH: vidljiva je sve veća potražnja za efikasnom implementacijom sve više projekata na terenu, ali nema nikakvog ozbiljnijeg povećanja ponude takvih profesionalaca*).

4. Podsticati i podržavati partnerstvo javnog i privatnog sektora kao djelotvoran metod implementacije projekata koji zahtijevaju veće investicije i naglašeno efikasno i specijalizovano upravljanje (*nema vremena za čekanje, javni sektor nema ni resurse ni potrebnu ekspertizu, a nedostaje mu i orijentacija ka efikasnosti*).

Prve dvije preporuke zahtijevaju dalju razradu.

21 U FBiH čak i ovaj zadatak obično ostaje na kantonalnom nivou, a kantoni ne pokazuju interes niti spremnost da ga ispune.

Prenos kontrole nad resursima može se uvesti putem specijalnog projekta (ili kao dio šireg procesa decentralizacije) koji bi podrazumijevao razvoj i uvođenje novog modela kontrole i upravljanja lokalnim resursima uz osiguranje učešća lokalnih jedinica. Na ovaj način, mogu se stvoriti preduslovi za odgovorno upravljanje lokalnim razvojem, a u isto vrijeme – na osnovu koncepta održivog razvoja – učiniti implementaciju strateških planova efikasnijom. Mogu se predvidjeti sljedeće projektne aktivnosti i rezultati:

Očekivani rezultati:

- relevantna analiza aktualnog zakonskog okvira i situacija vezanih za korištenje lokalnih resursa
- odgovarajući inventar lokalnih resursa
- razvoj i usvajanje kriterijuma za distribuciju prava na raspolaganje i upravljanje lokalnim resursima
- razvoj osnovnog modela (ili više njih) za kontrolu i upravljanje lokalnim resursima, sa odgovarajućim simulacijama
- sistem preporuka za zakonodavno i praktično uvođenje novih rješenja.

Osnovne aktivnosti:

- formiranje projektnog tima i definisanje odgovarajuće metodologije
- formiranje odgovarajućeg tijela koje će zastupati zainteresovane strane i nivoe vlasti (za koordinaciju i diskusiju rezultata i preporuka projektnog tima)
- priprema inicijalnog inventara lokalnih resursa
- provođenje odgovarajućih analiza važeće politike
- razvoj i usvajanje kriterijuma
- razvoj varijanti osnovnog modela, sa odgovarajućim simulacijama
- izbor osnovne varijante, sa visokim nivoom konsenzusa među zainteresovanim stranama
- razvoj i usvajanje sistema preporuka za uvođenje novih rješenja.

Stvaranje upravljačkih kapaciteta može biti implementirano putem posebne kancelarije za razvoj u sklopu kabineta načelnika. Ova kancelarija ne bi bila zamjena za lokalne razvojne agencije, koje su se skoro u potpunosti fokusirale na implementaciju prioritetnih projekata. Umjesto toga, kancelarija bi bila važna dopuna, osmišljena za osiguravanje efikasne implementacije i ažuriranja strategije razvoja i programa kapitalnih ulaganja. Osnovni zadaci kancelarije tako bi bili:

- promocija strategije i prioriteta (unutar opštinske uprave, unutar lokalne zajednice, prema najvažnijim potencijalnim partnerima i sufinansijerima izvan opštine, ...);
- razrada projektnih zadataka, prema dinamici pripreme projekata za realizaciju;
- osiguranje finansijske konstrukcije za realizaciju strategije/projekata;
- lansiranje projekata (izbor odgovarajućeg modaliteta angažovanja implementatora i modaliteta finansiranja, priprema podloga, ugovaranje, ...);

- koordinacija projekata i aktivnosti implementatora;
- dizajn sistema za monitoring i evaluaciju ostvarivanja strategije, stalna primjena i usavršavanje sistema;
 - priprema izvještaja o realizaciji strategije za načelnika, savjetodavni odbor, skupštinu opštine ... , sa preporukama za poboljšanje implementacije;
 - ažuriranje strategije (iz godišnje i višegodišnje perspektive).

3.2.2. Preporuke donatorima

Što se tiče donatora, postaje jasno da obezbjeđenje tehničke i finansijske pomoći tokom faze planiranja nije dovoljno. Na osnovu prvih stečenih iskustava i lekcija, naglasak treba preusmjeriti sa planiranja na implementaciju, istovremeno preispitujući podršku planiranju. Prerađene međunarodne politike podrške trebale bi odražavati sljedeće pouke:

1. Uvijek insistirajte na blagovremenoj i odgovarajućoj procjeni lokalnih kapaciteta za lokalni razvoj – u najranijim fazama, ili čak prije analize lokalne privrede. Ovi kapaciteti će imati odlučujući uticaj na uspjeh ili neuspjeh implementacije.

2. Tražite da se započne sa izgradnjom lokalnih kapaciteta za bavljenje razvojnim problemima što je ranije moguće – takođe u fazi planiranja. Kada je planiranje završeno, već je prekasno.

3. Podstičite strategije koje su lokalno pisane i razumljive, čak i ako su «manje savršene». Lokalno vlasništvo je neuporedivo važnije od sjajnih web prezentacija i elegantnih izvještaja.

4. Fokusirajte se mnogo više na okvir za implementaciju – cijela strategija može postati beskorisna bez generalnog plana implementacije i realističnih planova akcije za pojedine projekte, a posebno bez jasnih sistema za monitoring i evaluaciju.

5. Proširite dužnosti i odgovornosti konsultanata koje angažujete tako da uključite i implementaciju – tako će više razmišljati o sadržaju, a manje o formi.

6. Produžite trajanje donatorskih programa kako bi se omogućila detaljnija razrada i implementacija strategija.

3.2.3. Preporuke lokalnim donosiocima odluka

Konačno, četiri ključne preporuke lokalnim donosiocima odluka:

1. Obezbijedite strukturiran okvir za implementaciju strategije (pored lokalne razvojne agencije)²² tako što će se oformiti kancelarija za upravljanje razvojem u sklopu kabineta načelnika, kako je gore opisano. Time će se u kratkom roku različite razvojne inicijative uvezati sa projektima, a otpočeće i uvođenje projektnog pristupa u rad administracije, što će biti od posebne važnosti u budućnosti.

2. Ne prestajte sa aktivnostima foruma zainteresovanih lokalnih aktera (partnerske grupe za razvoj) nakon pripreme strateškog plana. Učešće ključnih lokalnih aktera i iz privatnog i iz NVO sektora je još važnije tokom implementacije. Samo oni mogu stvoriti preduzetničku atmosferu i izvršiti pritisak u svrhu efikasnosti – birokrate to nikada neće uspjati sami.

3. Shvatite da su planiranje i implementacija projekata novi koncepti za vaše činovnike. Ako to imate u vidu, onda nećete tražiti od opštinskih birokrata da upravljaju razvojnim projektima, već ćete unajmiti vješte i iskusne menadžere projekata i investirati u razvoj novih profesionalaca.

4. Počnite da koristite nove mogućnosti koje nudi partnerstvo sa privatnim sektorom, kako bi se nadomjestili nedovoljni javni fondovi za kapitalne investicije i kako bi se osigurala efikasnost. Pritom je važno da izaberete prave partnere, pažljivo utvrdite rizike i raspodijelite faktore rizika između obje strane.

22 Kao što je i ranije pokazano, LERA-e su pretrpane projektima.

3.2.4. Metodološka poboljšanja za konsultante

Metodologija planiranja bi se mogla poboljšati primjenom širih pojmova upravljanja znanjem i infrastrukturom znanja kao ključnih ideja u novoj ekonomiji, zanovanoj na znanju. Ovo se može postići stvaranjem *baze informacija o infrastrukturi lokalnog znanja*. «Baza informacija bi trebala obezbijediti mogućnosti da se predstave čvorišta znanja, uključujući organizacije, pojedince i saradnju u zajednici, kao i povezanosti između tačaka znanja» (Zellmer, 2001.). Ova ideja je slična *mapiranju intelektualnog kapitala* (Radovanović, 2003; PriceWaterhouse Coopers, 2004.) i predstavlja novo strateško sredstvo za pomoć gradskoj upravi u žestokoj konkurenciji u globalnoj ekonomiji znanja. Sa takvom bazom informacija ili mapom znanja, stvorenom u ranim fazama procesa planiranja (kao dio procjene lokalne privrede) raspoloživa implementacijska infrastruktura za LER strategiju biće blagovremeno utvrđena i procijenjena. Još važnije, ovo će voditi postepenoj izgradnji nove filozofije strateškog planiranja LER-a: *strategije utemeljene na lokalnoj infrastrukturi znanja*.

3.3. Dugoročna perspektiva

Novi pristupi i rješenja iz gore navedenih preporuka mogu se razviti i primijeniti u kratkom roku. To bi trebalo da vodi znatnom poboljšanju sve rasprostranjenije prakse lokalnog ekonomskog razvoja.

U široj i dugoročnoj perspektivi, nove bosanskohercegovačke i međunarodne reformske politike trebale bi biti znatno preusmjerene. Aktuelni proces reformi kreće se od vrha ka dole, mijenja odnose između centralnog i entitetskog nivoa tako što centralizuje nadležnosti i resurse, pri tom centralizaciju stavlja na prvo, a decentralizaciju na posljednje mjesto, sa skoro zanemarljivom ulogom predstavnika lokalnih vlasti u procesu reformi (Miovčić, 2006.).

Pouke izvučene iz uspjeha Brčkog trebale bi otvoriti novu perspektivu za praktičnu politiku u BiH. Nova politika bi trebala omogućiti i ubrzati suštinske procese decentralizacije utemeljene na najvišem poštovanju principa supsidijarnosti i principa Evropske povelje o lokalnoj samoupravi. Kao što je već navedeno u nedavno kreiranoj viziji lokalne uprave (*Nova lokalna samouprava – novi kvalitet života u BiH*): «Nova lokalna samouprava biće sinonim za odgovorno i proaktivno upravljanje lokalnim razvojem i lokalnim poslovima» (EDA, 2006.). Ovo zahtijeva suštinsku i istovremenu funkcionalnu i fiskalnu decentralizaciju koja će obezbijediti moderno vođstvo i nove oblike partnerstva koji su detaljno elaborirani u skoro publikovanoj *Strategiji razvoja lokalne samouprave u BiH*. Kako ta strategija jasno zagovara novi model fleksibilne, višetipske strukture jedinica lokalne samouprave (umjesto aktualne monotipske, rigidne strukture) njena implementacija će otvoriti nove mogućnosti za gradove drugog nivoa u BiH.

Završavamo jasnom porukom: ***javlja se nova razvojna energija u Bosni i Hercegovini, na lokalnom nivou – pomozimo joj da raste!***

Izvori:

Abrams, S. and M. Fergus. 2005. "The Design and Implementation of Local Development Strategies: the Case of Central and Eastern Europe." *Local Government and the Drivers of Growth*. OECD: 246, 259-262.

Čapkova, S. 2005a. "Introduction: Local Government and Economic Development." *Local Government and Economic Development*. Budapest: LGI/OSI: 6.

—. 2005b. "The Changing State of Local Government." *Local Government and Economic Development*. Budapest: LGI/OSI 200-201.

EDA-Tim eksperata. 2000. *Needs AssesMSPnt for a Public Administration Program in Bosnia and Herzegovina*. Neobjavljena studija, pripremljena za Program lokalne uprave Fonda otvoreno društvo BiH: 19-20.

EDA-Tim eksperata. 2005. "Analiza lokalne uprave i samouprave u BiH." *Lokalna samouprava* 5 (2): 26-44.

—. 2006. "Strategija razvoja lokalne samouprave u BiH." *U Lokalna samouprava* 1 (3), 12-24.

Markusen, A., Y.S. Lee, and S. DiGiovanna, eds. 1999. *Second Tier Cities: Rapid Growth Beyond the Metropolis*. Minneapolis: University of Minnesota Press: 3.

Miljević, D. 2002 "Bosnia and Herzegovina at the Crossroads: Functional Centralization vs. Decentralization." *In Decentralising Government – Problems and Reform Prospects in Southeast Europe*. Zagreb: Friedrich Ebert Stiftung: 43-64.

Miovčić, Z. 2005. *Kako da planiramo lokalni razvoj – praktični savjeti za opštinske uprave i razvojne agencije u BiH*. Banja Luka: EDA: 21-22.

Miovčić, Zdravko. 2006. "Decentralizacija." u: *Procjena razvoja demokratije u Bosni i Hercegovini*. Sarajevo: Fond otvoreno društvo BiH: 375-379.

Pavelić, D. 2006. "Strateško planiranje na općinskom nivou." *U Lokalna samouprava* 1 (3): 57-58.

PriceWaterhouseCoopers. 2004. *Cities of the Future*. Raspoloživo na: www.pwc.com/extweb/pwcpublications.nsf.

Puljiz, J. 2004. *Economic Development: How to Improve Development on the Local Level*. Zagreb: Friedrich Ebert Stiftung: 9.

Radovanović, D. 2003 *Intelligence & Lund*. Lund University, School of Economics and Management. Raspoloživo na: www.entovation.com/whatsnew/Intelligence_Lund.pdf.

Robson, C. 2002. *Real World Research*. London: Blackwell Publishing: 475.

Swianiewicz, Pawel. 2004 "Local Governments and Development – What Works and What Does Not?" *Analysis, Policy Recommendations and Training Materials for Countries of CEE. Croatia, Poland, Ukraine – Comparative Conclusions*, 2,8. Raspoloživo na: www.lgi.osi.hu

Swinburn, G., S. Goga and F. Murphy. 2004. *Local Economic Development Primer*. Bertelsmann Stiftung, UK DFID, The World Bank. Raspoloživo na: www.worldbank.org/urban/led

USAID (team consisting of M. Ellingstad and M. Sakic, Democracy Office, USAID Sarajevo; T. Priftis, USAID Washington, and C. Jokay, consultant). 2003. *Local Governance Assessment and Policy Recommendations*. Sarajevo: USAID: 7-9.

Zellmer, D.B. 2001. *The Knowledgeable City: A Networked, Knowledge-Based Strategy for Local Governance and Urban Development*. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University: Department of Urban Affairs and Planning, 46. Raspoloživo na <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-04182001-174634/unrestricted/etd3.pdf>

W. K. Kellogg Foundation. 2004. *Logic Model Development Guide*. Raspoloživo na : <http://www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub3669.pdf>.

Aneksi:

Aneks 1. Teritorijalno-administrativna karta BiH

Aneks 2. Osnovni ako-onda logički model za projekte

Aneks 3. Raspodjela funkcija i nadležnosti po nivoima vlasti

Aneks 4. Usporedba fiskalnih okvira u BiH

Aneks 5. Okvir za planiranje

Aneks 6. Okvir za implementaciju

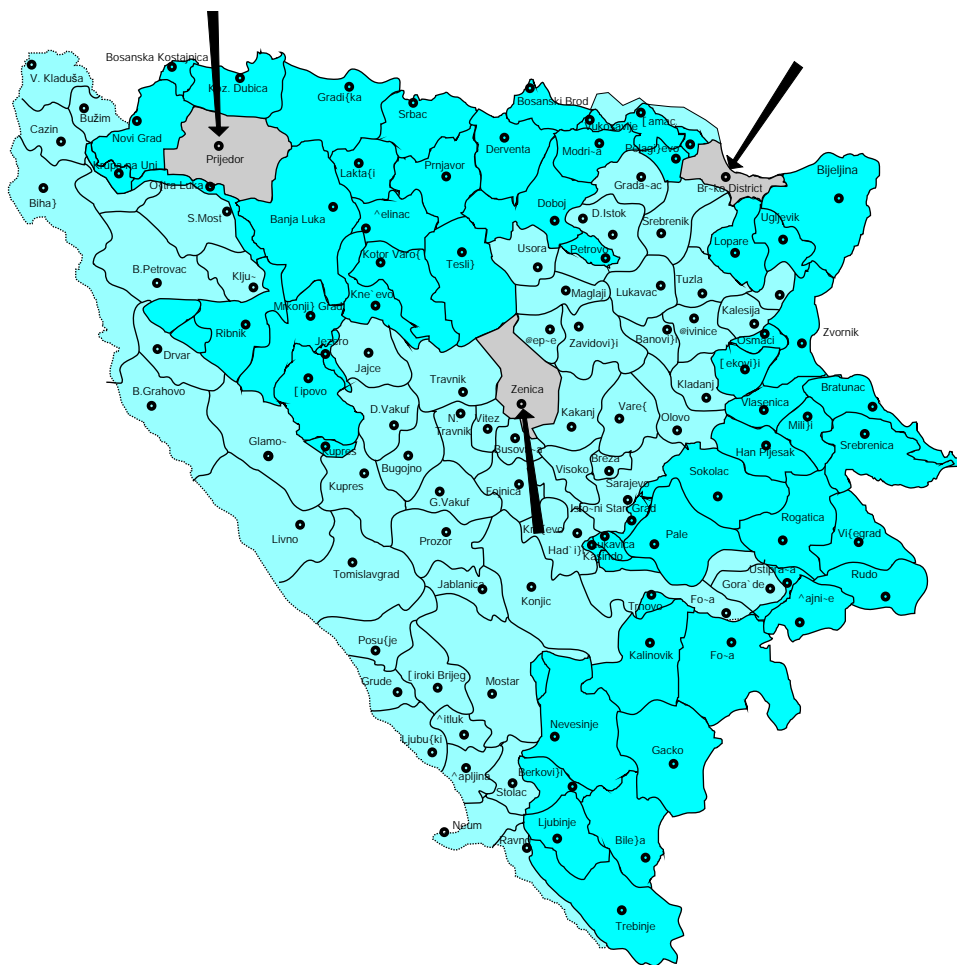
Aneks 7. Revizija statusa implementacije projekata

Aneks 8. Matrica „od vizije do projekta“

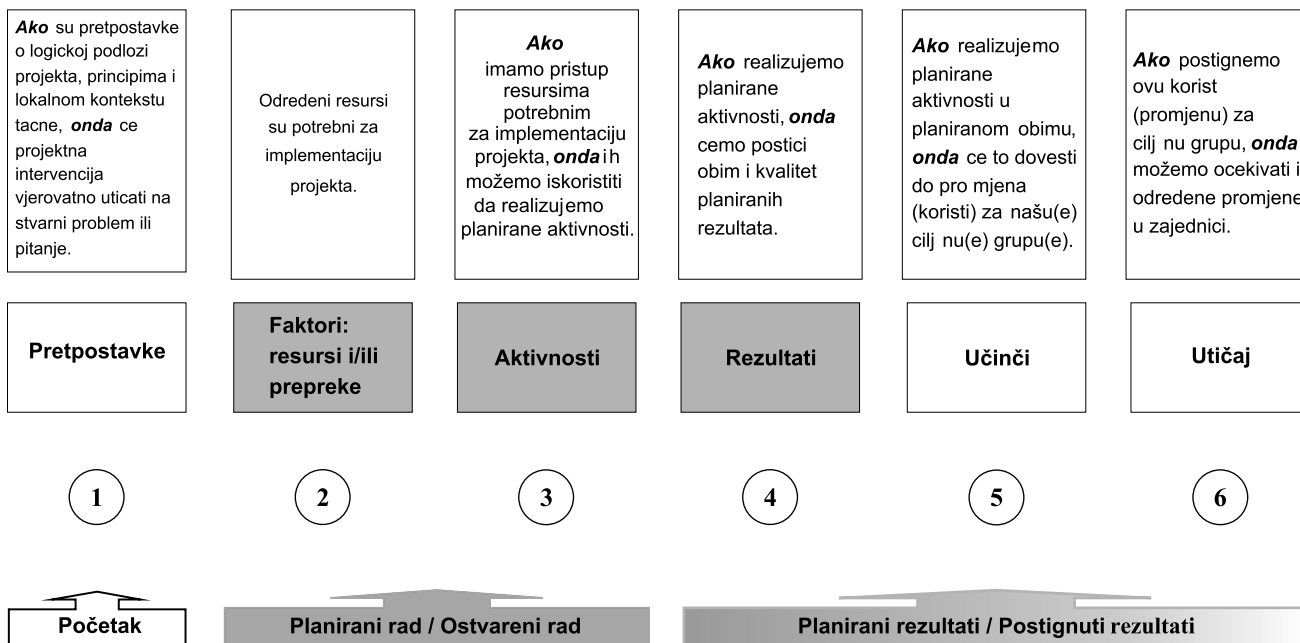
Aneks 9. Status napretka izabраниh projekata

Aneks 10. Status potencijalnih faktora uspjeha/neuspjeha

Aneks 1. Teritorijalno-administrativna karta BiH



Aneks 2. Osnovni ako-onda logički model za projekte



Aneks 3. Raspodjela funkcija i nadležnosti po nivoima vlasti

| Funkcije i nadležnosti | Federacija BiH | Republika Srpska | Distrikt Brčko |
|---|--|---|---|
| Privreda | Samo su zanati i ugostiteljstvo isključivo u nadležnosti opština; nadležnosti za područja trgovine, turizma i zapošljavanja dijele se između opštinskog i kantonalnog nivoa; regulisanje drugih područja je u nadležnosti entiteta. | Samo je regulisanje registracije zanatskih djelatnosti i radionica isključivo u nadležnosti opština; regulisanje drugih područja je unadležnosti entiteta. | U potpunosti u nadležnosti Distrikta Brčko. |
| Finansije | Prihodi lokalnih jedinica u BiH su veoma skromni, a njihovi izvorni prihodi su posebno niski. Dominanti su zajednički prihodi i prihodi pod kontrolom viših nivoa vlasti (opštine primaju samo 8% od ukupnih javnih prihoda u oba entiteta). U oba entiteta, opštine nemaju uticaja na količinu i kvalitet poreskih osnovica za zajedničke poreze (porez na promet i porez na dohodak) ili lokalne poreze (porez na imovinu i porez na promet nekretnina). | | U potpunosti u nadležnosti Distrikta Brčko. |
| Carinska administracija | U potpunosti u nadležnosti entiteta. | U potpunosti u nadležnosti entiteta. | U potpunosti u nadležnosti Distrikta |
| Javna imovina | Samo upravljanje opštinskom imovinom, uglavnom vezanom za komunalne usluge. | Samo upravljanje opštinskom imovinom, ali javna komunalna preduzeća spadaju u vlasništvo vlasti RS-a koje njima i upravljaju. | U potpunosti u nadležnosti Distrikta Brčko. |
| Javne usluge/ Infrastruktura | Nadležnosti nad distribucijom električne energije i plina su podijeljene između kantona i federacije; nadležnosti vezane za puteve i mostove su podijeljene između kantona i opštine, organizacija komunalija i održavanje lokalne infrastrukture su u nadležnosti opština. | Nadležnost nad elektrodistribucijom je u potpunosti na entitetu; nadležnosti vezane za puteve i mostove su podijeljene između entiteta i opština; organizacija komunalija i održavanje lokalne infrastrukture su u nadležnosti opština. | U potpunosti u nadležnosti Distrikta Brčko. |
| Obrazovanje | Podijeljene između kantona i federacije, ali uglavnom na kantonalnom nivou; samo je obuka za odrasle u nadležnosti opština. | U potpunosti na entitetskom nivou; obuka za odrasle u nadležnosti opština. | U potpunosti u nadležnosti Distrikta Brčko. |
| Statistika | Organizovna na entitetskom nivou. | Organizovana na entitetskom nivou. | Organizovana na nivou Distrikta |
| Zaštita okoline | Zaštitu okoline i upravljanje reguliše kanton; opštine razvijaju vlastite programe. | Zaštita okoline i upravljanje je odgovornost opštine. | U potpunosti u nadležnosti Distrikta Brčko. |
| Urbanizam i prostorno planiranje | Opštine su odgovorne za svoje urbanističke planove; prostorni planovi se dijele između kantona i opština. | Opštine su odgovorne za urbanističko i prostorno planiranje, kao i za građevinske dozvole. | U potpunosti u nadležnosti Distrikta Brčko. |

43 Aneks 4. Usporedba fiskalnih okvira u BiH (2004) *

| Fiskalne forme | | FBiH (Zenica) | RS (Prijedor) | Distrikt Brčko |
|------------------------|-----------------------------------|--|--|--|
| indirektno | Akcize i carina | Usaglašene na državnom nivou, korištene u potpunosti na nivou FBiH. | Usaglašene na državnom nivou, korištene u potpunosti na nivou RS. | Usaglašene na državnom nivou, a korištene u potpunosti na nivou Distrikta Brčko. |
| | Porez na promet | Definisan u potpunosti na nivou FBiH. 7.8% se dodjeljuje opštinama. | Definisan u potpunosti na nivou RS. 30.3% se dodjeljuje opštinama. | Definisan i primijenjen na nivou Distrikta Brčko. |
| | Porez na dobit | Plaća se u skladu sa zakonom FBiH; porezna stopa je 30% od deklarisanane dobiti (umanjene za troškove investicija). 2.2% se dodjeljuje opštinama. | Plaća se u skladu sa zakonom RS; porezna stopa je 10% od deklarirane dobiti (umanjene za troškove investicija); ništa se ne dodjeljuje opštinama. | Plaća se u skladu sa zakonom Distrikta Brčko; poreska stopa je 10% (od januara 2004.). |
| direktno oporezi-vanje | Porez na plate | Plaća se u skladu sa zakonom FBiH u budžet FBiH; poreska stopa je 5% neto plate. 18% se dodjeljuje opštinama. | Plaća se u skladu sa zakonom RS u budžet RS, a dijeli između opštinskih budžeta (25%); poreska stopa je 10% neto plate. 23.1% se dodjeljuje opštinama. | Plaća se u skladu sa zakonom i budžetom Distrikta Brčko; poreska stopa je 10% (od jula 2003.). |
| | Godišnji porez na dohodak građana | Plaća se u skladu sa kantonalnim zakonom u opštinski budžet; porezna stopa je od 10% do 40% u zavisnosti od odbitka. | Plaća se u skladu sa zakonom RS u budžet RS, a dijeli između opštinskog budžeta (25%); porezna stopa je 10% sa odgovarajućim odbitkom. | Nema duplog oporezivanja dohotka. |
| | Doprinosi | Plaćaju se u skladu sa zakonom FBiH u fondove (penzioni, zdravstveno osiguranje, nezaposlenost); 64% neto plate; nište se ne prenosi na opštine. | Plaćaju se u skladu sa zakonom RS u fondove (penzioni, zdravstveno osiguranje, nezaposlenost); 42% neto plate; nište se ne prenosi na opštine. | Plaćaju se u skladu sa zakonima RS i FBiH u zavisnosti od toga uz čije fondove se firma veže. |
| | Porez na imovinu | Definisan kantonalnim zakonom i podijeljen između kantona i opštine; imovina se oporezuje na osnovu apsolutne vrijednosti površine; transakcije sa nekretninama se oporezuju stopom od 5% tržišne vrijednosti. | Definisan zakonom RS, prihod opštinskog budžeta; imovina se oporezuje na osnovu apsolutne vrijednosti površine; transakcije sa nekretninama se oporezuju stopom od 3% tržišne vrijednosti. | Parcijalna primjena Zakona o porezu na imovinu RS iz 1994.; poreska stopa za transakcije sa nekretninama iznosi 3% tržišne vrijednosti nad nekretninama se ne oporezuje. |
| | Prihodi nevezani za poreze | Udio opština u drugim prihodima prihodima nevezanim za poreze iznosi 44,9%. | Udio opština u drugim prihodima prihodima nevezanim za poreze iznosi 24,74% | U potpunosti korišten budžeta Distrikta Brčko. |

* Ključne promjene u 2005. i 2006.: Od 2005. prihodi od akciza i carina su zajednički prihodi države, entiteta i Distrikta Brčko. Od 2006. porez na promet je transformisan u PDV (sa ujednačenom stopom od 17%), regulišu se i prikuplja na državnom nivou (a akcize i carina su druge dvije komponente indirektnog oporezivanja). Ključna namjera novog sistema preraspodjele za opštine bila je da im se obezbijede prihodi u iznosu koji bi bio bar jednak onom od bivšeg poreza na promet. Situacija po pitanju direktnog oporezivanja ostala je neizmijenjena.

Aneks 5. Okvir za planiranje

| Vidovi | Brčko* | Zenica** | Prijedor*** |
|--|--|--|--|
| Istorija strateškog planiranja | Nema | Eksterno angažovanje – Mašinski fakultet u Zenici je pripremao generalnu razvojnu strategiju na osnovu tradicionalnog pristupa | Tradicionalni pristup**** |
| Pokretanje procesa strateškog planiranja | Distrikt Brčko i Delegacija Evropske komisije | Opštinska vlada se prijavila na otvoreni konkurs (Svjetske banke) za LER | Opštinska vlada se prijavila na otvoreni konkurs (Svjetske banke) za LER |
| Izrada metodologije planiranja | Tim eksperata Evropske komisije (Eurecna Veneto iz Italije, vođa tima iz Slovenije) | Projekat SEED uz pomoć Svjetske banke | Projekat SEED uz pomoć Svjetske banke |
| Upravljanje procesom strateškog planiranja i tehnička pomoć | Upravljao Forum za strateško planiranje (ključni predstavnici iz javnog, privatnog i nevladinog sektora); tehnička pomoć od EU projekta regionalnog razvoja Distrikta | SEED službenik za poslovni razvoj, tehnička pomoć od dvije konsultantske firme (iz Slovenije i Hrvatske) i jednog specijaliste Svjetske banke | SEED službenik za poslovni razvoj, tehnička pomoć od dvije konsultantske firme (iz Slovenije i Hrvatske) i jednog specijaliste Svjetske banke |
| Finansiranje procesa planiranja | EU projekat regionalnog razvoja Distrikta Brčko | Podijeljeno između SEED projekta i opštine | Podijeljeno između SEED projekta i opštine |
| Ocjena lokalnih instituc. kapaciteta za strateško planiranje | Urađena na početku procesa planiranja, rezultirala stvaranjem Razvojne agencije Distrikta Brčko. | Ne | Ne |
| Učešće LER tima | Razvojna agencija Distrikta Brčko stvorena na početku procesa planiranja i formalno uspostavljena u aprilu 2001. | Mali LER tim (bez odgovarajućeg ovlaštenja) – većina poslova obavljena od strane dva veoma aktivna člana tima | Svi članovi LER tima su bili aktivno uključeni osim vođe tima (šefa odjeljenja za privredu). |
| Učešće zainteresovanih lokalnih aktera | Kroz Forum za strateško planiranje i tri radne grupe (ekonomski razvoj; socijalni razvoj; prostorni razvoj); intenzivno u fazi razrade strateških ciljeva i prioriteta | Veoma aktivni tokom cijelog procesa planiranja – kroz neformalni Forum zainteresovanih strana (načelnik, ključna opštinska odjeljenja, kantonalna ministarstva privrede i poljoprivrede, privredna komora, tri poslovna udruženja, neke NVO, predstavnici političkih stranaka, neki univerzitetski profesori) i tematske radne grupe | Aktivno učešće javnog sektora, slabo učešće privatnog sektora (lokalna poslovna udruženja nisu bila aktivna), nekoliko predstavnika studenata i NVO – putem neformalnog foruma zainteresovanih strana i tematskih radnih grupa |

| | | | |
|---|---|--|--|
| Obuka zainteresovanih lokalnih aktera za strateško planiranje | Učenje kroz rad | Organizovana kao prva aktivnost svake faze planiranja; posebna obuka vezana za razvoj MSP | Organizovana kao prva aktivnost svake faze planiranja; organizovana je studijska posjeta LER tima Sloveniji |
| Učešće drugih nivoa vlasti | Ne | Aktivno učešće kantonalnih ministarstava privrede i poljoprivrede, kao i federalnog ministarstva privrede | Ne |
| Politička podrška planiranju | Veoma snažna | Snažna | Veoma snažna podrška načelnika, otpor glavne opozicione partije |
| Ocjena lokalne privrede | Osnovna slabost: nedostatak skoro bilo kakvih pouzdanih statistika Osnovna prednost: kvalitativni podaci prikupljeni putem fokus grupa | Osnovne slabosti: veoma parcijalna, površna procjena lokalnih institucionalnih kapaciteta po pitanju LER-a Osnovna prednost: kvalitativni podaci prikupljeni pomoću opširnog upitnika, SWOT analiza | Osnovne slabosti: veoma parcijalna, površna procjena lokalnih institucionalnih kapaciteta po pitanju LER-a; malo doprinosa od strane privatnog i NVO sektora Osnovna prednost: kvalitativni podaci prikupljeni pomoću opširnog upitnika, SWOT analiza |
| Izrada strategije | Uglavnom definisana od strane konsultanata iz EU projekta RED BD; bolji kvalitet vizije i strateških ciljeva nego programa i projekata; ciljevi nisu definisani prema SMART pravilu; programi i projekti nisu razrađeni | Generički ciljevi (mogu se primijeniti na bilo koju opštinu); ciljevi nisu definisani prema SMART pravilu; suviše projekata; slaba logička konsistentnost između ciljeva i projekata | Generički ciljevi (mogu se primijeniti na bilo koju opštinu); ciljevi nisu definisani prema SMART ; suviše projekata; slaba logička konsistentnost između ciljeva i projekata |

* Inicijalni podaci za ovaj dio potiču iz razgovora za vođom tima EU RED BD projekta. Podaci su provjereni i kompletirani putem razgovora sa ključnim lokalnim izvorima informacija (sa prvim direktorom Razvojne agencije Distrikta Brčko i aktuelnim šefom Odjeljenja za privredu) kao i pregledom dokumentacije dostupne na licu mjesta.

** Inicijalni podaci za ovaj dio potiču iz razgovora sa menadžerom projekta izrade strategije (SEED Business Development Officer). Podaci su provjereni i kompletirani putem razgovora sa ključnim lokalnim izvorima informacija (sa direktorom Agencije za ekonomski razvoj Zenice i ključnim predstavnikom Odjeljenja za privredu, koji je bio aktivan u procesu planiranja) kao i pregledom dokumentacije dostupne na licu mjesta.

*** Korišten je isti pristup kao i u Zenici.

**** Sa sljedećim ključnim karakteristikama: nema procesa strateškog planiranja koji podrazumijeva učešće (sav rad je obično prepušten ekspertu za planiranje iz opštinske administracije, ili ako to dozvoljava opštinski budžet, vanjskim ekspertima iz ekonomskih instituta, fakulteta, itd.); analize i strateške preporuke su bile organizovane po ekonomskim sektorima (a ne po ključnim temama). Poglavlja vezana za implementaciju (šta činiti i kako) bila su najslabiji dijelovi plana.

Aneks 6. Okvir za implementaciju

| Aspekti | Brčko | Zenica | Prijedor |
|---|---|---|---|
| Utvrđivanje prioriteta i odabir projekata | Deset projekata dobilo prioritet (od 23) na osnovu ocjene doprinosa strateškim ciljevima (ocijenjeno od strane konsultanata EU RED BD projekta) | Četiri projekta dobila prioritet (od 36) od strane Foruma zainteresovanih strana, na osnovu kriterijuma važnosti i nužnosti | Pet projekata dobilo prioritet (od 32) od strane Foruma zainteresovanih strana, na osnovu kriterijuma važnosti i nužnosti |
| Uključivanje projekata sa brzim rezultatima | Uključeni – projekat sve na jednom mjestu implementiran odmah | Uključeni – projekat sve na jednom mjestu implementiran odmah od strane CHF (finansiran od strane USAID-a) | Uključeni – projekat sve na jednom mjestu implementiran odmah od strane SEED (finansiran od strane SDC-a) |
| Generalni plan implementacije LER strategije | Nije definisan | Standardna kratka forma sa nizom projekata sa troškovima i potencijalnim izvorima finansiranja, vremenskim okvirom i odgovornostima za svaki projekat | Standardna kratka forma sa nizom projekata sa troškovima i potencijalnim izvorima finansiranja, vremenskim okvirom i odgovornostima za svaki projekat |
| Pojedinačni planovi akcije za projekte | Pripremljeni standardni projektni sažeci za neke izabrane prioritete projekte. | Veoma detaljni planovi akcije za prioritete projekte pripremljeni uglavnom od strane lokalnih eksperata | Standardni, bez detalja, sa približnim procjenama troškova |
| Sistem MiE | Ne | Ne | Ne |
| Materijalni resursi za implementaciju prioriteta projekata | U potpunosti pod kontrolom vlade Distrikta Brčko | Djelomično pod kontrolom opštinskih vlasti; ne spominju se kao kritični u akcionim planovima | Djelomično pod kontrolom opštinskih vlasti; ne spominju se kao kritični u akcionim planovima |
| Procjena lokalnih instituc. sposobnosti za impl. strategije i spec. projekata | Izvedena tokom priprema projektnih sažetaka | Ne | Ne |
| Izgradnja lokalnih kapaciteta za implem. strategije i spec. projekata | Proaktivno stvaranje Razvojne agencije Distrikta Brčko tokom procesa planiranja | Obezbijeđena tokom posljednja dva mjeseca timovima uspostavljenim za implementaciju prioriteta projekata | Ne |

| | | | |
|--|---|--|---|
| Organizaciona i tehnička podrška implementaciji strategije – Jedinica za implementaciju strategije (razvojna agencija) | Razvojna agencija Distrikta Brčko uspostavljena tokom procesa planiranja, dobro pripremljena za implementaciju; agencija direktno implementira ključne projekte za podršku poslovanju i doprinosi izradi i implementaciji drugih. | ZEDA kreirana kao jedan od prvih projekata, uspostavljena godinu nakon usvajanja strategije; tri osnovne grupe zadataka: priprema i implementacija projekata* definisanih strategijom, pružanje poslovnih usluga za MSP, upravljanje novom preduzetničkom infrastrukturom | PREDA kreirana kao jedan od prvih projekata, uspostavljena 2004.; odgovorna za implementaciju skoro svih projekata i za izvještavanje prema načelniku i skupštini opštine |
| Opremanje i finansiranje razvojne agencije | U potpunosti opremljena, jedan od najbolje opremljenih centara za obuku i podršku poslovanju u BiH; Finansiranje iz tri izvora: budžet Distrikta Brčko, donatori (implementacija projekata) i prihodi od usluga | U potpunosti opremljena godinu dana nakon usvajanja strategije; 2/3 finansiranja iz opštinskog budžeta, a 1/3 od donatora (implementacija projekata) | Uspostavljena i u potpunosti opremljena u toku prve godine implementacije strategije; finansiranje iz opštinskog budžeta |
| Kvalitet osoblja razvojne agencije | Tim od deset** obrazovanih mladih stručnjaka (prosječna dob 30 godina); troje od njih savladalo neke vještine upravljanja projektima | Mali tim (direktor, stručnjak za poslovanje i administrator) sa ograničenim kapacitetima; direktor učestvovao na nekim intenzivnim programima obuke vezanim za pripremanje i implementaciju strategija; skoro godinu dana je trebalo da se izgrade inicijalni kapaciteti ZEDA osoblja. | Potrebna je bila godina dana da se izgrade inicijalni kapaciteti osoblja da se bavi pitanjima implementacije strategije i instrumentima LERA;*** veoma iskusnan direktor sa mladim timom (počeli kao volonteri, zatim zaposleni); tim od 3+1 će biti proširen 2006. (budžet za 7 zaposlenih). |
| Učešće osoblja razvojne agencije u procesu strateškog planiranja | Ključno osoblje aktivno učestvovalo | Samo je direktor učestvovao, ali ne i aktivno. | Samo je direktor učestvovao, ali ne i aktivno. |
| Usvajanje strategije | Vlada Distrikta Brčko usvojila strategiju u januaru 2002.; Parlament Distrikta Brčko u aprilu 2002. | Usvojena jednoglasno na opštinom vijeću u septembru 2003. | Usvojena na skupštini opštine na kraju januara 2004. |

| | | | |
|---|--|--|--|
| Odgovornost za implementaciju | Načelnik Distrikta Brčko sa Odjeljenjem za privredu | Načelnik sa Odjeljenjem za privredu; ZEDA odnedavno počela preuzimati određene odgovornosti uz punu pomoć ključnih predstavnika odj. za privredu | Načelnik i PREDA (Agencija za ekonomski razvoj Prijedora) |
| Finansiranje implementacije | Uključeno u budžet Distrikta Brčko prve godine implementacije, kasnije u kapitalni budžet 2003-2007. Dovoljna sredstva iz budžeta Distrikta Brčko, EU fondovi i drugi izvori (uglavnom donatori) | Opštinska vlada odobrila inicijalna sredstva za svaki prioritetni projekt; uključeno u opštinski budžet (od 2004. nadalje, godišnje budžetiranje); dovoljna inicijalna sredstva iz opštinskog budžeta, nešto projekata finansirano od strane EU; doprinosi iz kantonalnog i federalnog budžeta | Uključeno u opštinski budžet (od 2004. nadalje, godišnje budžetiranje). Dovoljna inicijalna sredstva iz opštinskog budžeta i nekih međunarodnih projekata |
| Monitoring i evaluacija | Načelnik Distrikta Brčko i Odjeljenje za ekonomiju; bez stvarnog učešća Parlamenta Distrikta Brčko | Godišnje izvještavanje na opštinskom vijeću bez odgovarajućih pokazatelja (birokratski izvještaji Odjeljenja za privredu) | Godišnje izvještavanje na skupštini opštine bez odgovarajućih pokazatelja (birokratski izvještaji PREDA-e) |
| Učešće Foruma zainteresovanih strana u monitoringu i evaluaciji | Ne | Ne. Forum se nije sastajao nakon usvajanja strategije. | Ne. Forum se nije sastajao nakon usvajanja strategije. Održan je inicijalni sastanak ključnih predstavnika javnog, privatnog i nevladinog sektora sa 53 učesnika koji su izrazili dosta interesa za formiranje partnerske grupe za lokalni razvoj, ali to je odloženo od strane opštinskih vlasti. |

* Prema planu implementacije, ZEDA je bila odgovorna za čak 25 projekata (!) a mnogi od njih su započinjali odmah nakon usvajanja strategije (!).

** Ova brojka odnosi se na period kad je RABD radila u punom kapacitetu sa maksimalnim fokusom na implementaciju strategije (2002-2003). U trenutku ovog istraživanja ima samo tri stalno zaposlena radnika.

*** Tokom 2004., PREDA-in tim je učestvovao na više od deset seminara i radionica relevantnih za implementaciju strategije.

48 **Aneks 7. Revizija statusa implementacije projekata**

| PRIJEDOR | Predloženi vrem. okvir * (poč. – kraj) | Odgovornost za implementaciju** | R a z r a đ e n plan akcije za projekat | Status projekta (u decembru 2005.) *** |
|---|---|--|--|---|
| Naziv projekta | | | | |
| 1. Uspostavljanje Foruma zainteresovanih strana i drugih razvojnih koalicija | februar 03 - traje II četvrt 04 | Opština Agencija | Ne | Forum se nije sastao od usvajanja strategije. Održan je inicijalni sastanak ključnih predstavnika javnog, privatnog i nevladinog sektora sa 53 učesnika koji su izrazili dosta interesa za formiranje partnerske grupe za lokalni razvoj, ali to je odloženo od strane opštinskih vlasti i PREDA-a do početka rada na cjelokupnoj razvojnoj strategiji. |
| 2. Kompletiranje generalne strategije razvoja Prijedora | mart 03–april 04; Kraj 04 | Agencija Opština | Da (naknadno) | Nikad nije započeto; odloženo zbog lokalnih izbora sprovedenih u oktobru 2004. Detaljni plan akcije za projekat izradila PREDA i predala načelniku. Čeka da bude predstavljen na skupštini opštine. |
| 3. Obuka osoblja u opštini i institucijama za podršku MSP za bolji rad i odklanjanje prepreka | mart 03 – mart 04 | Opština | Ne | Nema informacija. |
| 4. Uspostavljanje šalter-sale sve na jednom mjestu u opštini | mart 03 – mart 04 | Opština | Da, osnove | Implementiran kao dio LGSA projekta (implementirao PADCO, finansirao USAID). Nema sljedećih koraka u smislu monitoringa. |
| 5. Stvaranje opštinskih nefinansijskih oblika podrške razvoju preduzetništva | oktobar 03 - traje | Opština | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 6. Promocija preduzetništva i mogućnosti koje nudi | oktobar 03 - traje | Agencija | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 7. Promocija dostignuća i uspješnih preduzetnika | oktobar 03 - traje | Agencija | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 8. Promocija zajedničkih projekata i saradnje | februar 04 - traje | Agencija | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |

| | | | | |
|---|---|---------------------|------------|---|
| 9. Sufinansiranje promotivnih materijala, poslovnih sastanaka i poslovnog povezivanja | juli 03 - traje | Komora | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 10. Uspostavljanje Agencije za razvoj Prijedora | februar 04 - traje | Opština | Da, osnove | Jedan od pet prioriternih projekata Uspostavljena i u potpunosti opremljena u toku prve godine implementacije strategije. Potrebna je bila godina dana da se izgrade inicijalni kapaciteti osoblja za preuzimanje zadataka implementacije strategije i primjene instrumenata LERa**** |
| 11. Uspostavljanje Finansijskog fonda | novembar 03 - april 04 | Agencija | Ne | Nikad nije započeto. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 12. Uspostavljanje šaltera za poslovne subjekte sve na jednom mjestu | oktobar 03 - juli 05 | Agencija | Da, osnove | Jedan od pet prioriternih projekata Implementiran odmah, čak i prije usvajanja strategije, jer su omogućene finansije od SDC-a; implementiran kao SEED projekat. |
| 13. Stvaranje preduzetničkog inkubatora | decembar 03 - oktobar 04 P o s l j e d n j a četvrtina 04 | Agencija | Da, osnove | Jedan od pet prioriternih projekata Još uvijek čeka na stvarnu implementaciju. Opština nije imala kontrole nad CELPAK-om (velikom industrijskim kompleksom pod kontrolom entitetske vlade koji je započeo stečajni proces sa mnogo neiskorištenih poslovnih prostora na raspolaganju), gdje je isprva planirano smještanje inkubatora. U aprilu 2004. PREDa je izradila projektnu dokumentaciju za stvaranje inkubatora u LJUBIJI (velikoj rudarskoj firmi dvadeset kilometara od grada, pod kontrolom entitetske vlade) ali nakon privatizacije firme strateškim investiranjem, od ove ideje se odustalo. Aktualni naponi usmjereni su na smještanje inkubatora u bivšu kasarnu (nedavno predanu opštini), ali još nema stvarnog napretka. |
| 14. Stvaranje poslovne zone sa uređenim komunalijama i infrastrukturom | oktobar 03 - oktobar 05 Treća četvrt 04 | Agencija Opština | Da, osnove | Jedan od pet prioriternih projekata Još uvijek čeka na stvarnu implementaciju. Opština nije imala na raspolaganju odgovarajuće zemljište za potrebe industrijske zone. |
| 15. Stvaranje centra za ruralni razvoj | decembar 03 - traje | Agencija | Ne | Nikad nije započeto. Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 16. Pojednostavljenje procedura registracije novih firmi | oktobar 03 - traje | Opština | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |

| | | | | | |
|--|--------------------|----|-----------------|------------|---|
| 17. Davanje podrške dinamičnim MSP (konsalting...) | februar 04 - traje | - | Agencija | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 18. Projekti koji podržavaju razvoj kvaliteta i uvođenje ISO i CE standarda u MSP | februar 04 - traje | - | Komora Agencija | Ne | U toku. PREDA povezuje zainteresovane lokalne firme sa dostupnim međunarodnim i domaćim fondovima koji pokrivaju 50% troškova konsaltinga. |
| 19. Projekti za grupisanje preduzeća u mreže i klastere | april 04 - traje | - | Agencija | Da, osnove | Postojala je ideja formiranja Poljoprivrednog klastera oko PRIJEDORČANKE, glavnog lokalnog izvoznika pića. To je bio jedan od pet prioriternih projekata, ali nikad nije započet. Kasnije su naponi preusmjereni na sektor prerade drveta i uspostavljanje lokalnih poslovnih udruženja, sa solidnim napretkom. |
| 20. Organizacija više susreta sa MSP iz susjednih zemalja | april 04 - traje | - | Komora | Ne | U toku. PREDA postaje aktivnija u povezivanju lokalnih firmi sa potencijalnim stranim partnerima, posebno iz Italije. |
| 21. Podrška internacionalizaciji (organizacijska i finansijska) MSP za učešće na sajmovima, izložbama i konferencijama | februar 03 - traje | - | Agencija | Ne | U toku. PREDA je organizovala (sa nekoliko međunarodnih partnera) učešće lokalnih firmi na sajmovima u Italiji i Austriji. |
| 22. Analiza ljudskih resursa i potreba MSP i velikih preduzeća u pogledu kvalifikovane radne snage | novembar - maj 04 | 03 | Agencija | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 23. Analiza postojećih programa edukacije i obuke | novembar - maj 04 | 03 | Agencija | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 24. Razvoj novih programa obuke i promjene/prilagođavanje postojećih potrebama MSP | april 04 - maj 04 | - | Agencija | Ne | Implementirano za potrebe firmi za preradu drveta. |

| | | | | | |
|---|---|----|----------|-----|--|
| 25. Razvoj finansijskih šema – subvencija za stvaranje novih radnih mjesta | februar – juni 04 | 04 | Agencija | Ne. | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 26. Podrška zapošljavanju mladih diplomiranih stručnjaka | mart 04 - traje | | Agencija | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 27. Podrška razvoju dopunskih djelatnosti u ruralnim područjima | april 04 - traje | | Agencija | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 28. Podrška inicijativama umrežavanja i preduz. za žene | mart 04 - traje | | Agencija | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 29. Podrška zapošljavanju invalida i ljudi sa ograničenim radnim sposobnostima | februar – mart 04 (?) | 04 | Agencija | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 30. Razvoj specijalnih programa edukacije za preduzetnike i radnike iz različitih sektora | decembar – mart 04 | 03 | Agencija | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 31. Razvoj opšteg programa edukacije za preduzetnike početnike i studente | decembar – januar 05 Posl. četvrt.04 | 03 | Agencija | Ne | Dobro implementiran od oktobra 2004. do maja 2005., finansiran od strane opštine i SDC-GTZ. Nastavlja se u sljedećoj godini. |
| 32. Razvoj usmjerenih programa obuke za odrasle | februar – januar 05 | 04 | Agencija | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |

* Preuzeto iz strategije koju je usvojila Skupština opštine. Ove rokove ne treba smatrati realnim jer je strategija usvojena sa velikim zakašnjenjem (u januaru 2004.). Revidirani vremenski okvir, ako postoji, naznačen je kurzivom.

** Preneseno iz strategije usvojene na Skupštini opštine. Revidirani elementi naznačeni kurzivom.

*** Podaci prikupljeni pomoću dvije metode: pregled dostupne dokumentacije (uključujući izvještaje) i posjete na licu mjesta i razgovori sa ključnim izvorima informacija (iz PREDA-e i Odjeljenja za privredu) upoznatim sa napretkom implementacije.

**** U toku 2004., PREDA tim je učestvovao na više od deset seminara i radionica relevantnih za strategiju implementacije.

| ZENICA Naziv projekta | Predloženi vremenski okvir* (poč. – kraj) | Odgovornost za implementaciju** | Razrađen plan akcije za projekt | Status projekta (u januaru 2006.) *** |
|---|--|--|--|--|
| 1. Nastavak aktivnosti Foruma zainteresovanih strana i drugih razvojnih koalicija | septembar 03 - traje | Opština Agencija | Ne | Forum se nije sastao od usvajanja strategije. Nije stvorena nikakva druga razvojna koalicija. |
| 2. Obuka osoblja u opštini i institucijama za podršku MSP za bolji rad i odklanjanje prepreka | septembar 03 – februar 04 | Opština | Ne | Nema informacija. |
| 3. Uspostavljanje šalter-sale <i>sve na jednom mjestu</i> u opštini | septembar 03 – mart 04 | Opština | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 4. Stvaranje opštinskih ne-finansijskih oblika podrške razvoju preduzetništva | septembar 03 - traje | Opština | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 5. Promocija preduzetništva i mogućnosti koje nudi | septembar 03 - traje | Agencija | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 6. Promocija preduzetništva i uspješnih preduzetnika | septembar 03 - traje | Agencija | Ne | U toku. Implementira ZEDA. |
| 7. Promocija zajedničkih projekata i saradnje | septembar 03 - traje | Agencija | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 8. Sufinansiranje promotivnih materijala, poslovnih sastanaka i mreža | januar 04 – traje | Komora | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 9. Uspostavljanje Agencije za razvoj Zenice | juni 03 - traje | Opština | Da,osnove | Jedan od četiri prioriteta projekta. Uspostavljena i u potpunosti opremljena godinu dana nakon usvajanja strategije. Potrebna je bila godina dana da se izgrade inicijalni kapaciteti osoblja koji bi se mogli baviti pitanjima implementacije projekata i instrumenata LER-a. |

| | | | | | |
|---|---------------------------------|-----------------------------|--|----------------|---|
| 10. Uspostavljanje fonda | Finansijskog | januar 04 – traje | Agencija | Ne | Nikad nije započeto. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 11. Uspostavljanje poslovne subjekte | šaltera za sve na jednom mjestu | oktobar 03 – mart 04 | Agencija | Ne | Implementirano sa CHF-om (USAID). Bez monitoringa i sljedećih koraka. |
| 12. Stvaranje parka | naučno-tehničkog | septembar 03 – juni 05 | Mašinski fakultet | Ne | U toku, ali kasni. Odgovornost za implementaciju prenesena na kantonalni nivo – REZ regionalnu agenciju za razvoj. Završena studija izvodivosti. |
| 13. Stvaranje inkubatora | preduzetničkog | novembar 03 – septembar 04 | Agencija | Veoma detaljan | Jedan od četiri prioriteta projekta. U toku, ali kasni. Postignuti rezultati su znatno manji od očekivanih (umjesto bar deset novih biznisa na kraju prve godine, postoje samo četiri ugovora sa potencijalnim korisnicima inkubatora na kraju druge godine implementacije). U toku je osposobljavanje ZEDA-e za upravljanje inkubatorom u sklopu jednog italijanskog projekta. |
| 14. Stvaranje poboljšanim komunalijama i infrastrukturom | poslovnih zona sa | septembar 03 – septembar 05 | BZZ1 (Nova firma za upravljanje posl. zonom) | Veoma detaljan | Jedan od četiri prioriteta projekta. Započet i prije usvajanja strategije. U toku, ali u velikom zakašnjenju. Postignuti rezultati su znatno manji od očekivanih. Problemi sa sporošću bivšeg vlasnika industrijskog kompleksa i sa neefikasnošću uprave projekta. |
| 15. Stvaranje (poljoprivreda, metaloprerađiva) | tehnološkog parka | novembar 03 – decembar 04 | Agencija | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 16. Stvaranje centra za ruralni razvoj | | novembar 03 - traje | Agencija | Ne | Započeto nedavno sa znatnim zakašnjenjem. Završena studija izvodivosti. |
| 17. Pojednostavljenje registracije novih firmi | procedura | septembar 03 - traje | Opština | Ne | Djelomično realizovano. Nema detaljnih informacija. |

| | | | | |
|---|-----------------------|-----------------|--------|---|
| 18. Konsalting za internacionalizaciju poslovanja | januar 04 – traje | Agencija | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 19. Davanje podrške dinamičnim MSP | januar 04 – traje | Agencija | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 20. Projekti koji podržavaju razvoj kvaliteta i uvođenje ISO i CE standarda u MSP | januar 04 – traje | Komora Agencija | Ne | U toku, ali odgovornost za implementaciju prenesena na kantonalni nivo – REZ- regionalnu agenciju za razvoj. |
| 21. Projekti za grupisanje preduzeća u mreže i klastere | mart 04 - traje | Agencija | Ne | U toku, ali je odgovornost za implementaciju prenesena na kantonalni nivo – REZ regionalnu agenciju za razvoj. Finansiranje i tehnička pomoć od USAID CCA projekta. |
| 22. Organizacija niza sastanaka sa MSP iz susjednih zemalja | mart 04 - traje | Privredna mora | ko- Ne | Nema informacija. |
| 23. Podrška (organizacijska i finansijska) MSP za učešće na sajmovima, izložbama i konferencijama | januar 03 – traje | Agencija | Ne | U toku, ali još uvijek ograničena na ZEPS (Zenički privredni sajam) |
| 24. Analiza ljudskih resursa i potreba MSP i velikih preduzeća za kvalif. radnom snagom | oktobar 03 – april 04 | Agencija | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 25. Analiza postojećih programa edukacije i obuke | oktobar 03 – april 04 | Agencija | Ne | Djelomično implementirano od strane srednje škole u sklopu reforme usmjerenog obrazovanja koja je u toku. |
| 26. Razvoj novih programa obuke i promjene/prilagođavanje postojećih potrebama MSP | mart 04 – decembar 04 | Agencija | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 27. Razvoj finansijskih programa – subvencija za stvaranje novih radnih mjesta | januar 04 – juni 04 | Agencija | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |

| | | | | |
|---|--------------------------|----------|----|--|
| 28. Obuka iz preduzetništva za mlade | oktobar 03 – maj 05 | Agencija | Ne | Uspješno implementirano, uz podršku CHF-a (USAID) i SDC-a. |
| 29. Podrška zapošljavanju mladih diplomiranih stručnjaka | februar 04 - traje | Agencija | Ne | U toku. |
| 30. Podrška razvoju dopunskih djelatnosti u ruralnim područjima | mart 04 - traje | Agencija | Ne | U toku. |
| 31. Podrška inicijativama umrežavanja i preduzetništva za žene | februar 04 - traje | Agencija | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 32. Podrška zapošljavanju invalida i ljudi sa ograničenim radnim sposobnostima | januar 04 – traje | Agencija | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 33. Razvoj specijalnih programa edukacije za preduzetnike i radnike iz različitih sektora | novembar 03 – februar 04 | Agencija | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 34. Razvoj generalnog programa edukacije za preduzetnike početnike i studente | novembar 03 – februar 05 | Agencija | Ne | Dobro implementiran od oktobra 2004. do maja 2005., finansiran od strane opštine i SDC-GTZ. Nastavlja se u sljedećoj godini. |
| 35. Razvoj opštih programa edukacije za odrasle | januar 04 – decembar 04 | Agencija | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |
| 36. Razvoj finansijskog programa za sufinansiranje obuke ciljnih grupa | maj 04 – oktobar 04 | Agencija | Ne | Nema informacija. Nikad nije tretirano kao prioritet. |

* Preneseno iz strategije koju je usvojila Skupština opštine.

** Preneseno iz strategije koju je usvojila Skupština opštine.

*** Podaci prikupljeni pomoću dvije metode: pregled dostupne dokumentacije (uključujući izvještaje) i posjete na licu mjesta i razgovori sa ključnim izvorima informacija (iz ZEDA-e i Odjela za ekonomiju) upoznatim sa napretkom implementacije.

| BRČKO | Predloženi vrem. okvir* (poč. – kraj) | Odgovornost za implementaciju** | Razrađen plan akcije za projekt | Status projekta (u januaru 2006.) *** |
|--|--|--|--|--|
| Naziv projekta | | | | |
| 1. Stvaranje okruženja povoljnog za biznis | 2002 - | Vlada Distrikta Brčko | Ne | Kontinuiran proces. Privreda Distrikta Brčko ostvaruje brz rast sa investicijama, zapošljavanjem i drugim ekonomskim podacima koji su bolji nego u ostatku BiH. |
| 2. Centar za razvoj preduzetništva | 2002 - | RABD | Osnovni | Započet i prije usvajanja strategije. U prvim godinama (2002-2003) bio veoma aktivan i pružio 200 usluga za 110 klijenata. Nakon tog perioda potražnja i pružanje usluga je znatno smanjeni. |
| 3. Registracija biznisa putem usluge sve na jednom mjestu | 2002 - | RABD | Osnovni | Započet u februaru 2002. Omogućio registraciju više od 500 novih poslovnih subjekata. |
| 4. Info centar Distrikta Brčko | 2002 - | RABD | Osnovni | Započeo na vrijeme. U toku. Nema detaljnih informacija. |
| 5. Privatizacija preduzeća | | Vlada Distrikta Brčko | | Započet i prije usvajanja strategije. Proces privatizacije završen ranije nego u entitetima BiH. |
| 6. Uspostavljanje kreditnih linija za podršku biznisu | | Vlada Distrikta Brčko | Ne | Nikad nije započeto. |
| 7. Poslovni inkubator | 2002 -2004 | RABD | Osnovni | Upravo započinje sa znatnim zakašnjenjem. Finansije obezbijeđene 2003. |
| 8. Promocija Brčkog kao mjesta za investiranje i biznis | 2002 - | RABD | Ne | Implementirano. Distrikt Brčko je privukao mnogo investitora. |
| 9. Garancijski fond | 2003 - | RABD i Vlada Distrikta Brčko | Osnovni | U toku. Uspješno implementirano. Postoje dvije kreditne linije: za MSP (1 milion konv. maraka) i za ruralna područja (300.000). |
| 10. Izgradnja jakog uslužnog i bankarskog sektora | 2002 - | Vlada Distrikta Brčko | Ne | Nije tretiran kao poseban projekt. Vidljiv razvoj uslužnog i bankarskog sektora. |

| | | | | |
|---|-------------|---|---------|--|
| 11. Industrijske zone | 2002 - | Vlada Distrikta Brčko | Osnovni | U toku. Prostorni plan usvojen u augustu 2004. Prva (manja) industrijska zona uspješno razvijena. Traje proces uspostavljanja druge (veće) zone. |
| 12. Izgradnja nove infrastrukture pijace Arizona | 2001 - 2007 | Vlada Distrikta Brčko | Ne | U toku, sa impresivnim dosadašnjim rezultatima. Implementira se kao tipičan projekat partnerstva javnog i privatnog sektora. |
| 13. Podsticanje legalizacije zapošljavanja | 2002- | Vlada Distrikta Brčko | Ne | Nije tretiran kao poseban projekt. Nema informacija. |
| 14. Fond za podsticanje samo-zapošljavanja | | | Ne | Nikad nije započeto. |
| 15. Razvoj poljoprivrednog sektora | 2002- | Vlada Distrikta Brčko | Ne | Nikad nije tretiran kao poseban projekt, ali nekoliko inicijativa je preduzeto sa pozitivnim rezultatima. |
| 16. Kreditni fond za poljoprivredu | 2003- | RABD i Vlada Distrikta Brčko | Ne | Pristupili garancijskom fondu (vidi gore). |
| 17. Jačanje vještina upravljanja kod mladih | 2003- | RABD | Ne | Nekoliko programa obuke uspješno realizovano (nastavlja se). |
| 18. Stvaranje predulova za uvođenje IT u zajednicu | 2002- | Vlada Distrikta Brčko | Ne | Kontinuiran napredak sa značajnim uspjehom u implementaciji. |
| 19. Usklađivanje ponude radne snage sa potražnjom | 2003- | RABD, Biro za zapošljavanje Distrikta Brčko | Ne | Nešto rezultata, ne baš impresivnih, vezanih za prekvalifikaciju. |
| 20. Modernizacija obrazovnog sistema | 2003- | Vlada Distrikta Brčko | Ne | Još uvijek bez vidljivih aktivnosti i rezultata. |

| | | | | | |
|-----|--|--------|------|---------|--|
| 21. | Stručno obra- zovanje i obuka | 2003- | RABD | Ne | Nešto rezultata, ne baš impresivnih, vezanih za IT obuku. |
| 22. | Centar za posredovanje pri zapošljavanju | 2002 - | RABD | Osnovni | Implementiran, ali bez značajnih rezultata. |
| 23. | Uspostavljanje centra za industri- jske tehnologije i inovacije | 2002 - | RABD | Ne | Uspostavljen u sklopu RABD-a. Dobro opremljen. Nema detaljnih informacija. |

* Preneseno iz strategije koju je usvojio Parlament Distrikta Brčko.

** Preneseno iz strategije koju je usvojio Parlament Distrikta Brčko.

*** Podaci prikupljeni pomoću dvije metode: pregled dostupne dokumentacije (uključujući izvještaje) i posjete na licu mjesta i razgovori sa ključnim izvorima informacija (bivši direktor RABD i aktualni šef Odjela za ekonomiju) upoznatim sa napretkom implementacije.

Aneks 8. Matrice vizija—projekti

ZENICA

Za deset godina opština Zenica će biti preobražena u snažan preduzetnički centar Bosne i Hercegovine sa modernom, dinamičnom i raznovrsnom privredom.

| Vizija | Strateški razvojni ciljevi | Projekti |
|--------|---|--|
| | <p>I. Razvijen sistem institucija lokalne podrške</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poboljšati zadovoljstvo preduzetnika radom opštine 2. Aktivan rad Foruma zainteresovanih strana (razvojnih koalicija) 3. Izgraditi pozitivnu preduzetničku klimu | <ol style="list-style-type: none"> 1. Nastavak aktivnosti Foruma zainteresovanih strana i drugih razvojnih koalicija 2. Obuka osoblja u opštini i institucijama za podršku MSP za bolji rad i uklanjanje prepreka 3. Poboljšanje usluga uspostavljanjem šalter -sale sve na jednom mjestu 4. Stvaranje opštinskih nefinansijskih oblika podrške razvoju preduzetništva 5. Promocija preduzetništva i mogućnosti koje nudi 6. Promocija preduzetništva i uspješnih preduzetnika 7. Promocija zajedničkih projekata i saradnje 8. Sufinansiranje promotivnih materijala, poslovnih sastanaka i poslovnih mreža |
| | <p>II. Razvijena i osnažena fizička razvojna infrastruktura</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uspostaviti najvažnije institucije fizičke infrastrukture 2. Stvoriti poslovnu infrastrukturu za razvoj MSP | <ol style="list-style-type: none"> 9. Uspostavljanje Agencije za razvoj Zenice 10. Uspostavljanje Finansijskog fonda (mikro-kreditni programi, garancijski programi, subvencije) 11. Uspostavljanje šaltera sve na jednom mjestu za poslovne subjekte 12. Stvaranje naučno-tehničkog parka 13. Stvaranje preduzetničkog inkubatora 14. Stvaranje poslovnih zona sa poboljšanim komunalijama i infrastrukturom 15. Stvaranje tehničkog parka (poljoprivreda, prerada metala) 16. Stvaranje centra za ruralni razvoj |
| | <p>III. Jačanje MSP sektora i njegovih kapaciteta</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Povećati broj MSP 2. Podsticati rast i dinamiku MSP 3. MSP ulaze na tržišta BiH i susjednih zemalja | <ol style="list-style-type: none"> 17. Pojednostavljenje procedura registracije novih firmi 19. Uvođenje vaučera i drugih programa podrške dinamici MSP (konsalting, priprema biznis planova) 20. Projekti koji podržavaju razvoj kvaliteta i uvođenje ISO i CE standarda u MSP 21. Projekti za grupisanje preduzeća u mreže i klastere 22. Organizacija niza sastanaka sa MSP iz susjednih zemalja 23. Podrška (organizacijska i finansijska) MSP za učešće na sajmovima, izložbama i konferencijama |

IV. Stvoriti produktivna radna mjesta u raznovrsnim djelatnostima

1. Povećati broj zaposlenih u MSP
2. Povećati udio novih industrija u GDP-u
3. Povećanje realnih plata

24. Analiza ljudskih resursa i potreba MSP i velikih preduzeća, u pogledu kvalifikovane radne snage

25. Analiza postojećih programa edukacije i obuke

26. Razvoj novih programa obuke i promjene/prilagođavanja potrebama MSP

27. Razvoj finansijskih programa – subvencija za stvaranje novih radnih mjesta

28. Obuka iz preduzetništva za mlade

29. Podrška zapošljavanju mladih diplomiranih stručnjaka

30. Podrška razvoju dopunskih djelatnosti u ruralnim područjima

31. Podrška inicijativama umrežavanja i preduzetništva za žene

32. Podrška zapošljavanju invalida i ljudi sa ograničenim radnim sposobnostima

V. Razvoj ljudskih resursa za ekonomski razvoj i prestrukturiranje

1. Sistem edukacije za preduzetnike
2. Sistem edukacije za radnike u MSP
3. Sistem edukacije za ostatak stanovništva

33. Razvoj specijalnih programa edukacije za preduzetnike i radnike iz različitih sektora

34. Razvoj generalnog programa edukacije za početne preduzetnike i studente

35. Razvoj opštih programa edukacije za odrasle

36. Razvoj finansijskog programa za sufinansiranje obuke ciljanih skupina

Aneks 8. Matrice vizija—projekti

PRIJEDOR

Za pet godina opština Prijedor će biti izvor privrednog razvoja i jak preduzetnički centar sa mrežom malih i srednjih preduzeća i dinamičnom i raznolikom privredom

| Vizija | Strateški razvojni ciljevi | Projekti |
|--------|---|---|
| | <p>I. Stvaranje okruženja povoljnog za biznis</p> <p>1. Povećanje zadovoljstva preduzetnika sa radom opštine</p> <p>2. Aktivan rad Foruma zainteresovanih strana (razvojnih koalicija)</p> <p>3. Uspostavljanje javno-privatnog partnerstva</p> | <p>1. Uspostavljanje Foruma zainteresovanih strana i drugih razvojnih koalicija</p> <p>2. Kompletiranje generalne strategije razvoja Prijedora</p> <p>3. Obuka osoblja u opštini i institucijama za podršku MSP za bolji rad i otklanjanje prepreka</p> <p>4. Poboljšanje usluga uspostavljanjem šalter-sale sve na jednom mjestu u opštini</p> <p>5. Stvaranje opštinskih nefinansijskih oblika podrške razvoju preduzetništva</p> <p>6. Promocija preduzetništva i mogućnosti koje nudi</p> <p>7. Promocija preduzetništva i uspješnih preduzetnika</p> <p>8. Promocija zajedničkih projekata i saradnje</p> <p>9. Sufinansiranje promotivnih materijala, poslovnih sastanaka i poslovnih mreža</p> |
| | <p>II. Stvaranje fizičke i poslovne infrastrukture za razvoj MSP</p> <p>1. Razviti potrebnu fizičku infrastrukturu</p> <p>2. Stvoriti poslovnu infrastrukturu za razvoj MSP</p> | <p>10. Uspostavljanje Agencije za razvoj Prijedora</p> <p>11. Uspostavljanje Finansijskog fonda (mikro-kreditni programi, garancijski programi, subvencije)</p> <p>12. Uspostavljanje šaltera sve na jednom mjestu za poslovne subjekte</p> <p>13. Stvaranje preduzetničkog inkubatora</p> <p>14. Stvaranje poslovnih zona sa poboljšanim komunalijama i infrastrukturom</p> <p>15. Stvaranje centra za ruralni razvoj</p> |
| | <p>III. Jačanje sektora MSP</p> <p>1. Povećati broj MSP</p> <p>2. Podsticati rast i dinamiku MSP</p> <p>3. Otvaranje MSP prema širim tržištima BiH i susjednih zemalja</p> | <p>16. Pojednostavljenje procedura registracije novih firmi</p> <p>17. Uvođenje vaučera i drugih programa podrške dinamičnim MSP</p> <p>18. Projekti koji podržavaju razvoj kvaliteta i uvođenje ISO i CE standarda u MSP</p> <p>19. Projekti za grupisanje preduzeća u mreže i klastere</p> <p>20. Organizacija niza sastanaka sa MSP iz susjednih zemalja</p> <p>21. Podrška internacionalizaciji (organizacijska i finansijska) MSP za učešće na sajmovima, izložbama i konferencijama</p> |

IV. Stvaranje produktivnih radnih mjesta u raznovrsnim djelatnostima

1. Povećati stvaranje radnih mjesta u MSP
2. Povećati udio novih industrija u GDP-u
3. Povećanje stvarnih nadnica i plata

22. Analiza ljudskih resursa i potreba MSP i velikih preduzeća, po pitanju broja i tipa obučenog kadra
23. Analiza postojećih programa edukacije i obuke
24. Razvoj novih programa obuke i promjene/prilagođavanje potrebama MSP
25. Razvoj finansijskih programa – subvencija za stvaranje novih radnih mjesta
26. Podrška zapošljavanju mladih diplomiranih stručnjaka
27. Podrška razvoju dopunskih djelatnosti u ruralnim područjima
28. Podrška inicijativama umrežavanja i preduzetništva za žene
29. Podrška zapošljavanju invalida i ljudi sa ograničenim radnim sposobnostima

V. Razvoj ljudskih resursa za ekonomski razvoj i restrukturiranje

1. Sistem edukacije za preduzetnike
2. Sistem edukacije za MSP radnike
3. Sistem edukacije za druge grupe stanovništva

30. Razvoj specijalnih programa edukacije za preduzetnike i radnike iz različitih sektora
31. Razvoj generalnog programa edukacije za preduzetnike početnike i studente
32. Razvoj usmjerenih programa obuke za odrasle

Aneks 8. Matrice vizija—projekti

BRČKO

| Vizija | Strateški razvojni ciljevi | Projekti |
|---|---|---|
| <i>Razvoj Brčkog kao multifunkcionalnog grada, integrisanog u bosanskohercegovačku i svjetsku privredu, koji obezbjeđuje povoljno okruženje za život i poslovnu aktivnost</i> | I. Prilagodljiva privredna struktura | 1. Stvaranje okruženja povoljnog za biznis 2. Centar za razvoj preduzetništva 3. Registracija biznisa putem usluge sve na jednom mjestu 4. Info centar Distrikta Brčko 5. Privatizacija preduzeća 6. Uspostavljanje kreditnih linija za podršku biznisu 7. Poslovni inkubator 8. Promocija Brčkog kao mjesta za investiranje i biznis 9. Garancijski fond 10. Izgradnja jakog uslužnog i bankarskog sektora 11. Industrijske zone |
| | 1. Ubrzanje procesa tranzicije u koordinaciji sa centralnim institucijama | 12. Izgradnja nove infrastrukture pijace Arizona |
| | 2. Razvoj malih i srednjih poduzeća | 13. Podsticanje legalizacije zapošljavanja |
| | 3. Stvaranje radnih mjesta i samozapošljavanje | 14. Fond za podsticanje samozapošljavanja |
| | 4. Stvaranje okruženja privlačnog za direktna strana ulaganja i uspostavljanje kvalitetnih uslužnih djelatnosti | 15. Pобоljšanje poljoprivrednog sektora |
| | 5. Uspostavljanje jake poljoprivredne i prehrambene industrije usmjerene na izvoz | 16. Kreditni fond za poljoprivredu |
| | I. Stvaranje fizičke i poslovne infrastrukture za razvoj MSP | 17. Jačanje vještina upravljanja kod mladih 18. Stvaranje preduslova za uvođenje IT u zajednicu 19. Usklađivanje ponude radne snage sa potražnjom 20. Modernizacija obrazovnog sistema 21. Stručno obrazovanje i obuka 22. Centar za posredovanje pri zapošljavanju 23. Uspostavljanje centra za industrijske tehnologije i inovacije |
| | 1. Razviti potrebnu fizičku infrastrukturu | |
| | 2. Stvoriti poslovnu infrastrukturu za razvoj MSP | |
| | III. Pобоljšano prostorno uređenje grada i ugodno okruženje za život | |
| IV. Grad sa razvijenim institucijama | | |
| V. Razvoj usklađen sa regijom | | |

Aneks 9. Status napretka izabranih projekata

| Slučaj | Status napretka |
|---|--|
| Poslovna zona u Prijedoru | Projekt u znatnom zakašnjenju. Još nema stvarnih rezultata. Direktor PRED A-e proveo je skoro godinu dana ubjeđujući upravu CELPAK-a (velikog industrijskog kompleksa pod kontrolom entitetske vlade koji nije privatizovan) da razvije poslovnu zonu u industrijskom kompleksu (180.000 kvadratnih metara sa svom potrebnom saobraćajnom, komunalnom i industrijskom infrastrukturom). Na kraju 2004., CELPAK odlazi pod stečaj, a taj proces završava u novembru 2005. Konačno, na kraju 2005., sva potrebna dokumentacija vezana za prostorno uređenje i rješenje imovinskih odnosa je kompletirana uz tehničku pomoć od PRED A-e. Poslovna zona bi trebala biti dio novog CELPAK preduzeća. Procjene i očekivanja po pitanju otvaranja novih radnih mjesta su visoka, približavaju se broju od 1000. Čak su i neki strani investitori (iz Švicarske i Italije) izrazili jak interes za pokretanje poslova ovdje. Zvanično otvaranje zone bilo je planirano za januar 2005, ali je otkazano u posljednjem trenutku zbog problema sa javnim preduzećem za elektrodistribuciju. |
| Poslovna zona u Zenici | Započeta i prije usvajanja strategije. Kasni u postizanju očekivanih rezultata. Do kraja 2005. samo pet lokacija (sve sa starim objektima) je prodato. Okolo dvije godine prije usvajanja strategije, opštinske vlasti su preuzele kontrolu i vlasništvo nad velikim industrijskim kompleksom u vidu kompenzacije za neplaćena dugovanja. Lokacija je bila u blizini centra grada sa izvrsnim putnim i željezničkim prilazom i mnogo starih industrijskih objekata. Odgovarajući instituti su izradili preliminarnu studiju izvodivosti. Opština je oformila novu firmu (PZZ1) da upravlja projektom, premještajući ključno osoblje iz Odjeljenja za privredu da njome rukovodi. Razrađen je veoma detaljan projektni plan. Trebalo je nešto vremena da se pripremi regulacioni plan i razriješe imovinski odnosi. Drugi nivoi vlasti (kantonalni i federalni) pomogli su ovaj proces. Nakon toga, 330.000 kvadratnih metara industrijskog zemljišta je bilo na raspolaganju sa 67 lokacija (njih 19 sa starim napuštenim objektima) i nizom podsticajnih mjera za proizvodnju. Skoro godinu dana je izgubljeno zbog lokalnih izbora u oktobru 2004. Novi načelnik je potom upravljanje poslovnom zonom vratio Odjeljenju za privredu od PZZ1, ali je isto ključno osoblje ostalo da rukovodi ovim poslovima. Pored toga, bivši vlasnik industrijskog kompleksa je veoma sporo povlačio opremu, osoblje, itd. iz zone. |
| Komercijalna zona Arizona u Brčkom | Prvi mega-projekat u Brčkom. Započet i prije usvajanja strategije. Impresivni rezultati na kraju 2005.: ukupno investirano 150 miliona konv. maraka; 20 novih velikih objekata (više od 1000 poslovnih prostora) sa modernom infrastrukturom; novim parkingom sa 2500 mjesta i izuzetnim finansijskim rezultatima: prikupljeno više od 34 miliona konv. maraka za budžet Distrikta Brčko (prije nego je projekt počeo, ukupan višegodišnji realizovani budžetski prihod od pijace Arizona iznosio je 365.000); oko 4000 radnih mjesta; nivo sive ekonomije i kriminala znatno smanjen; prostitucija i trgovina ljudima eliminisana, itd. Projekt je implementiran korišćenjem modela partnerstva javnog i privatnog sektora – BOT metodom (Build, Operate and Transfer). Ugovor sklopljen sa privatnim nosiocem – Italproject (prva firma koja predstavlja zajedničko ulaganje domaćeg i italijanskog partnera); period koncesije određen na dvadeset godina. Faza izgradnje bi trebala biti završena 2007. sa tri puta više poslovnih prostora i radnih mjesta nego trenutno. |

| Slučaj | Status napretka |
|---------------------------------------|--|
| Poslovni inkubator u Prijedoru | <p>Projekt u znatnom zakašnjenju. Još nema stvarnih rezultata.</p> <p>U vrijeme kad je projekt trebao početi, opština nije imala kontrolu nad CELPAK-om (velikim industrijskim kompleksom pod kontrolom entitetske vlade koji je započeo stečajni proces sa mnogo neiskorištenih poslovnih prostora na raspolaganju), gdje je prvobitno planirano smještanje inkubatora. U aprilu 2004. PREDA je izradila projektnu dokumentaciju za stvaranje inkubatora u LJUBIJI (velikoj rudarskoj firmi dvadeset kilometara od grada, pod kontrolom entitetske vlade) ali nakon privatizacije firme strateškim investiranjem, od ove ideje se odustalo. Aktualni napor usmjereni su na smještanje inkubatora u bivšu kasarnu (nedavno predanu na upravljanje opštini). Dodatno finansiranje dolazi od jednog italijanskog projekta. Optimistična procjena direktora PREDA-e je da će inkubator biti spreman za početak rada u junu 2006.</p> |
| Poslovni inkubator u Zenici | <p>Postignuti rezultati su znatno manji od očekivanih (umjesto bar deset novih firmi u inkubatoru na kraju prve godine, postoje samo četiri ugovora sa potencijalnim korisnicima inkubatora na kraju druge godine implementacije).</p> <p>Aktivnosti u toku fokusirane su na prenos znanja o upravljanju inkubatorom na ZEDA-u od strane italijanskog projekta. U isto vrijeme, ZEDA preuzima upravljanje projektom od Odjeljenja za privredu.</p> |
| Poslovni inkubator u Brčkom | <p>Projekt u znatnom zakašnjenju. Još nema stvarnih rezultata.</p> <p>U 2003. je u budžetu Distrikta Brčko bilo 800.000 konv. Maraka namijenjeno za inkubator. Također, bilo je i odgovarajućih napuštenih industrijskih objekata pod kontrolom vlade Distrikta Brčko, ali sa ozbiljnim imovinskim problemima koji su zahtijevali znatno vrijeme i napore da se riješe. Nakon toga, industrijska preduzeća su privatizovana, a novi vlasnici nisu zainteresovani za vođenje poslovnog inkubatora.</p> <p>Druga prilika pojavila se u martu 2005. kada je vlada Distrikta Brčko preuzela kontrolu nad bivšom kasarnom SFOR-a i započela pripremu za inkubator na tom mjestu. Bilo je potrebno određeno vrijeme da se pripreme i usvoje novi propisi o promjeni namjene zemljišta (prethodno je zemljište imalo poljoprivrednu namjenu). Šef Odjeljenja za privredu očekuje da će inkubator biti spreman da počne sa radom u junu 2006.</p> |

8 Aneks 10. Status potencijalnih faktora uspjeha/neuspjeha

| Faktori | | Poslovna zona u Prijedoru | Poslovna zona u Zenici | Komercijalna zona u Brčkom |
|--------------------|---|--|--|--|
| Pri-preme | Akcioni plan projekta | Prema standardu Sv.banke | Veoma detaljan | Veoma detaljan |
| | Sistem monitoringa i evaluacije | Ne. Očekivani rezultati su veoma uopšteno definisani, bez specifikacija. | Nije eksplicitno razrađen. Mogao bi se izvući iz očekivanih rezultata koji su specificirani, ali ne i vremenski određeni. | Nije eksplicitno razrađen. Mogao bi se izvući iz očekivanih rezultata koji su specificirani, ali ne i vremenski određeni. |
| Situacioni faktori | Osjećaj hitnosti | Srednji do visok (visoka stopa nezaposlenosti) | Srednji do visok (visoka stopa nezaposlenosti) | Veoma visok (siva ekonomija, kriminal) |
| | Politička podrška | Dovoljno jaka, ali promjenjiva u vrijeme lokalnih izbora | Dovoljno jaka, ali promjenjiva u vrijeme lokalnih izbora | Veoma jaka |
| | Učešće Foruma zainteresovanih | Nema dokaza o sastancima i diskusijama. | Nema dokaza o sastancima i diskusijama. | Nema dokaza o sastancima i diskusijama. |
| Resursi | Ljudski resursi | Znanje u vezi sa uspostavljanjem poslovnih zona nije u potpunosti na raspolaganju, ali nije ni kritično; vještine upravljanja projektima uopšte nisu prisutne. | Znanje u vezi sa uspostavljanjem poslovnih zona raspoloživo; vještine upravljanja projektima slabe (trebalo bi ih razvijati, ili unajmiti, ili zaposliti eksternog stručnjaka) | Znanje u vezi sa uspostavljanjem poslovnih zona raspoloživo; vještine upravljanja projektima slabe (trebalo bi ih razvijati, ili unajmiti, ili zaposliti eksternog stručnjaka) |
| | Finansiranje | Inicijalno interno finansiranje (opštinski budžet) | Inicijalno interno (opštinski budžet) i eksterno (kantonalni i federalni budžet). | Inicijalno interno finansiranje (opštinski budžet); glavni dio finansiranja obezbjeđuje privatni investitor |
| | Drugi ključni resursi (zemljište, zgrade...) | Raspoloživi (CELPak industrijski kompleks), ali nisu pod kontrolom lokalnih vlasti. | Raspoloživi (kompleks RMK ŽELJEZARA), ali nisu u potpunosti pod kontrolom lokalnih vlasti. | Raspoloživi (pijaca ARIZONA), u potpunosti pod kontrolom lokalnih vlasti. |

| | | | |
|---|--|---|---|
| <p>Ključna metoda implementacije/ Nosilac implementacije</p> | <p>Prva zamisao (da PRE-DA upravlja projektom i poslovnom zonom) je napuštena zbog toga što opštinske vlasti nisu imale kontrolu niti vlasništvo nad industrijskim kompleksom. Kasnije, PREDA obezbijedila tehničku pomoć novom CEL-PAK-u da započne i rukovodi poslovnom zonom.</p> | <p>Stvaranje posebne firme (PZZ1) za upravljanje zonom, u potpunosti pod kontrolom opštinskih vlasti, sa ključnim osobljem preuzetim iz opštinske administracije. Nakon lokalnih izbora (oktobar 2004.) novi načelnik je upravljanje poslovnom zonom vratio Odjeljenju za privredu, ali sa istim ključnim osobljem.</p> | <p>Partnerstvo javnog i privatnog sektora: BOT metod, koncesioni ugovor sa privatnim nosiocem (ItalProject, zajedničko ulaganje).</p> |
|---|--|---|---|

8 Aneks 10. Status potencijalnih faktora uspjeha/neuspjeha

| Faktori | | Poslovni inkubator u Prijedoru | Poslovni inkubator u Zenici | Poslovni inkubator u Brčkom |
|--------------------|--|---|---|---|
| Pri-preme | Akcioni plan projekta | Prema standardu Sv.banke | Veoma detaljan | Detaljan |
| | Sistem monitoringa i evaluacije | Nije izričito razrađen. Mogao bi se izvući iz očekivanih rezultata koji su specificirani i vremenski određeni. | Nije izričito razrađen. Mogao bi se izvući iz očekivanih rezultata koji su specificirani i vremenski određeni. | Veoma općenit. Čak ni očekivani rezultati nisu specificirani niti vremenski određeni. |
| Situacioni faktori | Osjećaj hitnosti | Srednji (visoka stopa nezaposl.) | Srednji (visoka stopa nezaposlenosti) | Srednji (visoka stopa nezaposl.) |
| | Politička podrška | Dovoljno jaka, ali promjenjiva u vrijeme lokalnih izbora | Dovoljno jaka, ali promjenjiva u vrijeme lokalnih izbora | Dovoljno jaka |
| | Učešće Foruma zainteresovanih | Nema dokaza o sastancima i diskusijama. | Nema dokaza o sastancima i diskusijama. | Nema dokaza o sastancima i diskusijama. |
| Resursi | Ljudski resursi | Znanje o uspostavljanju inkubatora nije raspoloživo; vještine upravljanja projektom uopšte nisu prisutne. | Znanje o uspostavljanju inkubatora nije raspoloživo; vještine upravljanja projektima slabe (trebalo bi ih poboljšati) | Predmetno znanje nije u potpunosti prisutno, ali nije ni kritično; vještine upravljanja projektima slabe (trebalo bi ih poboljšati) |
| | Finansiranje | Inicijalno interno finansiranje (opštinski budžet) | Inicijalno interno (opštinski budžet) i eksterno finansiranje (EU QIF, kantonalni i federalni budžet). | Inicijalno interno finansiranje (opštinski budžet) |
| | Drugi ključni resursi (zemljište, zgrade...) | Na početku (2004.) raspoloživi (industrijski kompleks CELPAK, prostori RUDNIKA LJUBIJA), ali nisu bili pod kontrolom lokalnog nivoa. Kasnije (kraj 2005.) opština preuzima kontrolu nad odgovarajućim prostorima (bivša kasarna). | Raspoloživi (industrijski kompleks RMK ŽELJEZARA) ali nisu u potpunosti pod kontrolom lokalnog nivoa. | Raspoloživi, u potpunosti pod kontrolom lokalnog nivoa, ali uz prepreke vezane za imovinske odnose. Kasnije (mart 2005.) vlada Distrikta Brčko je preuzela kontrolu nad bivšom kasarnom SFOR-a i započela pripreme na tom mjestu. |

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p>Ključna metoda implementacije/ Nosilac implementacije</p> | <p>Prva zamisao (da PREDA upravlja projektom i poslovnom zonom) je napuštena zbog toga što opštinske vlasti nisu imale kontrolu / vlasništvo na industrijskim kompleksima. Kasnije (kraj 2005.) opštinsko rukovodstvo vratilo se prvobitnoj zamisli.</p> | <p>Pod upravom Odjeljenja za privredu. Prenosi se na ZEDA-u (Agenciju za razvoj Zenice).</p> | <p>Prvobitni koncept je bio inkubator pod upravom RABD-a. Sadašnja odluka je da inkubatorom upravlja Odjeljenje za privredu Distrikta Brčko.</p> |
|---|--|--|--|