



Eda

Kako (se) mijenjamo

1998 - 2018 - 2028

k k
reaktivno kreativno



Eda



Banjaluka, 2018. godine

Izdavač:
Agencija za razvoj preduzeća Eda, Banja Luka
eda@edabl.org



Za izdavača:
Zdravko Miovčić

Autori:
Zdravko Miovčić
Goran Janković
Jelena Prohaska
Aleksandar Draganić
Miloš Šipragić
Bojan Kovačević
Pavle Miovčić
Dušan Vasiljević
Shawn Cunningham

Dizajn i kompjuterska priprema:
Nenad Savković

Štampa:
GRAFID d.o.o. Banja Luka

Za štampariju:
Branislav Ivanković

ISBN 978-99955-53-22-7

Tiraž: 300

Sadržaj

Šta radimo?	4
Po čemu smo drugačiji?	5
Sa kim sarađujemo?	5
Kako (se) mijenjamo?	6
Evolucija vizuelnog identiteta Ede	11
Naš pristup	13
Cynefin i SenseMaker	13
Sistemska konkurentnost	16
Iceberg model	17
Od koga učimo?	19
Kako mijenjamo svoje djelovanje?	21
Upravljanje znanjem	24
Naša iskustva sa...	25
... podrškom razvoju malih i srednjih preduzeća	25
... inovacijama	30
... nezaposlenošću	32
... borbom protiv korupcije	36
... monitoringom javnih nabavki	38
... transparentnošću i odgovornošću javnih preduzeća	40
... lokalnim razvojem	41
Još neke metodologije i alati koje smo razvili	44
Kako nas drugi vide?	49
Kod Ede Mislionica dolazi pre Radionice	50
O imidžu Ede	51
Sljedećih 10 godina	52
Anegdote iz našeg rada	52
Edin tim	53
Edine publikacije i blogovi	58
Eda na internetu i društvenim mrežama	59



Šta radimo?

Eda već 20 godina radi na stvaranju i primjeni znanja potrebnog za razvoj preduzeća, institucija podrške i lokalnih zajednica u Bosni i Hercegovini i regionu zapadnog Balkana.

Olakšavamo transformaciju upravljanja na zapadnom Balkanu.

*k
reaktivno kreativno*

Živimo u regionu kreativnih ljudi i reaktivnih institucija. Vjerujemo da institucije mogu da budu znatno bolje ukoliko se aktivira kreativnost ljudi.

Djelujemo u tri oblasti tako što olakšavamo:

- Razvoj održivih politika i djelotvornih institucija u kompleksnom kontekstu;
- Promjene poslovanja preduzeća ka većoj dodatnoj vrijednosti;
- Prelaz javne uprave ka dobrom upravljanju.

Po čemu smo drugačiji?

Eda je jedna od rijetkih organizacija koja u svom radu uspješno kombinuje istraživački pristup kako bi dobro razumjela kontekst i prirodu problema i pojava sa kojima se suočava, te razvojnu podršku koja se fokusira na iznalaženje praktičnih, izvodivih i kreativnih rješenja. Kombinujući ova dva, međusobno komplementarna pristupa, stvara se sinergetski efekat (1+1=3) koji omogućava stvaranje i isporuku vrijednosti za partnere i klijente.

Iskustvo koje smo stekli nam omogućava duboko razumijevanje lokalnog konteksta i skrivenih faktora koji omogućavaju ili sprečavaju uspjeh razvojnih poduhvata. Saradujući sa velikim brojem donosilaca odluka i praktičara stekli smo povjerenje i ugled, kao jedan od najvažnijih segmenata naše neopipljive imovine.

Volimo da radimo u opuštenoj atmosferi, u kojoj izranja dugo i duboko potiskivana kreativnost naših partnera i klijenata.

Sa kim sarađujemo?

U proteklih 20 godina imali smo priliku i zadovoljstvo da sarađujemo sa velikim brojem međunarodnih i domaćih institucija, organizacija i kompanija kao što su: Institut Svjetske banke, GFA GmbH, DAI – Development Alternatives, Inc., Chemonics International, Eurecna, InWEnt, LGI – Local Government and Public Service Reform Initiative, PricewaterhouseCoopers, Helvetas, PEM GmbH, PALGO centar, Predstavništvo njemačke privrede u BiH – AHK BiH, institucije na nivou BiH, Vlada i Narodna skupština Republike Srpske, kao i preko 40 opština i gradova u BiH.

Ključni donatori u BiH (Delegacija EU, Kraljevina Švedska, Kraljevina Nizozemska, Fond Otvoreno društvo i dr.) nam povjeravaju vođenje sve zahtjevnijih projekata, a veliki međunarodni implementatori (UNDP, GIZ i dr.) nas sve češće angažuju na izvođenju dijelova projekata gdje se, osim dubokog i specifičnog znanja, traži posebna osjetljivost na lokalni kontekst i odnose između aktera.

Otvoreni smo i zainteresovani za saradnju, posebno sa onima koji su svjesni da suočavanje sa kompleksnim situacijama zahtijeva primjenu nove paradigme, pristupa i alata, kojima se otkrivaju obrasci ponašanja i omogućava njihovo razumijevanje, kao pretpostavke za oprezno eksperimentisanje – probu, učenje iz iskustava, pa tek potom provođenje obimnijih intervencija. Više o tome, u narednim redovima...

Kako (se) mijenjamo?

Eda je osnovana u avgustu 1998. kao međunarodni projekat (projekat ILO-a, podrška UNDP-a) koji je trebalo da olakša stvaranje novih biznisa/preduzetnika putem treninga. Prerastanje Ede iz projekta u organizaciju bilo je zasnovano na ideji da će novoosnovane firme, koje će biti uvezane sa većim firmama prvenstveno kao kooperanti, postati Edini stalni klijenti i tako omogućiti njeno samoodrživo poslovanje. Nekoliko brzih istraživanja koja smo uradili su potvrdila naše pretpostavke o tome da takve potražnje još nema, niti se može kreirati u kratkom roku, te da dio vremena i resursa treba da utrošiti na uočavanje i „hvatanje“ drugih prilika, uz stalno prilagođavanje ne baš povoljnog lokalnom okruženju.

Već 1999. godine Eda širi svoje tržište za usluge treninga na lokalnu upravu i započinje sa kreiranjem i izvođenjem programa koji se tiču lokalnog razvoja i dobrog lokalnog upravljanja.

Od 2000. godine datiraju počeci istraživačkog rada, sa prvim istraživanjem i studijom („Procjena potreba za programom podrške javnoj upravi u BiH“) za Fond otvoreno društvo u BiH, kojom se pažnja usmjerava na lokalnu upravu kao potencijalno najspremniju za hvatanje u koštač za izazovima transformacije i tranzicije, i prvom kreiranom metodologijom, za preliminarnu dijagnozu lokalnih uprava u BiH i izbor opština pogodnih za uključivanje u projekte podrške.

U periodu 2001-2004. Eda razvija i implementira prve projekte kojima se uvode principi dobro uprave i sistemi upravljanja kvalitetom na lokalnom nivou, obavljajući pionirski posao i praktično trasirajući put za velike međunarodne projekte usmjerene na lokalnu upravu koji počinju od 2004. godine sa Projektom upravne odgovornosti (GAP – Governance Accountability Project, podržan od strane Američke agencije za međunarodni razvoj - USAID i Švedske agencije za međunarodni razvoj - Sida). Paralelno, Eda pruža konsultantske usluge rastućim industrijskim MSP, doprinoseći stvaranju konsultantskog tržišta.

Uz već oformljeni imidž prestižne trening i konsalting organizacije, od 2005. godine Eda intenzivno radi na razvijanju vlastitog istraživačkog („think tank“) kapaciteta i identiteta, koji je prethodno isprobao kroz nekoliko istraživanja koja su sve više imala karakter policy istraživanja. Tada i sami prepoznajemo svoju jedinstvenu konkurenčku prednost, u vidu specifičnog znanja lokalnog konteksta i onoga što može i što ne može uspijevati u takvom kontekstu. To znanje, koje po mnogo čemu predstavlja tzv. tacit knowledge, stvaramo zajedno sa vodećim lokalnim liderima i praktičarima i pretačemo ga u usmjeravajuće strategije razvoja lokalne samouprave u BiH (2006) a potom i RS (2008).



Detalji sa radionice za pripremu Strategije razvoja lokalne samouprave Republike Srpske, oktobar, 2008.

Ove strategije služe kao jedan od glavnih orientira za koncipiranje fokusa međunarodne podrške u domenu lokalne samouprave u zemlji, tako da njihovi prioriteti postaju i prioriteti podrške SDC-a, Side, UNDP-a i dr. Vremenom počinjemo više da se bavimo specifičnim politikama i da zagovaramo uvođenje višetipske lokalne samouprave, povećanje izvornih prihoda lokalne samouprave, stvaranje okvira za efektivan lokalni razvoj, sistemsku podršku (samo)zapošljavanju mladih i rješavanju njihovih stambenih problema...

Uz razvoj politika, radimo i na uvođenju novih sistema koji obezbjeđuju dobro upravljanje, kao što je CAF – Common Assessment Framework, razvijen od strane Evropskog instituta za javnu upravu (EIPA). Eda već 2005. godine postaje neka vrsta nezvaničnog resursnog centra za CAF u BiH, uvodeći i isprobavajući ovaj instrument kod vodećih lokalnih uprava u zemlji. Nakon toga, naša pažnja se sve više usmjerava na razvoj i isprobavanje nedostajućih alata, čijom primjenom i CAF i sistemi ISO 9001 dobijaju praktičnu vrijednost. Tako razvijamo alate za redovno ispitivanje korisnika javnih usluga na lokalnom nivou, prvo COMPASS (Client Oriented Municipal Public Administration and Services Survey) koji se dograđuje i prerasta u PULS (Poboljšanje usluga lokalne samouprave), onda i alati za ocjenu saradnika (ESOS – Ekspertni sistem za ocjenu saradnika), za ispitivanje zadovoljstva saradnika (ELIZZA) i sl. I danas intenzivno radimo na razvoju i isprobavanju novih alata, kao što su npr. LocalAct (lokalizacija evropskog Small Business Act), CREDO fond (za finansijsku podršku izvoznicima) i „Budžet za građane“ (isprobani na lokalnom, kantonalnom i državnom nivou). Nakon početnog eksperimentisanja, svaki od ovih alata, poput prototipa, ispitujemo kroz niz ograničenih ponovljenih primjena, da bismo mogli da utvrđimo pravila dobre praktične primjene. Nakon toga, kada smo sigurni da u svim situacijama korektne primjene tih pravila daju očekivane efekte, promovišemo ih i predajemo drugima radi šire i intenzivnije primjene, a mi radimo na razvoju novih, nedostajućih alata.

Od 2006. godine intenzivno radimo na planiranju lokalnog razvoja, radeći pionirski posao i u ovoj oblasti, ispitujući i pripremajući teren za sistemski, sistematičan i obuhvatan pristup koji od 2008. pokreće UNDP BiH uz podršku SDC-a Projektom integrisanog lokalnog razvoja (ILDP). Eda, i ovaj put, dobija najizazovniju i najkreativniju ulogu i zadatak – da razvije i isproba standardizovanu metodologiju planiranja integrisanog lokalnog razvoja – rezultat je svima poznata MiPro metodologija, koja je u širokoj primjeni u BiH od 2009. godine. Mi smo tu metodologiju prvi i isprobali u šesnaest jedinica lokalne samouprave, a onda nastavili i u nizu drugih opština i gradova, kroz ILDP, druge projekte i kroz direktnе ugovore sa lokalnim vlastima, tako da danas skoro nema dijela BiH u kojem nismo, radeći sa lokalnim timovima i razvojnim partnerstvima, uspješno kreirali lokalne razvojne strategije. Djelimični i mjestimični neuspjesi u njihovoј implementaciji podsticali su nas na usavršavanje metodologije i alata planiranja i implementacije, ali i na preispitivanje koncepta planiranja koje polazi od prepostavke da možemo unaprijed da predvidimo koje efekte možemo da postignemo i kojim aktivnostima, kao da se radi o redu i izvjesnosti, a ne o stvarnom (ne)redu i neizvjesnosti.

Projekat CREDO Krajina, prvi veliki, višemilionski projekat koji smo vodili zahvaljujući velikom povjerenju i podršci Švedske (Sida), predstavljao je prekretnicu u radu s firmama, kako za nas, tako i za velike međunarodne implementatore, koji su svoje projekte usmjerili na industrijska MSP i na njihove interakcije sa institucijama podrške. Došlo je do promjene perspektive, ugao gledanja javnog sektora (a projekti podrške su do tada polazili iz tog ugla i uglavnom ostajali u njemu) sve više se širio tako da obuhvati i ugao gledanja privatnog sektora. Naš neočekivano veliki uspjeh u radu s privatnim sektorom i olakšavanju interakcija sa institucijama podrške postaje podstrek i neka vrsta modela koji počinje da dobija sve izraženije obrise.

Šta kažu korisnici savjetodavnih usluga i Razvojnog fonda CREDO Krajina?

„Savjetodavne usluge u projektu 5S su nam jako mnogo pomogle u unapređenju i uređenju radnih mjeseta. Promijenili smo filozofiju razmišljanja kod svih zaposlenih jer su oni direktno učestvovali u implementaciji projekta 5S, gdje smo pokrenuli i neku drugu lavinu rješavanja problema kroz informacioni sistem i rješavanje problema neusaglašenosti, tako da nam je sam projekat bio od vrlo velike koristi.“

Goran Kecman, direktor Spektra DMG d.o.o. Banja Luka

„Prije nekog vremena realizovali smo projekat uz podršku Razvojnog fonda. U organizaciji našeg fakulteta po nekoliko zaposlenih iz desetaka preduzeća je prošlo obuku. Ove aktivnosti su pokazale pozitivan efekat. Sa jedne strane za preduzeća, jer su vidjeli da mogu da steknu neka znanja koja su im potrebna u procesu rada, a koja ne mogu da steknu u samim preduzećima, a na fakultetu mogu, a sa druge strane, te aktivnosti su nam omogućile bolju saradnju i sa drugim privrednim subjektima.“

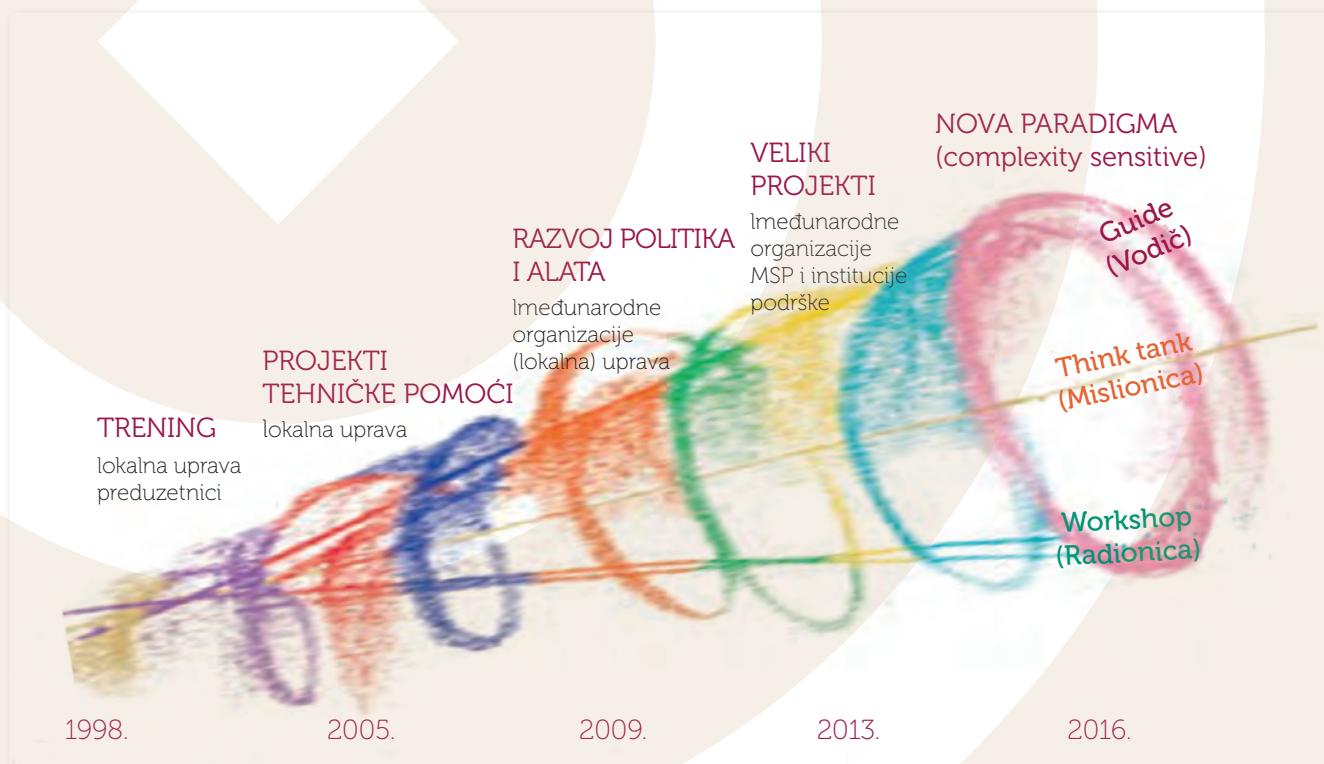
Darko Knežević, dekan Mašinskog fakulteta Univerziteta u Banjaluci

Infografik — CREDO Krajina u brojkama



novog pristupa, osjetljivog na kompleksnost i neizvjesnost situacija sa kojima se suočavamo. U tom nam pomažu i Cynefin kao okvir za bolje shvatanje stvarnih situacija i izbor djelotvornog pristupa promjenama u tim situacijama, i Sensemaker kao jedan od alata za istraživanje i monitoring, kojim se operacionalizuje novi pristup koji traga za stvarnim potencijalom promjena i obrascima ponašanja koji ga o(ne)mogućuju. Tu je i niz novih metoda moderacije i facilitacije koje olakšavaju artikulaciju i susretanje različitih perspektiva, kao što su: World Cafe, Ritual Dissent... koje počinjemo da primjenjujemo radeći na interakcijama.

Primjenjujući novi pristup i nove alate, fokusirani na nove izazove: harmonizaciju strateškog i policy okvira za MSP u BiH (problem od čijeg su rješavanja mnogo moćniji međunarodni i domaći akteri već skoro oduštali); saradnju firmi i institucija podrške na razvoju inovacija, regionalnih inovacionih sistema i inovacionih politika; istovremeno rješavanje problema viška nezaposlenih i manjka praktično sposobljene radne snage za industriju; anti-koruptivne politike i prakse, monitoring javnih nabavki u realnom vremenu, transparentnije planiranje i poslovanje javnih preduzeća...



Evolucija vizuelnog identiteta Ede

Po osnivanju, Eda je radila po metodologiji Međunarodne organizacije rada (International Labour Organization), aktivnosti su bile jasne i uređene, pa je i vizuelni identitet bio takav – crno-bijeli, klasičan logo koji označava akronim rječi Enterprise Development Agency – EDA.



AGENCIJA ZA
RAZVOJ
PREDUZEĆA | AGENCY



1998.

S vremenom, stiče se iskustvo i uviđa da „propisane“ stvari (koje su često prepisane), ne daju dobre rezultate u praksi, pa se one mijenjaju i prilagođavaju situaciji i kontekstu u kome se djeluje. Proširuje se broj oblasti u kojima je Eda aktivna, povećava se stepen fleksibilnosti, što se odražava i u redizajniranom vizuelnom identitetu.



RAZVOJNA | DEVELOPMENT
AGENCIJA | AGENCY



2004.

Kako (se) mijenjamo 1998 - 2018 - 2028



Početkom 2007. se dodaju novi elementi koji upućuju na igru, kreativnost i otklon od stereotipa, čime se nagovještava promjena vizuelnog identiteta kao odraz novog pristupa. Promjene su bile sve dinamičnije, a učešće Ede u istraživanjima, pripremi i implementaciji razvojnih inicijativa sve intenzivnije, pa je početkom 2008. kreiran novi vizuelni identitet u skladu sa promjenama u radu, ali i sa promjenama u pristupu, pa sada logo počiva na kombinaciji tople narandžaste boje, simbola kreativnosti, igre, stvaralaštva i nesputanosti i sive, mirne, ali ne i hladne, simbola racionalnosti, analitike, istraživanja, mudrosti.

2008.



Formuliše se misija: „Eda olakšava transformaciju upravljanja na Balkanu od reaktivnog do kreativnog”, uz koju se koristi vizuelni prikaz igre riječi i transformacije reaktivnog u kreativno.



Poslije skoro 10 godina, na pragu svog 20. rođendana, Eda ponovo mijenja vizuelni identitet, još jednom kao odraz vlastite evolucije i sljedećeg koraka u razvoju. Novi identitet simbolizuje Edin pristup u razmišljanju i radu koji je osjetljiv na kompleksne situacije i probleme, te koji naglašava tri Edina fokusa djelovanja:

- Eda kao mislionica: Olakšavamo razvoj održivih politika u kompleksnom kontekstu.
- Eda kao radionica: Olakšavamo promjene poslovanja MSP ka većoj dodatnoj vrijednosti.
- Eda kao vodič: Olakšavamo prelaz javne uprave ka dobrom upravljanju.

2017.



Takođe, vizuelno je naglašen značaj interakcija, koje se pokazuju kao jedan od ključnih faktora u razvojnim procesima. Eda primjenjuje princip otvorene, dvosmjerne komunikacije sa svim akterima sa kojima sarađuje, uz kontinuirano prilagođavanje i učenje na osnovu povratnih informacija.

Evolucija vizuelnog identiteta Ede, 1998 – 2018.



Naš pristup

Cynefin i SenseMaker

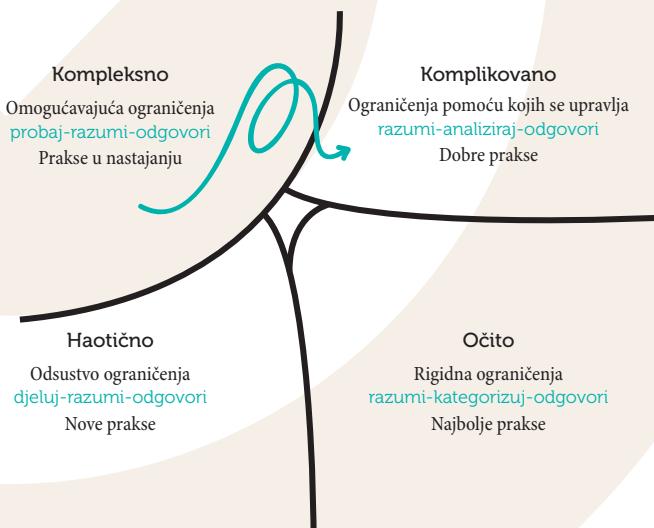
Naš pristup je uvijek prilagođen situaciji i kontekstu u kojem djelujemo zajedno sa svojim partnerima i klijentima. Pritom kao polazište za razumijevanje situacija i izbor odgovarajućeg pristupa koristimo okvir Cynefin (kanevin), koji je razvio Dave Snowden. Ovaj konceptualni okvir pomaže onima sa kojima radimo, a i nama, da bolje razumijemo kontekst u kojem se nalazimo i situaciju koju nastojimo da savladamo, pa da prema tome odaberemo pristup, odnosno strategiju djelovanja.

Za istraživanja u kompleksnim situacijama koristimo SenseMaker, novi programski alat koji tek počinje da se primjenjuje, omogućujući novi pristup razvoju, koji se zasniva na otkrivanju stvarnog potencijala promjene u onome što se radi „ovdje i sada“ umjesto da se kreće od postavljanja najčešće idealizovanih ciljeva.

Umjesto planiranja kako da se premosti jaz između idealno zamišljenog budućeg stanja i sadašnjeg stanja, uz pomoć ovog alata polazi se od najbližih mogućih promjena, koje se u stvarnosti već dešavaju, a vode u željenom pravcu.

Cynefin¹ ima pet osnovnih domena, razlikujući situacije koje su:

- **Očigledne**: kada su uzročno-posljedične veze između (naših) aktivnosti i efekata stabilne i predvidive i kada je pravi odgovor jasan i onima koji nisu eksperti; tada se radi po striktnim uputama, primjenjujući najbolju praksu koja se dalje ne provjerava i ne mijenja;
- **Komplikovane**: kada se do uzročno-posljedičnih veza može doći korišćenjem analiza i znanja eksperata; kada postoji više dobrih odgovora, a eksperti mogu da pomognu pri odlučivanju o tome koju dobru praksu treba odabrati, koristiti i širiti;
- **Kompleksne**: kada se uzročno-posljedične veze ne mogu predvidjeti unaprijed, zbog brojnosti, složenosti i nestabilnosti interakcija i nedostatka znanja i iskustva o njima; kada se prate prakse u nastajanju i paralelno isprobavaju različita rješenja da bi se otkrili obrasci ponašanja kojima se može upravljati i rješenja u koja vrijedi ulagati više sredstava;
- **Haotične**: kada se uzročno-posljedične veze ne mogu uopšte predvidjeti, niti se mogu otkriti obrasci ponašanja kojima se može upravljati; kada je neohodno da se kakva-takva vrsta reda uspostavi što prije;
- **Poremećaj**: kada se može raditi o bilo kojoj od prethodnih situacija, a postoji neslaganje u pogledu pristupa koji treba da se primijeni, ili se primjenjuje pristup koji ne odgovara situaciji (npr. analitičko-ekspertski pristup u kompleksnoj situaciji).

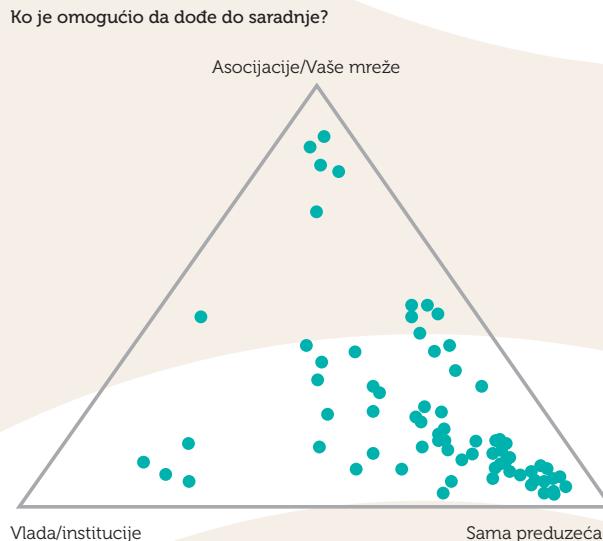


1 Više o okviru Cynefin se može pronaći na: <http://cognitive-edge.com/videos/cynefin-framework-introduction/>.

SenseMaker² je alat koji je dizajniran tako da prati i istražuje kompleksne teme i procese iz ugla ljudi, koristeći njihove priče (narrative), odnosno uglove gledanja. Ovaj alat koristi sadržaj priča da objasni „šta se stvarno dešava“. Zahvaljujući tome što ispitanici, osim dijeljenja svoje priče, istu objašnjavaju u okviru ranije definisanog okvira (grafički predstavljenog), smanjuje se šansa da istraživač svojim subjektivnim razumijevanjem stvari smanji objektivnost rezultata.

Primjenjujući ovu metodologiju i alat, Eda je u periodu novembar 2015 - mart 2016. godine prikupila 93 priče koje se odnose na razloge za (ne)saradnju među preduzećima. S obzirom na to da je riječ je novom istraživačkom pristupu i metodologiji u globalnim razmjerama i da su istraživanja bazirana na njima veoma rijetka, ovo istraživanje u tom smislu ima i pionirski karakter. Jedan od nalaza ukazuje na to da se saradnja dešava zahvaljujući samim preduzećima, uz poneki slučaj kada su saradnju omogućile asocijacije/mreže. Uticaj Vlade, odnosno institucija je skoro nepostojeci. Osim toga, saradnja iz priča prikupljenih istraživanjem se nije dešavala zahvaljujući zvaničnim procesima i sastancima, već su se ljudi oslanjali na slučajne sastanke i usluge. Dakle, saradnja se dešava spontano, slučajnim kontaktima, bez značajne podrške. (Više o nalazima ovog istraživanja, dostupno je u Edinoj publikaciji „Inovacije i interakcije – ključni faktori razvoja preduzeća“³.)

Primjena SenseMaker-a u istraživanju o (ne)saradnji između preduzeća



2 Više o alatu SenseMaker se može pronaći na: <http://cognitive-edge.com/sensemaker/>

3 Publikacija je dostupna na: <https://edabl.org/inovacije-i-interakcije-kljucni-faktori-razvoja-preduzeca/>

Sistemska konkurentnost

Kada sa kreatorima politika i institucijama podrške radimo na strateškom i policy okviru za razvoj malih i srednjih preduzeća, kao polazište koristimo okvir sistemske konkurentnosti (Systemic Competitiveness Framework⁴).

Ovaj konceptualni okvir polazi od višestruko dokazane pretpostavke da tržište samo od sebe ne može da riješi neke od problema sa kojima se mala i srednja preduzeća uključena u globalne lance vrijednosti suočavaju, tako da uvode četiri nivoa posmatranja i djelovanja:

mikro nivo	na kojem se odvija tržišna utakmica, sa firmama i njihovim mrežama
mezo nivo	na kojem se kreiraju i djeluju ciljane politike, instrumenti i strukture radi prevazilaženja problema koje ne može da riješi tržište svojim mehanizmima, odnosno firme sa svojim mrežama
makro nivo	na kojem se kreiraju i vode generičke (opšte) politike i instrumenti koji važe za sve sektore
meta nivo	na kojem se stvaraju nevidljivi obrasci ponašanja koji u znatnoj mjeri utiču na djelotvornost ostala tri nivoa.



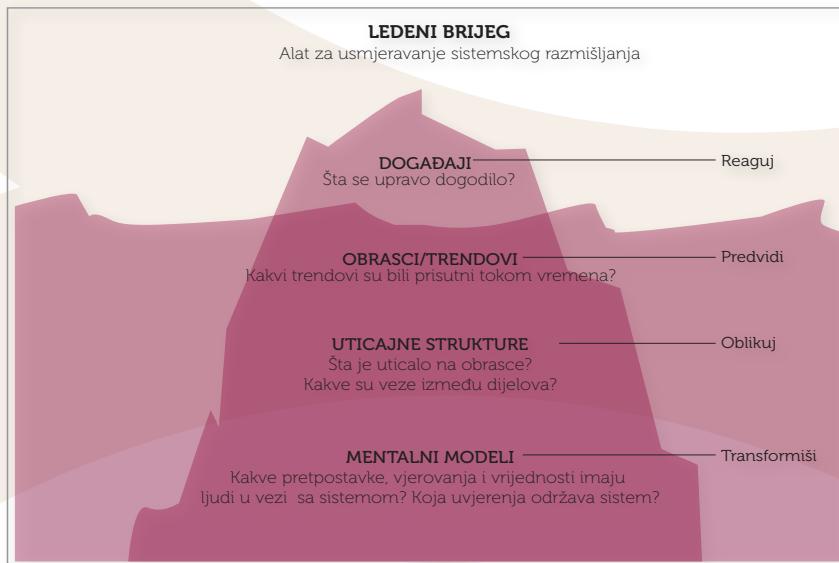
4 Više informacija o ovom okviru je dostupno u Mesopartnerovoј publikaciji "Systemic Competitiveness Revisited" koja je dostupna na web-stranici: https://www.mesopartner.com/fileadmin/user_files/Systemic_revisited.pdf

Ove nivoe ne treba pomiješati i poistovjetiti sa nivoima teritorijalne organizacije (npr. lokalni, regionalni, entitetski, državni), jer se ova četiri nivoa posmatranja i djelovanja mogu da primjene na svakom nivou teritorijalne organizacije zemlje, dakle i na lokalnom, i na regionalnom, i na entitetskom i na državnom. Okvir sistemske konkurentnosti je konceptualne, metodološke prirode.

Usklađenim interakcijama između ovih nivoa rješavaju se tri vrste ključnih nedostataka: nedostaci tržišta, nedostaci u pogledu saradnje između MSP i nedostaci u pogledu vladinih usluga i politika.

Iceberg model

Baveći se kompleksnim situacijama, sve češće koristimo model vrha ledenog brijege (Iceberg model⁵) kao metaforu i kao vizuelni alat sistemske prirode, koji nama i onima sa kojima radimo pomaže da istraživanjem i prikazom dođemo do onoga što se obično ne vidi i ne razmatra, a presudno utiče na situacije i probleme kojima se bavimo.



5 Više informacija o ovom modelu je dostupno na web-stranici: <https://www.nwei.org/iceberg/>

Ovaj model nam omogućava da zaronimo ispod površine dešavanja, događaja, činjenica sa kojima se suočavamo, da otkrijemo obrasce ponašanja koji dovode do takvih dešavanja, da uočimo strukture (političke, institucije, običaje) i veze koje uzrokuju takva ponašanja, te da uspostavimo veze sa mentalnim modelima (stavovima, vjerovanjima, vrijednostima, očekivanjima...) koji leže ispod i iza takvih struktura i obrazaca ponašanja, ograničavajući i dubinski usmjeravajući njihova dejstva. Primjena ovog modela omogućuje širenje perspektive i nove uvide. Istovremeno, model nam pomaže pri dizajnu intervencija, tako da svaki nivo problema „ispod površine“ dobije onaj vid intervencije koji je prilagođen njegovoј prirodi, a da se pritom identificuje ona intervencija koja može da ima snagu poluge za promjenu stanja. Model je sistemske prirode, jer mu je težište na interakcijama između nivoa istraživanja i djelovanja i jer vodi ka sistemskoj transformaciji.

Pored stalne potrage i usvajanja novih koncepata, Eda ima razvijene kapacitete za primjenu metoda strateškog planiranja i vođenja projekata primjenom upravljanja projektnim ciklusom (PCM - Project Cycle Management).

Osim toga, Eda ima znanja i vještine potrebne za moderaciju događaja, kao i znanje i alate potrebne za izvođenje zahtjevnih istraživanja koja obuhvataju i kvantitativne i kvalitativne analize. Kapaciteti za komunikaciju omogućavaju osmišljavanje i provođenje komunikacionih aktivnosti koje uključuju razradu koncepata uskladenih sa konkretnom situacijom i ciljnim grupama, dizajn materijala i korištenje društvenih mreža. Navedena znanja nisu zasnovana samo na teoriji, već su primijenjena u praksi u brojnim projektima.

Priprema i implementacija projekata je razvila administrativne kapacitete, sa vrlo dobrim poznavanjem relevantnih pravila i procedura, potrebnih za provođenje zahtjevnih projekata od kojih neki uključuju upravljanje grant fondom, vođenje timova eksperata iz različitih oblasti, te saradnju sa različitim subjektima.

Od koga učimo?

Iako učimo stalno, svjesno i nesvjesno, komunicirajući sa našim saradnicima, realizujući svakodnevne zadatke i obaveze, čitajući različite publikacije, blogove i dr., kao svojevrsne učitelje i mentore bismo posebno željeli da istaknemo dvije organizacije čije nam je razmišljanje blisko i od kojih ponajviše učimo. Riječ je o organizacijama koje prednjače u razvoju i primjeni globalno dostupnog novog znanja u oblastima kojima se bavimo ovdje i sada, i koje razvijaju i isprobavaju nove metodologije, pristupe i alate na globalnom nivou.

Prva organizacija je Mesopartner (www.mesopartner.com) koja je specijalizovana za ekonomski razvoj, konkurentnost i inovacije. Kombinujući teoriju, praksu i refleksiju, omogućavaju klijentima da istražuju opcije i podržavaju procese odlučivanja. Saradjuju sa vodećim međunarodnim organizacijama, institutima, državnim institucijama, univerzitetima i dr. Mesopartner svake godine u Berlinu organizuje ljetnju akademiju koju su poхађali Edini zaposlenici i neki od Edinih bliskih saradnika.



Dio Edinog tima i saradnika na Mesopartnerovoj ljetnjoj akademiji u Berlinu, jul 2018.

Druga organizacija je Cognitive Edge (www.cognitive-edge.com) koja je usmjerena na razvoj metoda, alata i kapaciteta za korištenje spoznaja iz teorije kompleksnih adaptivnih sistema i drugih naučnih disciplina u društvenim sistemima. Njen osnivač je Dave Snowden koji je nekada radio u kompaniji IBM kao direktor

Institucije za upravljanje znanjem i osnivač Cynefin centra za organizacionu kompleksnost, a danas radi za državne uprave i kompanije na pitanjima strategija i donošenja odluka. Predstavnici Ede su pohađali praktične obuke u Istanbulu, Štokholmu i Londonu za primjenu Cynefin okvira i SenseMakera - alata koji je dizajniran tako da prati i istražuje kompleksne teme i procese iz ugla ljudi, koristeći njihove priče.



Predstavnici Ede u razgovoru sa Dave Snowdenom o primjeni novih istraživačkih metoda u Štokholmu, novembar 2017.

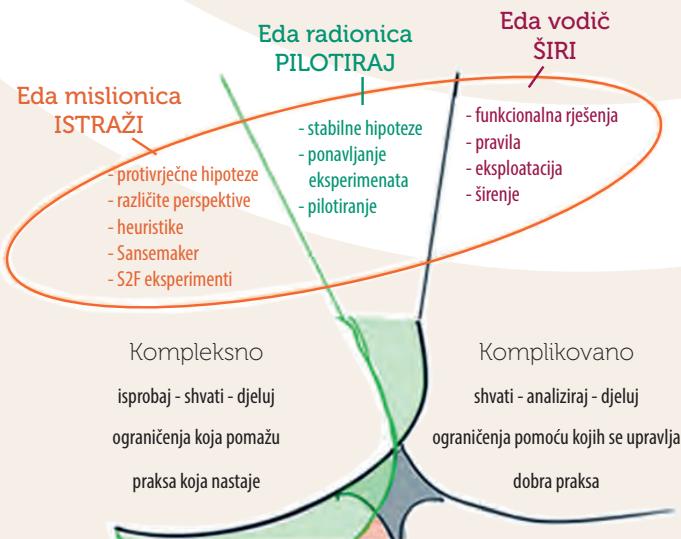
Edin tim koristi svaku priliku za učenje. Svaki razgovor sa spoljnim ekspertima, predstavnicima institucija, međunarodnih organizacija, preduzeća i organizacija se smatra i prilikom za učenje. Svaka interakcija, bez obzira na to što nije dio formalnog istraživanja, vrijedna je prilika za sticanje novih uvida, koji dodatno osvjetljavaju pojave i koji omogućavaju dublje razumijevanje procesa i subjekata. Na taj način se uvida suština problema i stvara osnova za osmišljavanje intervencija koje vode željenim promjenama.

Kako mijenjamo svoje djelovanje?

Od 2017. godine Eda koristi prilagođeni Cynefin⁶ okvir za svoje djelovanje. O čemu se radi?

ISTRAŽI, PILOTIRAJ, ŠIRI

Edina sadašnja strategija, zasnovana na inovativnoj primjeni Cynefin okvira, može se vizuelno predstaviti na sljedeći način:

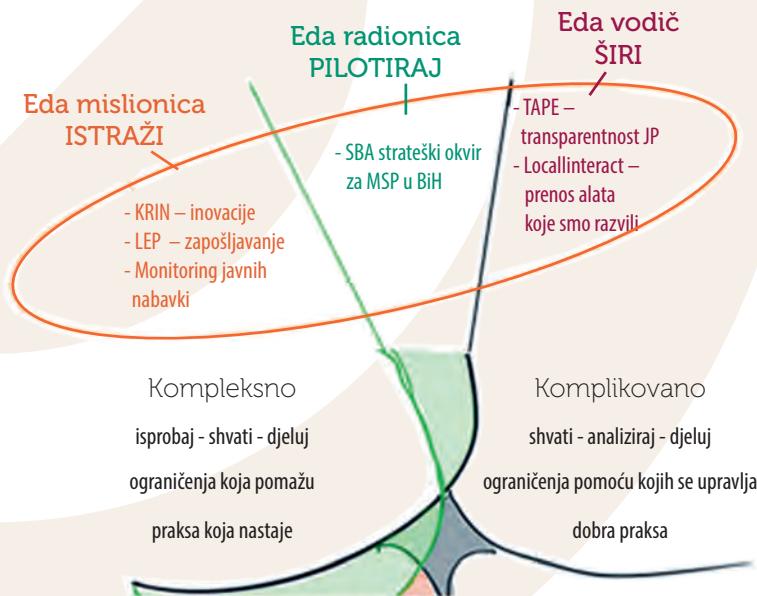


Javni sektor, sa kojim često saradujemo, teži uređenosti i tretira situacije kao uređene. Slično je i sa donatorima i međunarodnim organizacijama od kojih tražimo finansijsku podršku za naše projekte, zato što alati

⁶ Više informacija o Cynefin okviru je dostupno na: https://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin_framework, <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>, <http://cognitive-edge.com/blog/liminal-cynefin-image-release/>.

za pripremu i praćenje projekata koji koriste Logički okvir takođe teže uređenosti i, ponekad više implicitno nego eksplisitno, polaze od pretpostavke o uređenosti situacije/problema na čije su rješavanje fokusirani. Tako da, nerijetko, mi svoje projektne prijedloge pripremamo kao da se nalazimo na desnoj, uređenoj strani, u domenu komplikovanog, a izvodimo ih koliko god možemo tako da budu osjetljivi na kompleksnost situacija sa kojima radimo. To znači da radimo više posla i trošimo više naših resursa nego što je projektom predviđeno, ali istovremeno stičemo neprocjenjivo znanje o skrivenim obrascima ponašanja u konkretnom kontekstu i kompleksnim situacijama, ovdje i sada. To znanje nam onda pomaže da nove projekte i intervencije koje oni sa sobom nose pripremimo sa većim stepenom pouzdanosti u odnosu na druge domaće i međunarodne organizacije.

Kako to izgleda na primjeru nekoliko projekata na kojima radimo u ovoj, 20. godini svog postojanja? Svi projekti su pripremljeni kao da se nalaze na desnoj strani, a pristup koji primjenjujemo u njihovoj implementaciji izgleda drugačije.



Ovo su projekti koje vodimo. U nekim drugim učestvujemo, ali ne možemo da bitnije utičemo ni na njihovu pripremu, ni na pristup u implementaciji. Tada zna da se desi da se pristup koji važi za uredene situacije (domen komplikovanog), primjenjuje na kompleksne situacije. Takva primjena pogrešnog pristupa obično vodi samo rezultatima „na papiru”, promjeni forme ali ne i stvarnih obrazaca ponašanja, struktura i dubinskih „magneta” koji utiču na takvo ponašanje. Trenutno se na takav, uređen način, bavimo problemom korupcije i antikorpcionog djelovanja, pružajući podršku u izradi zakonskog i strateškog okvira, akcionom planiranju, programiranju i izvođenju treninga za prioritetne ciljne grupe, i slično. Uputstva i programi obuke koje smo razradili sa ključnim partnerima prihvaćeni su odlično, preuzimanje uputstava i izvođenje obuka ide brže i bolje nego što se očekivalo. Ipak, nismo sigurni da je to pravi pristup situaciji koja po svemu izgleda paradoksalno: visok indeks percepcije korupcije, s jedne strane, i zanemarljiv broj prijava korupcije, s druge strane.

Primjenjujući veoma strukturiran pristup, istovremeno radimo na tome da nađemo partnere za drugačiji pristup, primjerenoj kompleksnom karakteru korupcije i antikorpcionog djelovanja. Pritom učimo o ovoj temi, teorijski i praktično, i o ograničenjima pristupa koji trenutno ne možemo da promijenimo, s jedne strane, i o alatima i heuristikama koje bismo mogli koristiti ukoliko budemo u situaciji da možemo da primijenimo pristup koji odgovara kompleksnim situacijama, s druge strane.

Ovakva, neuobičajena strategija, ima nekoliko prednosti. Za nas su najvažnije sljedeće:

- omogućuje nam da, kao organizacija, u nesigurnom lokalnom i globalnom okruženju stalno unapređujemo svoju elastičnost i prilagodljivost očekivanim i neočekivanim promjenama;
- olakšava nam stvaranje jedinstvene konkurentske prednosti, koja se sastoji u skladnom kombinovanju istraživačkog i savjetodavnog pristupa (*explore and exploit*);
- stvara nam prinudnu situaciju stalnog učenja (*learning by doing*) i stalnog ličnog i organizacijskog usavršavanja, što nam, s druge strane, i odgovara, s obzirom na to da je većina članova našeg tima vođena motivom samooštarenja, a da je Eda vođena misijom olakšavanja transformacije upravljanja na zapadnom Balkanu, od reaktivnog do kreativnog.

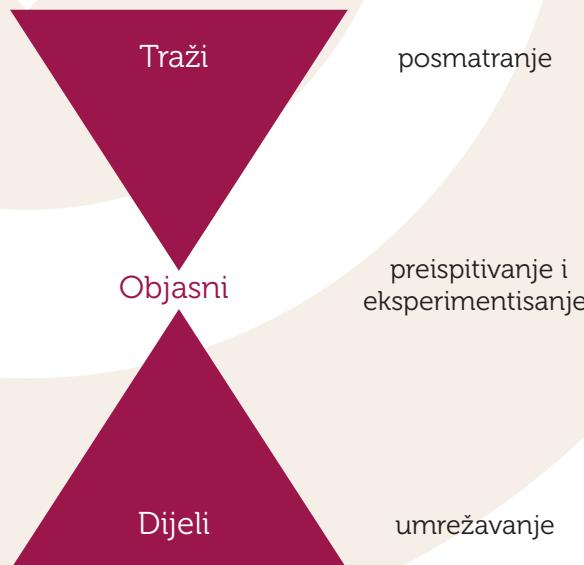


Upravljanje znanjem

Majstorstvo upravljanja znanjem (eng. Personal Knowledge Mastery) je princip rada koji promoviše povezivanje i stalni zajednički istraživački rad mreža ljudi zainteresovanih za iste teme. Ovaj princip ohrabruje istraživače da prošire i njeguju svoju mrežu kontakata koji se bave sličnim temama i da intenziviraju svoju komunikaciju s njima, da podijele s njima svoje uvide i da aktivno razmatraju tude uvide. Pri tome, princip sugerira konštenje digitalnih medija: prije svega društvenih mreža (Twitter) i blogova, ali servisa kao što su Feedly, Diigo, Pocket itd.

Princip je kratko opisan u formi mota koji glasi: traži > objasni > podijeli (eng. seek > sense > share). Radi se o tri koraka. Prvi, traži, je „osluškivanje“ istraživača, tj. njegova otvorenost za nove uvide. Drugi korak je objasni, u kojem se novi uvid dovodi u vezu sa dotadašnjim uvidima. Novi uvid može da objasni prethodne, ili obratno („aha“ efekat). Treći korak, dijeli, predstavlja aktiviranje svoje mreže. Predmet dijeljenja ne mora biti do kraja izgrađena ideja ili jasno definisana uvid. Štaviše, sa mrežom je poželjno dijeliti polu-dovršene ideje ili uvide (na engliskom jeziku se koristi termin „half-baked ideas“ – prevod na naš jezik bi bio „polu-pečene ideje“). Dijeljenjem ovakvih ideja sa mrežom, omogućava se doprinos drugih istraživača i ugrađivanje njihovih uvida i iskustava. Rad na konkretnim temama i problemima tada dobija karakter zajedničkog i kontinuiranog učenja i rada, sagledanog iz više uglova i perspektiva.

U Edi sve više radimo na prethodno opisan način, svjesni da tako možemo doći do boljih rezultata na efikasniji način.

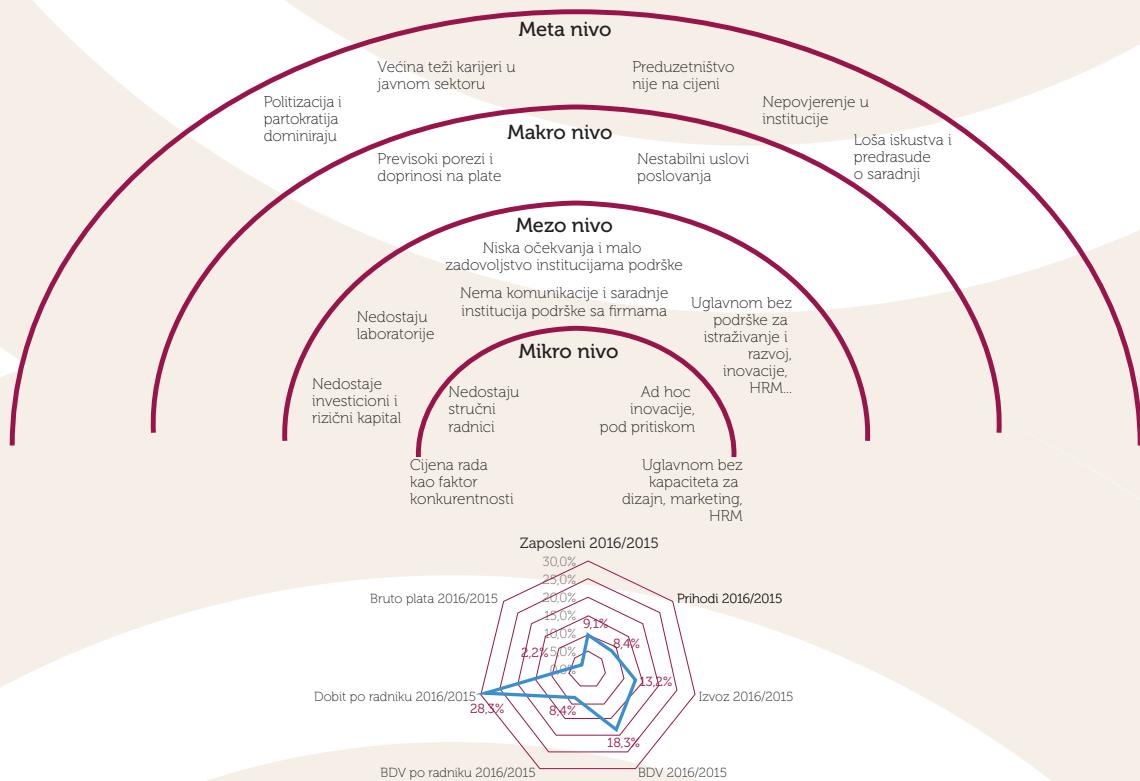


Izvor: PKM & Innovation (jarche.com)

Naša iskustva sa...

... podrškom razvoju malih i srednjih preduzeća

Direktnom podrškom razvoju malih i srednjih preduzeća intenzivno smo se bavili u okviru projekta CREDO Krajina⁷, a strateškim okvirom podrške se bavimo u projektu SBA u BiH⁸. U prvom projektu polazili smo iz perspektive privatnog sektora (MSP-a), a u drugom iz perspektive institucija podrške i kreatora javnih politika. Inovativno korišćenje nekih alata i okvira, kao što je npr. okvir sistemske konkurentnosti, u znatnoj mjeri nam je olakšalo rad sa partnerima i ukladijanje različitih perspektiva i percepcija.

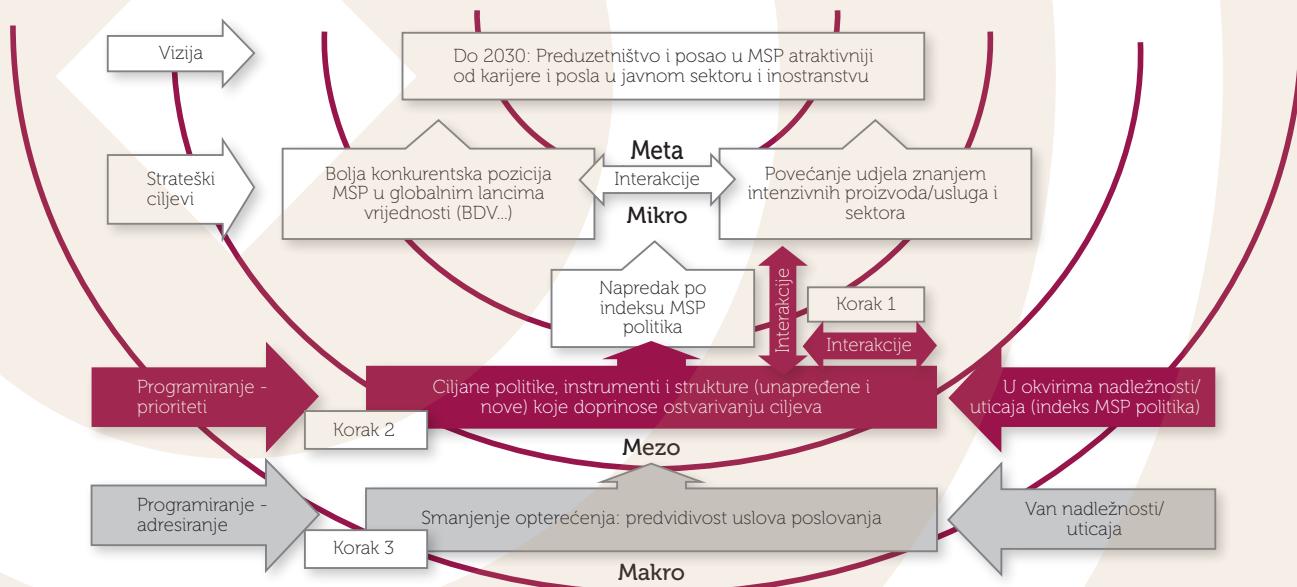


7 Više informacija o projektu CREDO Krajina je dostupno na: <https://credo.edabl.org/>

8 Više informacija o projektu SBA u BiH je dostupno na: <https://edabl.org/wp-content/uploads/2017/11/SBA-u-BiH.pdf>

Okvir sistemske konkurentnosti koristimo kao neku vrstu sinteze ključnih nalaza različitih vrsta kvantitativnih i kvalitativnih analiza koje radimo sa partnerima.

Do metodoloških inovacija u primjeni ovog okvira došli smo zajedno sa interinstitucionalnom radnom grupom koju čine ključni predstavnici resora za preduzetništvo i MSP na nivou Bosne i Hercegovine, Federacije BiH, Republike Srpske i Brčko Distrikta. Okvir smo, na nov način, počeli da koristimo i u fazi planiranja strateške orientacije razvoja MSP-a, tako što smo dugoročni cilj promjena (viziju razvoja) postavili na meta nivou (gdje promjene traže najviše vremena), a srednjoročne ciljeve na mikro nivou, u vidu ključnih promjena u poslovanju MSP-a koje su izvodive u srednjem roku. Sasvim prirodno, ciljane politike, instrumenti i strukture podrške programiraju se na mezo nivou, a najvažnije stvari koje se tiču poslovnog okruženja adresiraju se na makro nivo, van nadležnosti i uticaja resora za MSP.



Tako svima postaje vidljivo da promjene započinju interakcijama između struktura na mezo nivou sa MSP-ima i njihovim mrežama (vertikalno), kao i međusobno (horizontalno). Osnov za njihovu identifikaciju predstavljaju odgovarajući nalazi prethodno obavljenih kvalitativnih analiza, u kojima su posebno naglašene interakcije koje nedostaju ili se odvijaju bez pravog sadržaja ili intenziteta. Ove interakcije, koje ne traže posebna sredstva, ali zahtijevaju kvalitetnu moderaciju, vode ka većim, strateški značajnijim intervencijama, za koja su potrebna i srazmjerne veća sredstva.

Zajedno sa partnerima, inovativno smo primijenili i Cynefin okvir, tako da smo uveli faze prethodnog isprobavanja i pilotiranja politika i instrumenata koji pokazuju posebnu zavisnost od konteksta i koje karakteriše neizvjesnost u pogledu okolnosti i ishoda. Za planiranje takvih politika, instrumenata i struktura uobičajeni linearni pristup se mijenja uvođenjem paralelnog isprobavanja više varijanti u specifičnom kontekstu, te pilotiranjem varijante koja se pokaže kao uspješna, prije nego što se nastavi sa praktičnom primjenom, kao što je predstavljeno ispod.

Kad se mogu predvidjeti efekti (posljedice)	(1) Ad hoc (ali postoji „kritična masa“ iskustva)	(2) Analizom i ekspertizom odabrana politika (adaptacija „dobre prakse“)	(3) Praktična primjena politike, instrumenta, strukture	(4) Prate se pokazatelji primjene, vide se pozitivni efekti	(5) Primjena i pozitivni efekti se šire, stalno poboljšavanje na osnovu M&E
Kad se ne mogu predvidjeti efekti (posljedice)	(1) Ad hoc (ali nema „kritične mase“ iskustva)	(2) Isprobava se više varijanti istovremeno („prakse u nastajanju“)	(3) Pilotira se uspješna varijanta		

Inovativno koristimo i Evropski okvirni akt o malom biznisu (Small Business Act)⁹ usvojen 2008. godine, kao sveobuhvatan okvir za kreiranje, provođenje i praćenje politika usmjerenih prema malim i srednjim preduzećima. U prethodnoj praksi, principi SBA, razrađeni u vidu Indeksa MSP politika, korišćeni su samo za potrebe izvještavanja prema OECD-u i prema EU o napretku koji je ostvaren u pogledu primjene SBA

9 Dokument je dostupan na: <https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act>

u Bosni i Hercegovini i u drugim zemljama zapadnog Balkana. Edin tim je, zajedno sa partnerima sa svih administrativnih nivoa u BiH, ugradio ove principe u odgovarajuće zakone za podršku MSP-ima, harmonizujući tako zakonski okvir za razvoj MSP u uslovima izrazite decentralizacije i istovremeno rješavajući ranije nerješiv problem: kako da se osigura približno isti zakonski okvir za MSP u zemlji u kojoj, zbog Ustavom regulisanog rasporeda nadležnosti, nije moguće donijeti jedinstven zakon. Naše zajedničko rješenje, kojim smo „izašli“ izvan domaćeg okvira u evropski okvir da bismo rješili unutrašnju „kvadraturu kruga“, je i kreativno i praktično.



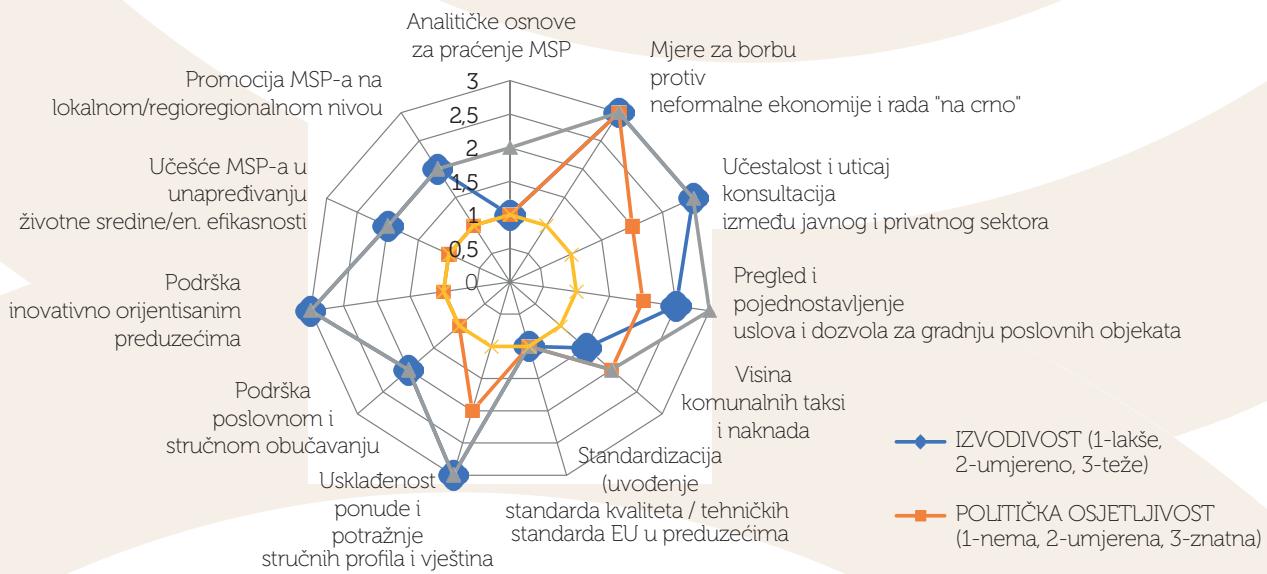
Principi SBA i Indeks MSP politika ugrađeni su u standardizovanu metodologiju za strateško planiranje razvoja MSP-a, koju smo razvili zajedno sa partnerima koji tu metodologiju treba da koriste pri planiranju podrške razvoju MSP-ima u okviru svojih nadležnosti, stvarajući prepostavke za postepenu harmonizaciju strateškog i policy okvira za razvoj MSP-a, kako unutar zemlje, tako i sa Evropskom unijom. Takođe, tako smo, polazeći od do tada jedinog zajedničkog elementa (izvještavanje o implementaciji SBA) praktično zaokružili krug upravljanja razvojem MSP-a na osnovu jedinstvene metodologije i zajednički kreiranog pristupa, poštujući nadležnosti svakog nivoa.



To nije sve. Zajedno sa partnerima iz lokalnih razvojnih timova i agencija, „spustili“ smo SBA i Indeks MSP na lokalni nivo, tako da ga mogu koristiti opštine i gradovi pri kreiranju svojih politika podrške razvoju MSP-a. Metodologiju za lokalizaciju Akta o malom biznisu nazvali smo LocalAct¹⁰. Ona je isprobana u tridesetak jedinica lokalne samouprave i pokazala se kao veoma dobar „alat“ za fokusiranje javno-privatnog dijaloga na prioritete podrške razvoju MSP-a na određenoj lokaciji.

Na taj način, znatno se poboljšava vertikalna i horizontalna koordinacija i postepeno ostvaruje harmonizacija zakonskog, strateškog i policy okvira za razvoj MSP-a u izrazito decentralizovanom i kompleksnom okruženju.

Pregled identifikovanih prioritetnih mjera sa aspekta osjetljivost i izvodivosti



¹⁰ Metodologija "LocalAct" je dostupna na: <https://edabl.org/pub/edasr/LocalAct%20-%20Metodologija%20lokalizacije%20Akta%20o%20malom%20biznisu.pdf>



Poslije radionice na harmonizaciji strateškog okvira za razvoj MSP-a, posjeta čuvenoj čupriji na Drini, maj 2018.



Timski rad u kompleksnom okruženju - rafting na Uni, juli 2018.

...inovacijama

Primjena okvira sistemske konkurentnosti u oblasti inovacija

Inovacije su značajne za konkurentnost preduzeća, posebno u savremenim uslovima poslovanja koje karakterišu brze promjene i u tražnji i u konkurenciji. Pored toga što su važne za preduzeća, važne su i za privredu, odnosno za društvo u cjelini, jer konkurentna preduzeća kreiraju radna mjesta i ostvaruju prihode koji omogućavaju napredak u nizu oblasti. Pri tome, uvođenje inovacija je vrlo zahtjevno za preduzeća. Mala i srednja preduzeća (MSP) u BiH posluju u uslovima ograničenih kapaciteta, posebno kada se govorи o kapacitetima za istraživanje i razvoj. Zbog toga je potrebno da se u procesima uvođenja inovacija MSP oslonje na eksterne kapacitete, kao što su istraživački centri i obrazovne institucije. Njihovi kapaciteti su takođe ograničeni i potrebna je dalja izgradnja. Ali čak i kad su kapaciteti raspoloživi, interakcije između preduzeća, a posebno između institucija podrške i preduzeća, moraju da budu dovoljno razvijene da bi rezultirale inovacijama. Rezultat pomenutog uvida, do kojeg je Eda došla komunikacijom sa preduzećima i institucijama podrške, da su interakcije institucija podrške, kao što su fakulteti, sa preduzećima, još uvijek nedovoljno razvijene, je projekat KRIN – kreiranje regionalne inovacione mreže,¹¹ koji je fokusiran na unapređenje interakcija između relevantnih subjekata u cilju uvođenja inovacija u preduzećima.

Okvir sistemske konkurentnosti je primijenjen za strukturiranje podataka i informacija prikupljenih istraživanjem koje je fokusirano na inovacije u preduzećima metalske i drvne industrije, provedenog u okviru projekta

¹¹ Više o projektu KRIN – kreiranje regionalne inovacione mreže, dostupno je na: <https://edabl.org/wp-content/uploads/2018/04/KRIN.pdf>

Kreiranje regionalne inovacione mreže – KRIN. Na ovaj način se može sagledati stanje na različitim nivoima, a u ovom slučaju je posebno važno to što se mogu sagledati interakcije između različitih nivoa. Naime, imajući u vidu ograničene kapacitete za uvođenje inovacija u preduzećima, jasno je da je za uvođenje inovacija potrebna saradnja subjekata koji pripadaju različitim nivoima, a u prvom redu mezo i mikro nivou. Na ovaj način prikazani nalazi istraživanja predstavljaju osnovu za osmišljavanje intervencija koje će rezultirati poboljšanjem kapaciteta i saradnje između relevantnih subjekata što će dovesti do većeg broja inovacija u preduzećima.



Detalji sa uvođenja 5S sistema u preduzećima „Tri best“ i „Spektra DMG“ iz Banjaluke, maj 2015.



Eda kao facilitator - obilazak laboratorija Mašinskog fakulteta od strane direktora preduzeća u organizaciji Ede, mart 2015.

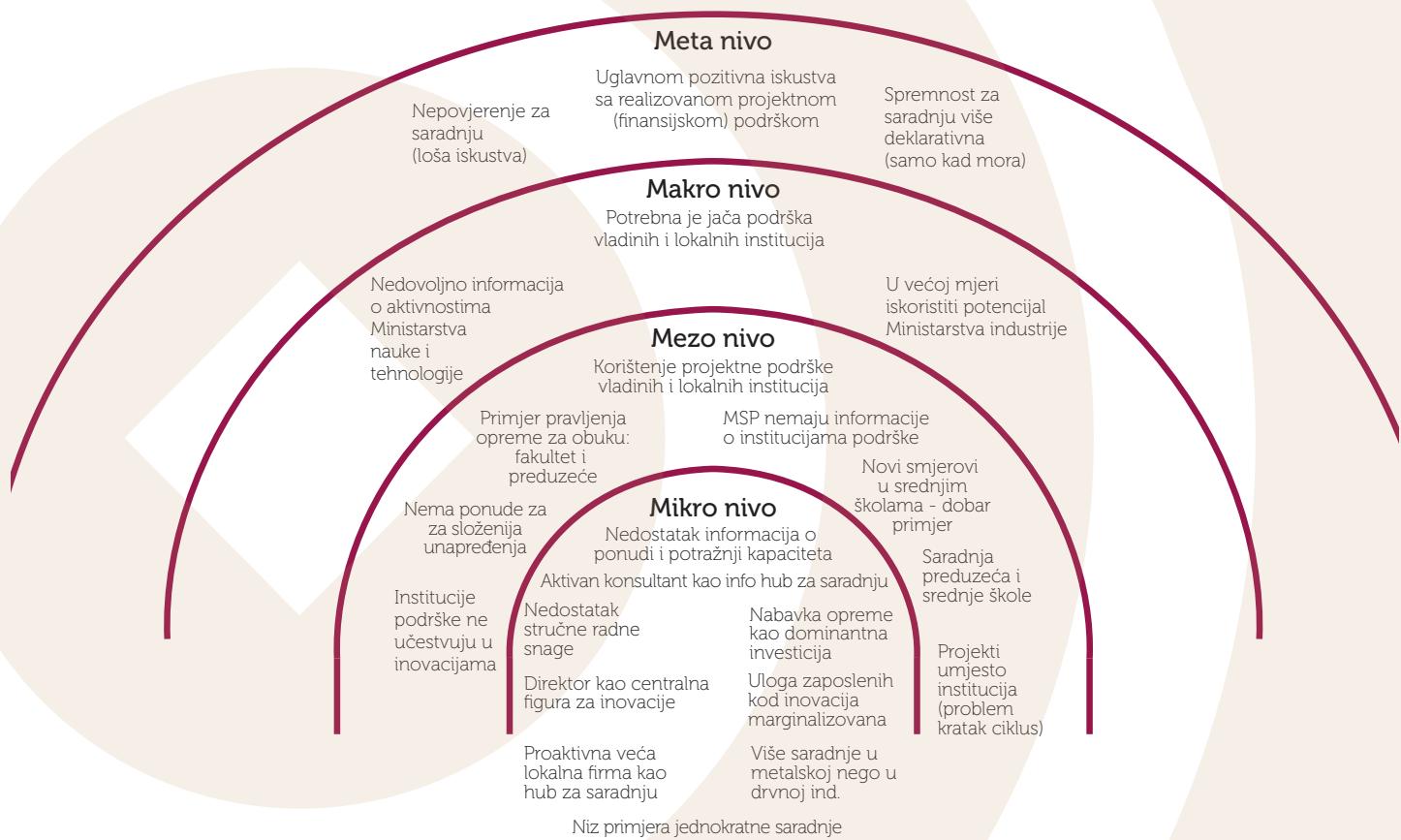


Sastanak sektorskih odbora metalske i drvopre-rađivačke industrije, maj 2018.



Posjeta FabLab – laboratoriji za proizvodnju na Institutu za inovacije i industrijski menadžment pri Univerzitetu tehnologije u Gracu, jun 2018.

...nezaposlenošću



BiH važi za državu sa velikim brojem nezaposlenih. Istovremeno, jedna od dominantnih prepreka za rast poslovanja preduzeća je nedostatak raspoložive radne snage sa potrebnim znanjima i vještinama. Zbog toga što firme ne mogu naći odgovarajuće radnike, sve više su prisiljene odbijati narudžbe iz inostranstva.

Ovaj problem neusklađenosti ponude i potražnje na tržištu radne snage je postao predmet interesovanja međunarodnih donatorskih projekata, a na jednom takvom projektu radi i Eda - Partnerstvo za kvalitetna radna mesta i konkurentnost¹².

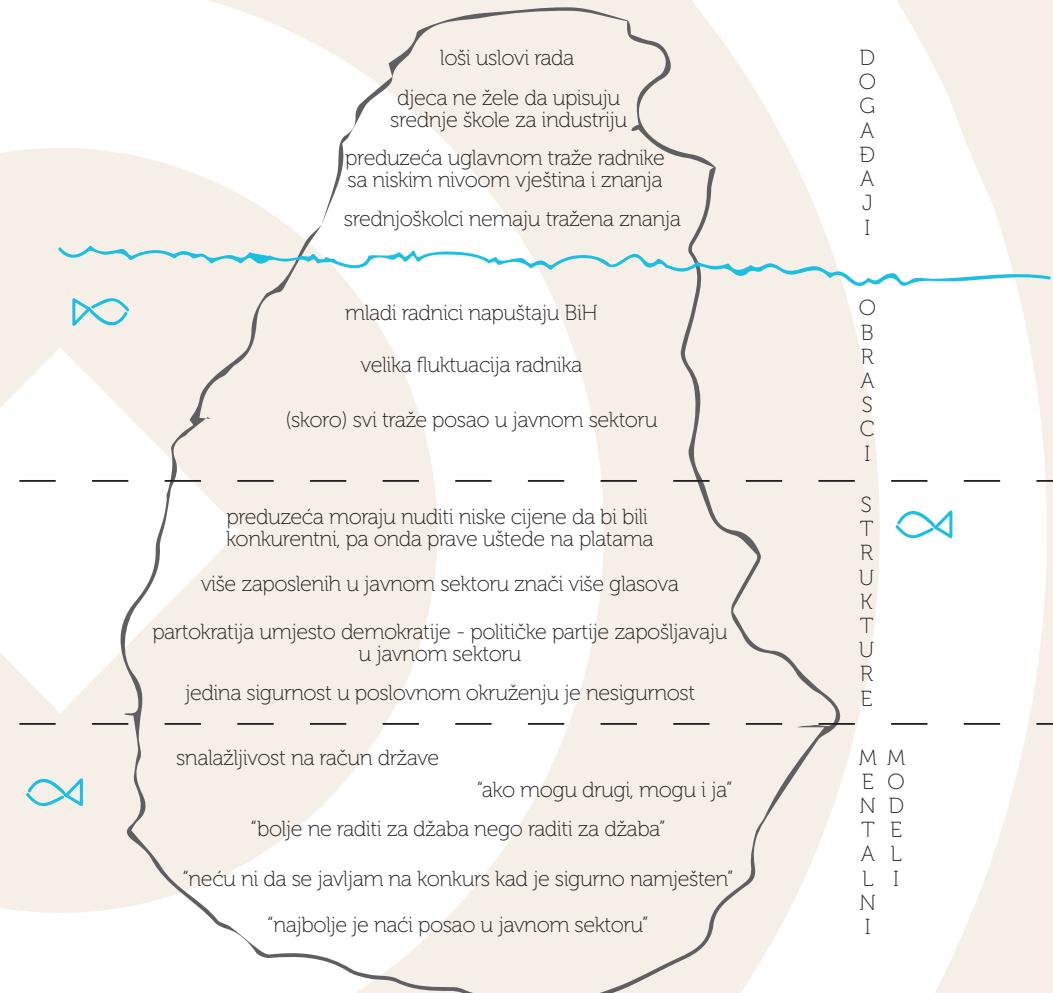
Polazeći od iskustava, koja su uglavnom preuzeta iz praksi provedenih projekata u okruženju, da se problem velikog broja nezaposlenih lica rješavaju kreiranjem partnerstva za zapošljavanje i povećanjem znanja i vještina nezaposlenih lica, donator je postavio okvir za planirane aktivnosti koje će dovesti do unapređenja stanja na tržištu rada, odnosno do usklađene ponude i tražnje radne snage.

Međutim, već tokom implementacije prvih aktivnosti, susreli smo se sa nizom izazova koji su nas navele da „zakopamo“ ispod površine problema zvanog nezaposlenost, gdje smo kroz interakciju sa različitim učesnicima na tržištu rada došli do niza informacija koje su ponekad i protivrječne. Na taj način smo od problema viška nezaposlenih prijavljenih na birou za zapošljavanje došli smo do problema manjka radne snage.

Model ledenog brijege (engl. Iceberg Model) je model koji pomaže da se dođe do dubljeg razumijevanja stvari. Stvari koje vidimo na površini su obično samo vrh ledenog brijege. Ponašanje ljudi, tj. organizacija ili institucija, uslovljeno je obrascima ponašanja, strukturama i mentalnim modelima. Boljim razumijevanjem ovih nivoa će se doći do kvalitetnijih intervencija.

Ovo je izvod iz jednog modela na kom trenutno radimo, a tiče se nezaposlenosti u BiH.

12 Više informacija o projektu Partnerstvo za kvalitetna radna mesta i konkurentnost, dostupno je na: <https://edabl.org/wp-content/uploads/2017/11/Partnerstvo-za-kvalitetna-radna-mesta-i-konkurentnost.pdf>



Realizujući aktivnosti koje su usmjerene na postizanje ciljeva i indikatora uspjeha, u isto vrijeme nastojimo da shvatimo zašto se broevi koji su vezani za tržište rada „ne poklapaju”, odnosno zašto veliki broj nezaposlenih ne rješava izraženi problem nedostatka radne snage.

Prikupljali smo različite informacije iz različitih uglova posmatranja, pokušavajući razumjeti različite obrasce ponašanja učesnika na tržištu rada. Informacije su dovele do saznanja da veliki broj nezaposlenih lica ne traži posao, odnosno da se prijavljuju na evidenciju biroa za zapošljavanje zbog ostvarivanja prava na zdravstveno osiguranje. Takođe se pokazalo da je, i pored problema velike fluktuacije radnika i nedostatka radne snage, upravljanje ljudskim resursima prilično zanemareno u mnogim preduzećima, dok su nezaposlenim licima koja zaista traže posao, pored visine plate, veoma bitni i uslovi rada i odnos prema radnicima u preduzeću.

Još jedan informacija koja objašnjava pitanje nedovoljnog znanja i vještina učenika srednjih škola kao i fonda časova praktične nastave u preduzećima, je izgleda vezana za nastavnike. Oni, povećanjem fonda časova u firmama, rizikuju da postanu tehnološki višak u srednjim školama.



Opremanje Centra srednjih škola „Ivo Andrić“ Prnjavor u okviru projekta, mart 2018.



Maturanti vježbaju intervju za posao, maj 2018.

Nastavljamo prikupljati informacije o nezaposlenosti i posmatrati ih iz različitih uglova. To nam je dragocjeno za unapređenje pristupa rješavanju ovog kompleksnog problema, imajući u vidu i buduće projekte koji će se baviti ovom problematikom.

...borbom protiv korupcije

Pitanje korupcije je jedno od najznačajnijih pitanja sa kojima se već decenijama suočava Bosna i Hercegovina. I dok je ona stalno prisutna tema kada se govori o politici, ekonomiji, donošenju i provođenju zakona, tranziciji i transformaciji društva, može se reći da je borba protiv korupcije još uvijek u svom povoju. Ovdje se ne misli na slučajeve kada se medicinska sestra ili policajac „ulove“ sa mitom od nekoliko desetina maraka već o korupciji viših nivoa koja se sisternski generiše zbog nedostatka adekvatnih mehanizama za borbu protiv korupcije ili neadekvatnih rezultata postojećih mehanizama za borbu protiv korupcije.

U nastojanju da se nadograde uspjesi koje je smo postigli u oblasti „dobre uprave“, radeći sa jedinicama lokalne samouprave i pojedinim institucijama na kantonalnom, entitetskim i državnom nivou, tokom 2016. godine uključujemo se u projekat koji je usmjeren na podršku Vladi Republike Srpske u borbi protiv korupcije. Cilj projekta je prioritizacija i implementacija seta mjer u cilju smanjenja uticaja korupcije koja se prožima kroz sve sektore i ugrožava stabilnost i šire socio-ekonomske reforme.



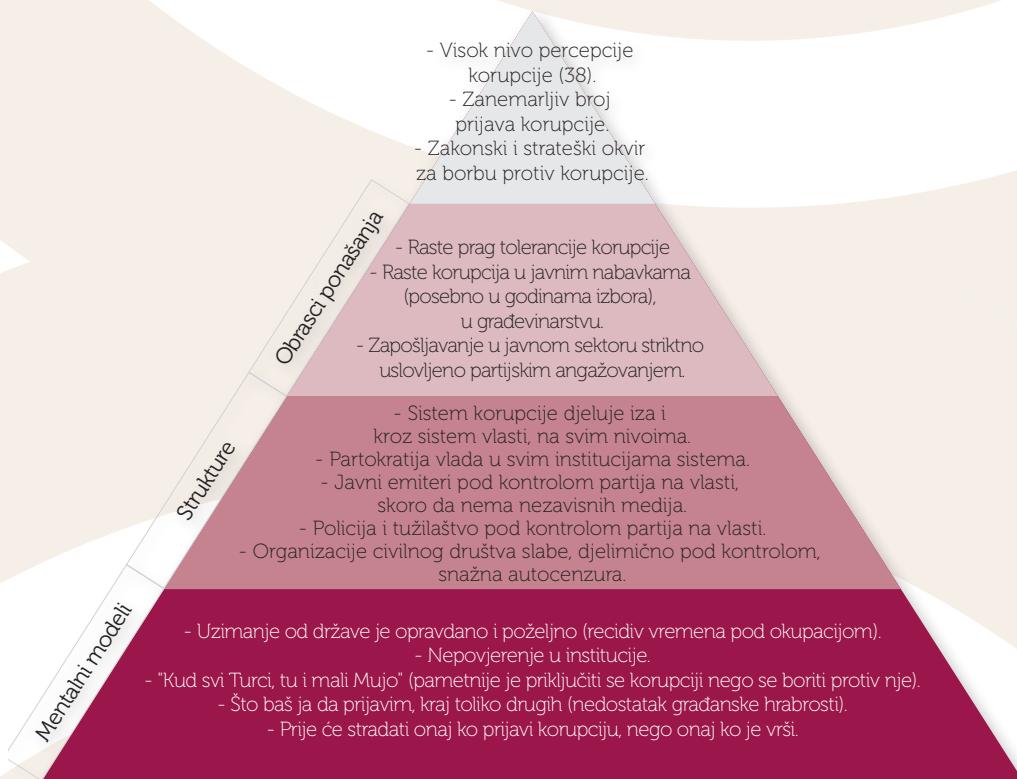
Obuka za provođenje Zakona o zaštiti lica koja prijavljuju korupciju u Republici Srpskoj, april 2018.

Učestvujući u projektima koji se bave borbom protiv korupcije, sve više uviđamo da uobičajeni projektni pristup (sa unaprijed jasno definisanim aktivnostima, autputima i ishodima i sa naglašenim učešćem eksperata) nije djelotvoran, jer nije primjeren situaciji i problemu sa kojim imamo posla. Drugačije rečeno, ne može se na prethodno strukturiran način i oslanjanjem na znanje eksperata, dakle pristupom koji odgovara

domenu komplikovanog u Cynefin okviru, baviti onim što je kompleksno, gdje ne možemo da znamo unaprijed efekte (ishode) naših aktivnosti i akcija drugih, zbog mnogobrojnih interakcija i još uvijek nevidljivih ustaljenih koruptivnih obrazaca ponašanja, koji su omogućenim nečim što nam je još uvijek nepoznato. Tako ostajemo na površini, bavimo se posljedicama, a ne uzrocima, jer ne znamo uzroke ni njihovu vezu sa posljedicama, a uobičajenim projektnim i analitičko-ekspertskim pristupom to i ne možemo da saznamo.

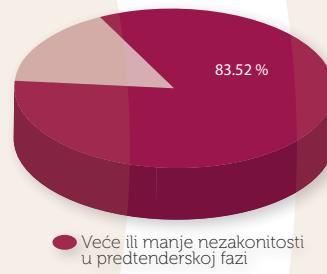
Zato stvaramo prepostavke i tražimo odgovarajuću podršku i partnera za pristup koji bi odgovarao domenu kompleksnog, u vidu prikupljanja 400-500 priča, i pozitivnih i negativnih u vezi sa korupcijom i borbom protiv korupcije, njihovom obradom putem programa SenseMaker, planiranja i provođenja niza paralelnih tzv. safe2fail eksperimenata, dolaženja do stabilnih hipoteza i pilotiranja djelotvornih mjera borbe protiv korupcije.

Naša trenutna saznanja su u vidu hipoteza koje idu ispod površine ledenog brijege, otprilike ovako:



...monitoringom javnih nabavki

Iako se već dugo godina Bosni i Hercegovini ulažu znatni naporci sa ciljem unapređenja javnih nabavki ka većem stepenu transparentnosti i odgovornosti, prevenciji zloupotreba i povećanju kvaliteta upravljanja javnim nabavkama, ne možemo se otrgnuti utisku da napretka gotovo da i nema. Sistem javnih nabavki još uvijek karakterišu značajno prisustvo korupcije, izrazito nepovjerenje aktera, nezadovoljavajući nivo transparentnosti, nizak nivo konkurenčije, otvoreno protežiranje pojedinih ponuđača kroz diskriminirajući pristup pri izradi tendera, odsustvo bilo kakve odgovornosti čak i kod utvrđenih nezakonitosti, te mnoge druge devijacije koje narušavaju integritet javnih nabavki u zaista velikoj mjeri¹³.



Neki od nalaza monitoringa integriteta ugovornih organa (institucija javnog sektora) u oblasti javnih nabavki

U odgovoru na pitanje zašto nema vidljivijeg napretka, može se poći od dominantnih polaznih pretpostavki za unapređenje integriteta u javnim nabavkama. Jedna od najizraženijih takvih pretpostavki (koja se odnosi na korupciju uopšte) je ta da se unapređenje određenog sistema može obezbijediti primjenom (od vrha ka dole), različitih politika i modela koji su se pokazali uspješnim u drugim društвima/državama, dakle prostom replikacijom. Takve pretpostavke ne uzimaju u obzir socijalno-ekonomski kontekst u kojem trebaju biti testirane, odnosno specifičnosti domaćeg sistema u kojem, između ostalog, možda i ne postoji opšta sklonost ponašanja po zakonom propisanim pravilima. Tako se prepostavlja da će ista ili slična zakonska rješenja ovdje ostvariti isti ili sličan efekat kao u drugim zemljama, ili da će se prostom vidljivošću javnih

¹³ Nalazi monitoringa integriteta ugovornih organa (institucija javnog sektora) u oblasti javnih nabavki su predstavljeni u Edinoj publikaciji "Integritet ugovornih organa u javnim nabavkama – Domaci Ex Post monitoringa", koja je raspoloživa na veb-stranici: <https://edabl.org/wp-content/uploads/2018/03/Integritet-ugovornih-organa-u-javnim-nabavkama.pdf>

nabavki povećati broj podnesenih ponuda, odnosno konkurenčija u javnim nabavkama (kao da kompanije ne učestvuju u tenderima samo zbog toga što ne znaju za njih). Međutim, praksa pokazuje da ovakve pretpostavke ne mogu u potpunosti obuhvatiti domaći kontekst, odnosno kompleksnost različitih aktera, odnosa, interesa i dr.

Provodeći projekte monitoringa javnih nabavki u saradnji sa drugim zainteresovanim organizacijama, uvijedjeli smo da pravilna intervencija u sistem javnih nabavki ne može biti identifikovana bez dublje analize samog sistema, obrazaca ponašanja učesnika, uzročno-posljedičnih veza i interakcija u tom sistemu. Interesantan primjer može biti aktuelni projekat *Da javne nabavke postanu javne* u okviru kojeg se, između ostalog, prvi put u Bosni i Hercegovini od strane organizacija civilnog društva vrši organizovani monitoring aktuelnih javnih nabavki, dakle nabavki koje su u toku (tzv. Real Time Monitoring). Iskustvo iz ovog projekata opredijelilo nas je da, pri izgradnji pretpostavki i intervencija, uzmemu u obzir kompleksnost i specifičnost domaćeg konteksta, broj i karakter učesnika (npr. iskustva i očekivanja poslovne zajednice) i specifičnost interakcija između njih. Tek otkrivanjem takvih, dubljih i kompleksnijih, veza, može se pristupiti predlaganju intervencija za koje se može očekivati da će ostvariti projektovane rezultate.

Ovaj drugačiji pristup sada nas usmjerava da prvo uočimo karakteristične obrasce ponašanja ključnih aktera u sistemu javnih nabavki – ugovornih organa (javnih institucija koje provode postupke javnih nabavki) i ponuđača, te da tek nakon toga nastojimo dizajnirati intervencije za koje smatramo da će dovesti do poboljšanja. Ovo nastojimo postići korišćenjem, između ostalog, metoda i alata kvalitativne i kvantitativne analize koji su razvijeni upravo radi uočavanja ovakvih obrazaca, najčešće skrivenih standardnim ekspertskim pristupima. Nastavak projekta *Da javne nabavke postanu javne* će nam omogućiti, da se uz korišćenje SenseMaker alata na definisanom uzorku ugovornih organa i ponuđača, izvrši dublja analiza interakcija ugovornih organa sa ponuđačima, ali i međusobnih interakcija samih ponuđača. Uvjereni smo da će nam ovakav pristup omogućiti bolju identifikaciju pojedinih obrazaca ponašanja i potencijalnih odgovora, odnosno reakcija na kritične obrasce u sistemu javnih nabavki.

...transparentnošću i odgovornošću javnih preduzeća

Bosna i Hercegovina se suočava sa nedostatkom odgovornosti i transparentnosti unutar javnog sektora na svim nivoima vlasti. Jedan od najvećih problema, a koji je dosta zanemaren, odnosi se na transparentnost i odgovornost javnih preduzeća. S obzirom na to da ova preduzeća učestvuju u kreiranju relativno velikog dijela bruto društvenog proizvoda i da od njihovog stanja uveliko zavisi socio-ekonomski položaj stanovništva, ali i poslovno okruženje za druge privatne subjekte, jako je značajno utvrditi kakvo je postojeće stanje. Pri tome su aspekti transparentnosti i odgovornosti javnih preduzeća od posebnog značaja.

U okviru projekta **Transparentna i odgovorna javna preduzeća u BiH – TAPE**, pripremljena je komparativna studija „Transparentnost i odgovornost javnih preduzeća na području EU i Zapadnog Balkana“¹⁴ koja obuhvata analizu tri države Zapadnog Balkana (Srbija, BJR Makedonija i Bosna i Hercegovina) i tri države EU (Slovenija, Hrvatska i Holandije). Istraživanje o stanju transparentnosti i odgovornosti na uzorku od 100 javnih preduzeća u BiH (50 iz Republike Srpske i 50 iz Federacije BiH) je pokazalo nezadovoljavajuće rezultate.

Konferencija za novinare povodom objavljivanja komparativne studije "Transparentnost i odgovornost javnih preduzeća na području EU i Zapadnog Balkana", septembar 2017.



¹⁴ Studija je dostupna na veb-stranici Ede: <https://edabl.org/wp-content/uploads/2017/09/Transparentnost-i-odgovornost-JP.pdf>

Na osnovu provedene analize pravnog okvira, stvarnog stanja na uzorku od 100 javnih preduzeća u BiH, kao i informacija dobijenih u radu sa 10 operativnih timova partnerskih javnih preduzeća, pripremljeni su amandmani na Zakone o javnim preduzećima u Republici Srpskoj i Federaciji BiH. Amandmanima se, pored ostalog, javnim preduzećima eksplicitno propisuje obaveza otvaranja vlastite internet stranice u roku od 90 dana od dana stupanja na snagu Zakona i preciznije se definišu finansijske informacije, informacije o organizacionoj strukturi i poslovanju, čije objavljivanje na vlastitoj web-stranici predstavlja suštinu transparentnosti rada javnih preduzeća. Takođe, amandmanima se predlaže obaveza zapošljavanja u javnim preduzećima putem javnog oglašavanja/konkursa, o čemu bi Vlade oba entiteta trebale da donesu posebne Uredbe. U Zakon se uvodi godišnji plan poslovanja, kao sveprisutan i ključni dokument za poslovanje javnih preduzeća, dok je interna revizija uskladena sa propisima koji regulišu sistem interne revizije u javnom sektoru u oba entiteta. Takođe, pripremljeni su i amandmani na Uredbe o transparentnosti finansijskih odnosa jedinica lokalne samouprave i entiteta (u Federaciji BiH i kantona) sa javnim preduzećima. Pokrenuta je inicijativa da se pokrene procedura usvajanja pomenutih zakonskih i podzakonskih akata, sa pozitivnim reakcijama od strane predstavnika relevantnih ministarstava.

Usvajanje pripremljenih amandmana, uz adekvatan rad organa za nadzor nad primjenom Zakona o javnim preduzećima, doprinio bi povećanju nivoa transparentnosti i odgovornosti rada javnih preduzeća u BiH.

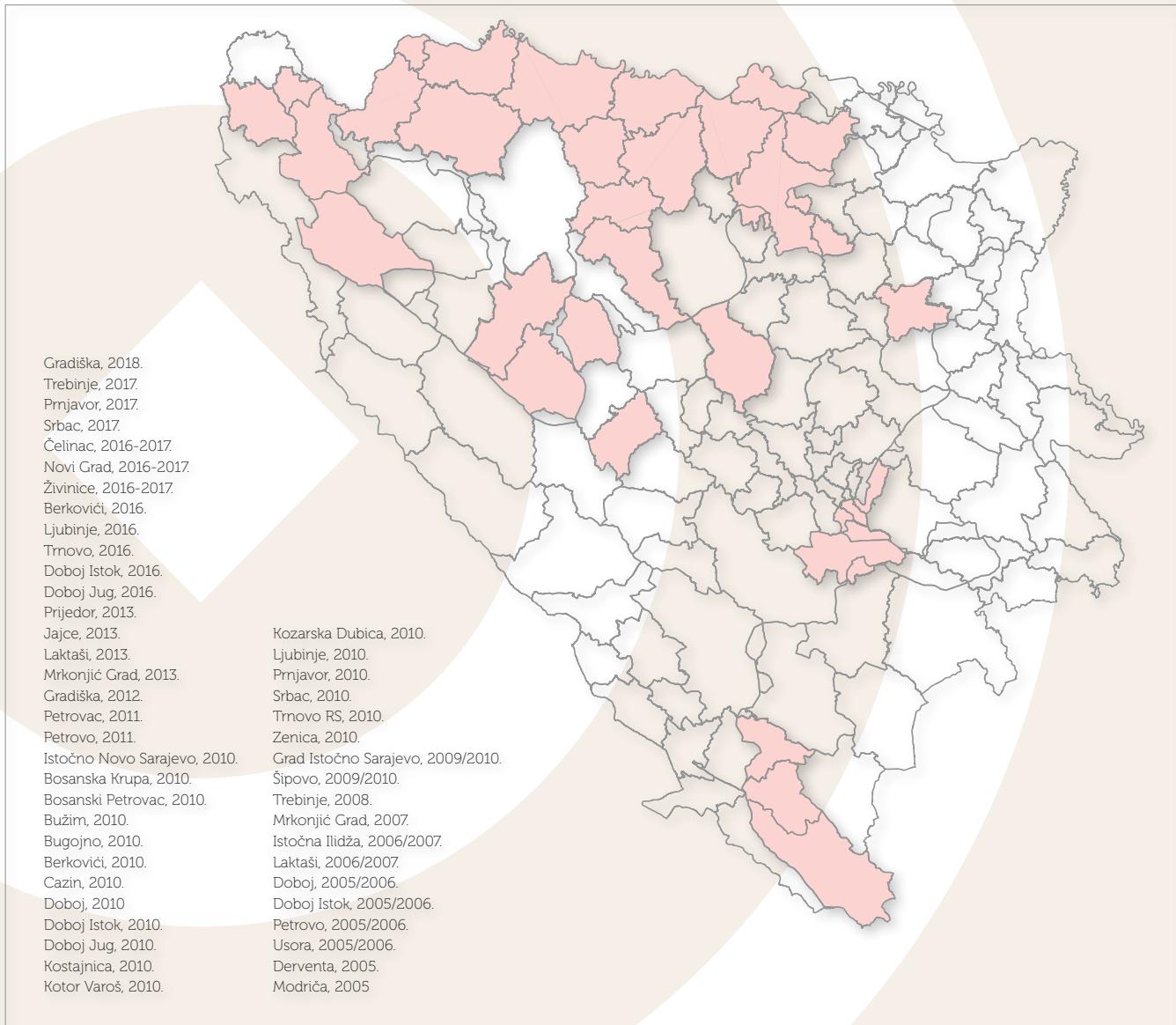
...lokalnim razvojem

Eda još od 2006. godine intenzivno radi na planiranju lokalnog razvoja. U okviru Projekta integrisanog lokalnog razvoja (ILDP) koji od 2008. pokreće UNDP BiH uz podršku SDC-a, Eda dobija najizazovniju i najkreativniju ulogu i zadatak – da razvije i isproba standardizovanu metodologiju planiranja integrisanog lokalnog razvoja. Rezultat je svima poznata MiPro metodologija, koja je u širokoj primjeni u BiH od 2009. godine.

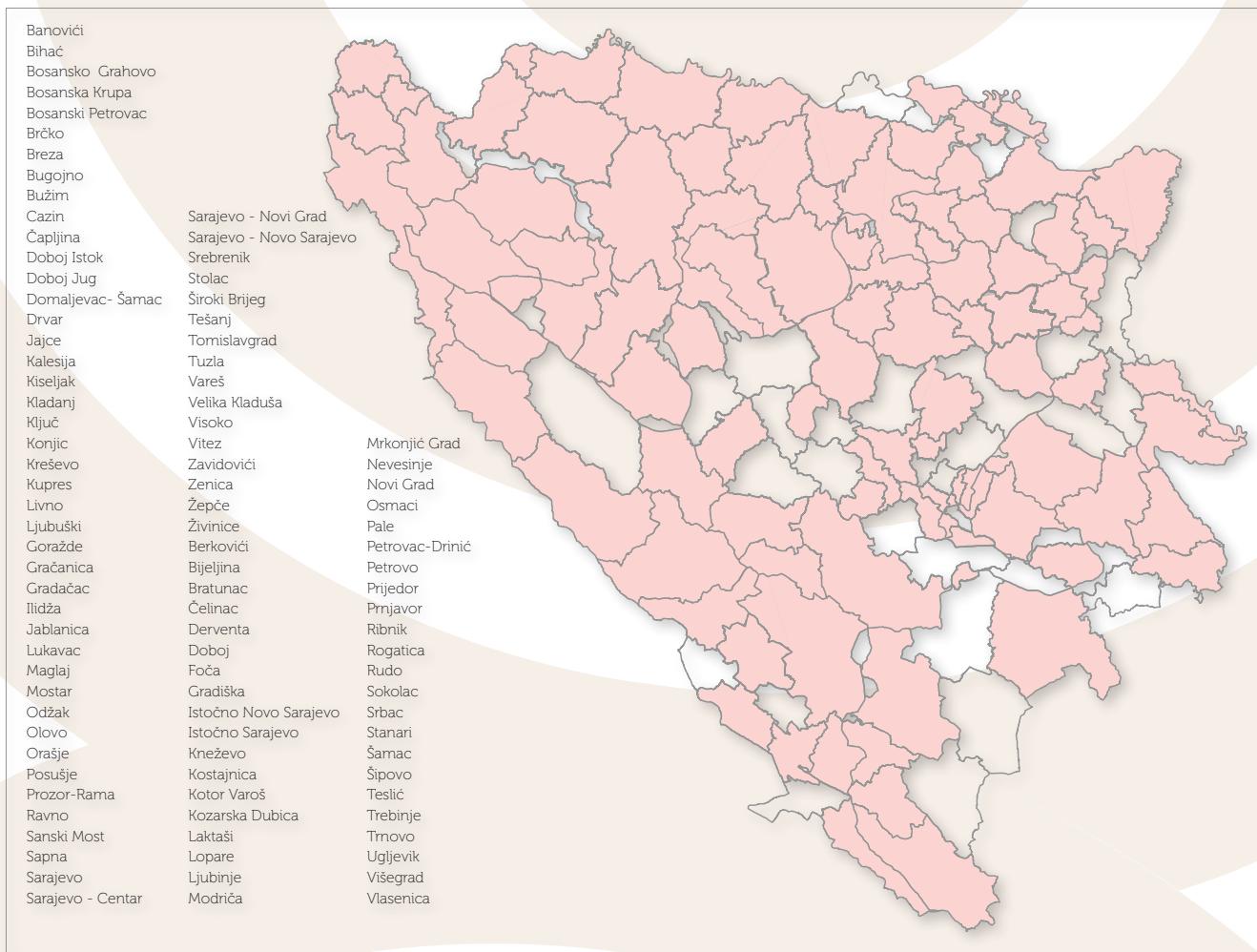
Eda je tu metodologiju prva isprobala u šesnaest jedinica lokalne samouprave, a onda nastavila i u nizu drugih opština i gradova, kroz ILDP, druge projekte i kroz direktne ugovore sa lokalnim vlastima. Danas, 99 od 145 ili 68% opština i gradova u BiH raspolaže strategijom lokalnog razvoja koja je pripremljena po MiPro metodologiji ili je ona u procesu izrade po ovoj metodologiji. Ako se uzme u obzir da 28 opština i gradova u BiH nema strategiju lokalnog razvoja niti je ona u procesu izrade, onda je taj procenat znatno veći (85%).

Interesantno je to da je od 2005. pa do danas Eda vodila proces izrade strategija lokalnog razvoja u oko 40 opština i gradova u BiH (u nekim opštinama i gradovima više puta).

Opštine i gradovi u BiH u kojima je Eda vodila proces izrade strategije lokalnog razvoja



Opštine i gradovi u BiH u kojima se koristi MiPro metodologija



Djelimični i mjestimični neuspjesi u njihovoj implementaciji podsticali su nas na usavršavanje metodologije i alata planiranja i implementacije, ali i na preispitivanje koncepta planiranja koje polazi od prepostavke da možemo unaprijed da predvidimo koje efekte možemo da postignemo i kojim aktivnostima, kao da se radi o redu i izvjesnosti, a ne o stvarnom (ne)redu i neizvjesnosti.

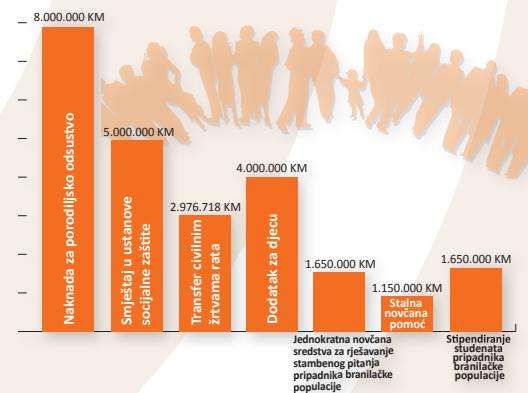
Još neke metodologije i alati koje smo razvili

Budžet za građane

Bužeti su obično relativno opširni dokumenti puni tabela, brojeva, indeksa, procenata i stručnih termina koje obični građani najčešće ne razumiju. Sa druge strane, građani žele da znaju sa koliko novca raspolaže opština ili grad u kojem žive, kako se budžet „puni“ i kako se novac iz njega koristi. Da bi se budžeti „približili“ građanima, tj. da bi oni postali razumljiviji i jasniji za prosječnog građanina, kreirani su „budžeti za građane“ koji sadrže informacije u vezi sa budžetom koje građane interesuju i koje su prikazane na jednostavan, slikovit i dopadljiv način (uključujući i npr. infografike).

Bolje razumijevanje budžeta od strane građana je prepostavka za njihovo aktivno učešće u procesu njegovog planiranja i pripreme, kako bi odražavali i njihove interese. Sa druge strane, budžet za građane omogućava predstavnicima lokalne vlasti da objasne ključne informacije fiskalne politike i budžetske odluke u obliku koji je razumljiviji običnim ljudima. Tako građani mogu da saznaju koliko novca ima na raspolaganju i kako je on raspoređen – na šta se koristi.

Detalj iz budžeta za građane Zeničko-dobojskog kantona za 2016.

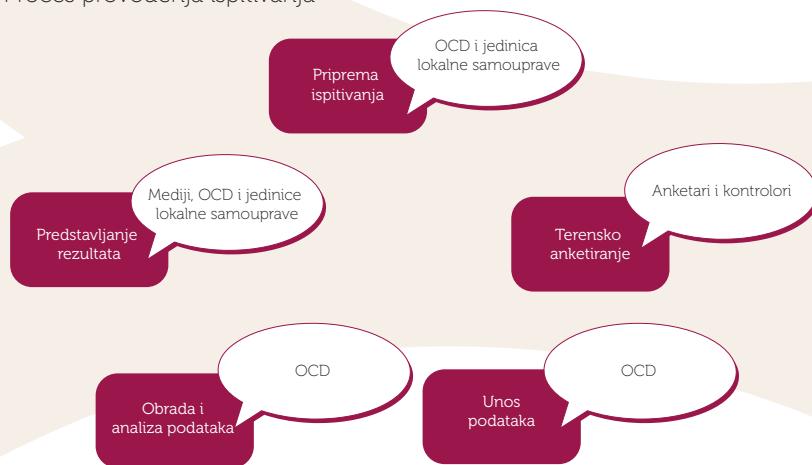


PULS - Poboljšanje usluga lokalne samouprave

PULS metodologija¹⁵ je usmjerenja na povećanje društvene odgovornosti i kvaliteta usluga na lokalnom nivou, korištenjem mehanizama za povratnu spregu, tačnije uvođenjem metodologije ispitivanja zadovoljstva korisnika. PULS metodologija za stalno, sistematicno praćenje, procjenjivanje i unapređivanje javnih usluga trebala bi da omogući djelotvoran uticaj organizacija civilnog društva (OCD) na odgovorniji rad lokalnih vlasti putem:

- povećanja kapaciteta nevladinih organizacija za aktivno učešće u zastupanju interesa građana u pružanju javnih usluga na lokalnom nivou;
- primjene odgovarajućih alata i instrumenata za redovnu procjenu kvaliteta, dostupnosti i drugih relevantnih karakteristika javnih usluga, posmatranih sa aspekta građana kao glavnih korisnika i aktera;
- uspostavljanja kvalitetne, proaktivne, na činjenicama zasnovane komunikacije između lokalnih vlasti i nevladinih organizacija.

Proces provođenja ispitivanja



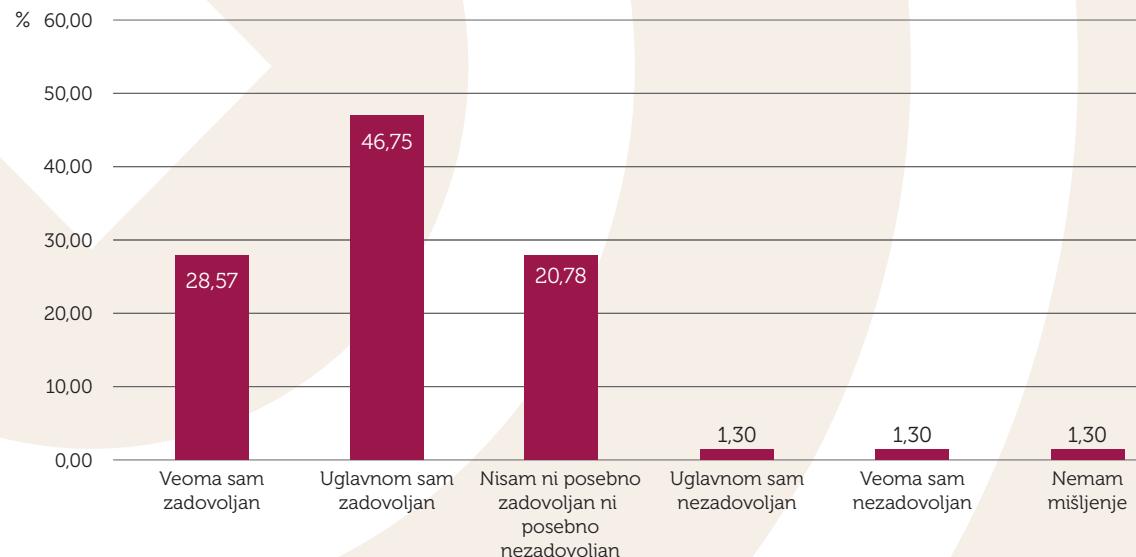
¹⁵ Više informacija o PULS metodologiji je dostupno u priručniku koji je raspoloživ na veb-stranici Ede: <https://edabl.org/pub/edasl/Priručnik%20za%20primjenu%20PULS%20metodologije.pdf>

ELIZZA – za ispitivanje zadovoljstva zaposlenih

ELIZZA je alat koji se zasniva na sistematskom prikupljanju, mjerenu i analiziranju mišljenja i stavova zaposlenih o svim važnim pitanjima organizacije, upravljanja i rada. Ovakvi mehanizmi uvedeni su u zemljama Evropske unije, doprinoseći bitnom povećanju motivacije zaposlenih i njihovih ostvarenja. ELIZZA proučava sljedeće aspekte zadovoljstva zaposlenih:

- zadovoljstvo sadašnjim radnim mjestom u cjelini i pojedinim njegovim karakteristikama;
- zadovoljstvo svojim odjeljenjem u poređenju sa drugim odjeljenjima;
- ocjena osobina i načina rada neposrednih, srednjih i najviših rukovodilaca;
- zadovoljstvo informisanošću i komunikacijama u odjeljenju.

U cjelini, koliko ste zadovoljni ili nezadovoljni vašim sadašnjim poslom?



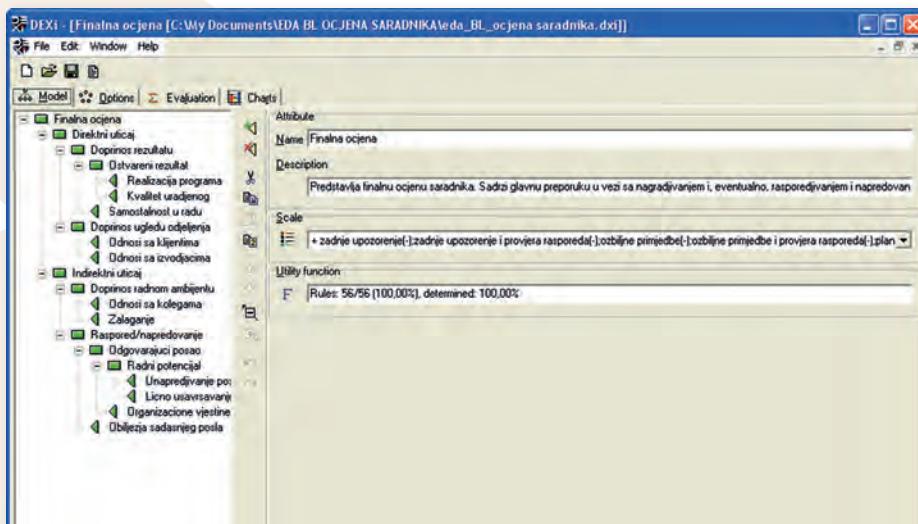
Alat za ispitivanje zadovoljstva zaposlenih smo uspješno primijenili u Administrativnoj službi Grada Banja Luka, 2010. godine.

ESOS – za dobro upravljanje ljudskim resursima

ESOS je alat za unapređivanje sistema ocjenjivanja zaposlenih u lokalnim administracijama. Počiva na godišnjoj procjeni ostvarenja zaposlenih koja obuhvata svakog zaposlenog, a sistem se sastoji od: pisane samoprocjene svakog zaposlenog/saradnika;

- ocjene zaposlenog/saradnika koje daju neposredni rukovodioци;
- izvještaja o završnoj ocjeni i parcijalnim ocjenama zaposlenog/saradnika nakon kompjuterske obrade ocjena koje daje neposredni rukovodilac;
- razgovora između zaposlenog/saradnika i neposrednog rukovodioca o rezultatima procjene ostvarenja i planovima poboljšanja.

Stablo kriterijuma sa finalnom ocjenom, koja uključuje preporuku o nagradivanju, eventualnom prerasporedovanju i napredovanju saradnika - ekspertni sistem za donošenje odluka po višefaktorskom modelu – DEXI



Sistem ocjenjivanja zaposlenih po ovoj metodologiji je primijenjen u Administrativnoj službi Grada Banja Luka u periodu 2010-2011. godine.

Metodologija monitoringa javnih nabavki

Kako bismo stvorili snažan osnov za zagovaranje povećanja odgovornosti u javnim nabavkama, te povećanja kvaliteta upravljanja javnim nabavkama, prihvatili smo se izazova izrade sveobuhvatne metodologije monitoringa javnih nabavki. Cilj ove metodologije je da, pored identifikacije i opisa najizraženijih nezakonitosti prisutnih u postupcima javnih nabavki, uočimo i opišemo karakteristične obrasce ponašanja ugovornih organa, ponuđača na tržištu javnih nabavki, institucija za monitoring javnih nabavki, ali i drugih učesnika.

Prilikom izrade metodologije, polaznu osnovu su nam predstavljali dokumenti koji su razvijeni od strane OECD-a¹⁶ sa ciljem da pomognu zainteresovanim državama da unaprijede integritet u oblasti javnih nabavki.

U početnoj fazi razvoja, metodologija se sastojala od dva osnovna segmenta, odnosno: 1) monitoringa integriteta ugovornih organa kroz analizu sekundarnih izvora (revizorski izvještaji i drugi dostupni izvori), i 2) monitoringa aktualnih javnih nabavki (Real Time Monitoring) kao prvog ovakvog monitoringa u Bosni i Hercegovini i regiji. Za primjenu same metodologije, razvijen je i poseban set alata, sa ciljem fokusiranja monitoringa na značajnije rizike integriteta javnih nabavki. Jedna od osnovnih karakteristika metodologije je da njena primjena podrazumijeva angažman čitave mreže eksperata i organizacija tako da se svaki ekspert/organizacija angažuju u segmentu metodologije za koji su posebno specijalizovani. Pri tome, posebna pažnja se posvećuje koordinaciji aktivnosti različitih pojedinaca i organizacija.

Rezultati prve faze primjene metodologije dali su nam razloga za zadovoljstvo kada su u pitanju manifestacije, odnosno događaji koje smo mogli vrlo precizno opisati i dokazati (npr. mali broj ponuda), te razloga za djelimično zadovoljstvo kada su u pitanju neki od obrazaca ponašanja (npr. nefunkcionisanje mehanizama zaštite javnog interesa). Međutim, ono čime nismo bili zadovoljni jeste nemogućnost da „uhvatimo“ dublje uzroke negativnih pojava u javnim nabavkama koje su struktumog karaktera i nisu lako uočljive „sa površine“.

Upravo iz ovih razloga nastojimo dalje unaprijediti metodologiju i to korišćenjem alata koji su više osjetljivi na kompleksnu prirodu struktura i odnosa koji uzrokuju prisutne obrasce ponašanja, odnosno dovode do vidljivih negativnih pojava u javnim nabavkama. Ovo nastojimo postići primjenom alata SenseMaker, a s ciljem prikupljanja dovoljno podataka i informacija koje će i nama i drugima omogućiti bolju identifikaciju pojedinih obrazaca ponašanja i potencijalnih odgovora odnosno reakcija na takve obrasce ponašanja.

16 Riječ je o sljedećim dokumentima: OECD. (2007). Integrity in public procurement: Good practice from A to Z; OECD. (2008). Enhancing Integrity in Public Procurement: A Checklist.

Kako nas drugi vide?

Kod Ede Misionica dolazi pre Radionice
EDA – Jedan subjektivni osvrt

Sa Edom sarađujem – htetoh da napišem već sedam-osam godina, ali sam proverio i ispostavilo se da je u stvari deset. Vreme leti kada se nešto lepo stvara.

Ova dugotrajnost naše saradnje i okolnost da sam imao čast da me Eda uvrsti u svoj Savetodavni odbor, nisu jedini razlozi zbog kojih i ne pretendujem na objektivnost u ovom osvrtu. Meni se generalno svida što Eda radi i kako radi, pa to možda zamagljuje moju objektivnost.

Moj prvi utisak o Edi je bio da, kada ste deo nečega što Eda organizuje, velika je šansa da budete u društvu najboljih. Skupovi gradonačelnika iz regionala kojima sam prisustvovao na samom početku druženja sa Edom su bili kao Olimpijske igre lokalne samouprave – puno učesnika, ali svi znaju ko su zvezde, čak i ako dolaze iz malih opština – i svi se prema odnose baš tako – kao prema zvezdama lokalne uprave i upravljanja.

Reći da kod Ede Misionica dolazi pre Radionice možda zvuči trivijalno, ali ne bih to isticao da ne mislim da nam upravo toga nedostaje. U Edi vole da zastanu i da razmisle, posavetuju se međusobno, potraže savet sa strane, čak i u vezi sa stvarima koje do sada umeju da urade zatvorenih očiju i rutinski. Možda baš zbog toga, da stvari ne bi odradivali rutinski. To me dovodi do druge osobine Ede. Saradivati sa Edom znači sarađivati sa istraživačima koje kao da neprestano žulja njihova zona komfora, koji se ne zadovoljavaju eksploracijom niti recikliranjem tema i pristupa u kojima su se već dokazali. Kako se dokažu u nekoj oblasti i metodologiji, oni im postanu neverni i pogled bacaju na neke nove. U Edi kao da su srećni samo kada inoviraju – svoje teme, istraživačke pristupe i sebe same.

Kada inoviraju, u Edi ne gledaju samo što su najperspektivniji pristupi u zemlji, pa ni u okruženju. Nije im teško da zavire na drugi kraj sveta ako zaključe da tamo nastaje nešto novo, što je vredno pažnje i ima potencijal. A onda ne žale da ulože u svoje mlade saradnike da to novo donesu u svoju sredinu. Verovatno mora tako ako želite da ne budete intelektualni zapećak sveta. Eda je među malim brojem istraživačkih organizacija koje znaju da stručno ne mora da znači i dosadno. Pogledajte naslove njihovih publikacija, pogledajte njihovu grafičku obradu teksta. Sve je tu napravljeno tako da privuče i zadrži vašu pažnju, da vas uvuče u dijalog sa autorima iz koga, pazite se, možda izađete sa nešto revidiranim stavovima u odnosu na ne one sa kojima ste ušli. Jer jedino tako ovaj posao ima smisla.

Dr Dušan Vasiljević, Beograd

P. S. Da ne zaboravim, u Edi se razumeju i u vina. Meni i to dosta toga govori.

Kako nas drugi vide?

Eda postaje model organizacije za podršku razvoju

Tokom proteklih šest godina, Mesopartner je blisko sarađivao sa Edom kako bi je podržao i ojačao. Radili smo sa Edom na jačanju kapaciteta, kao podrška, a u nekim slučajevima i kao bliski saradnik. Eda nije prosječna lokalna razvojna agencija, već model za primjer kako domaća razvojna organizacija može postati partner za razmišljanje, savjetnik i fasilitator unutar njihovog područja djelovanja, daleko više od prvobitno zamišljene uloge i težnji.

Pozdravljamo Zdravka i njegov tim posvećen izgradnji nacionalnih i regionalnih kapaciteta.

Ono što na nas uvijek ostavlja utisak u vezi sa Edom je sposobnost Edinog tima da preuzme konceptualne okvire i instrumente i da ih zatim integriše u procese razmišljanja, planove rada i publikacije. Cijela organizacija je uvijek "gladna" ideja i alata koje može da primjeni u svom operativnom radu, ali i u procesu razmišljanja i učenja. To se vidi iz njihovih publikacija i duge liste projekata koje su uspješno realizovali proteklih godina, stalno ispunjavajući i prevazilazeći zahtjeve brojnih lokalnih i međunarodnih donatora.

Svake godine Eda je slala članove svog tima na našu godišnju Ljetnju akademiju - intenzivnu međunarodnu stručnu obuku u trajanju od pet dana. Nekoliko članova Edinog tima je učestvovalo više puta. Eda je takođe podržala mnoge svoje saradnike da učestvuju na Ljetnjoj akademiji, koristeći ovaj događaj kao priliku da zajedno razmišljaju o teritorijalnim i sektorskim strategijama i pitanjima na kojima rade u svojim oblastima djelovanja.

Iz našeg međunarodnog iskustva, postoji nekoliko karakteristika koje Eda čine jedinstvenom. Prvo, organizacija radi na lokalnom nivou, ali takođe ostvaruje saradnju na nivou cijele zemlje. Ovo se odnosi na formalni rad, ali i na neformalno jačanje kapaciteta partnera, zvaničnika i lidera. Drugo, ideje se lako prebacuju između lokaliteta i sektora. Treće, tokom godina su razvili snažnu mrežu saradnika koja obuhvata cijelu zemlju, tako da u nove projekte često mogu uključiti saradnike iz prethodnih projekata. Takođe, često smo vidjeli da Eda ima uticaj i ugled van granica zemlje. S obzirom na to da svoje učenje i ideje dijele tako javno i otvoreno, često ih vide kao regionalnog partnera međunarodnim razvojnim organizacijama. Na kraju, Eda je model za primjer kako jedna organizacija može da koristi sredstva donatora za izgradnju institucionalnih kapaciteta, te jačanje lokalnih i sektorskih mreža, kako bi se postigli višestruki ciljevi. Ova sposobnost povezivanja kratkoročnog finansiranja i ciljeva projekata sa dugoročnim jačanjem mreža i partnerstva predstavlja ključ njihovog uspjeha.

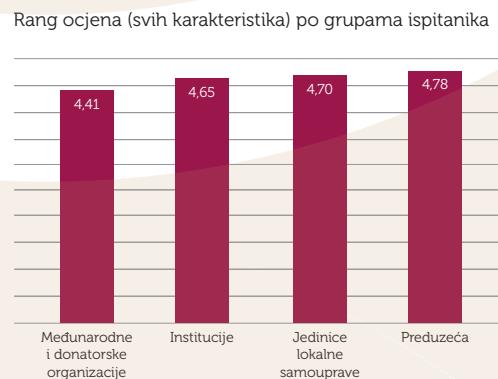
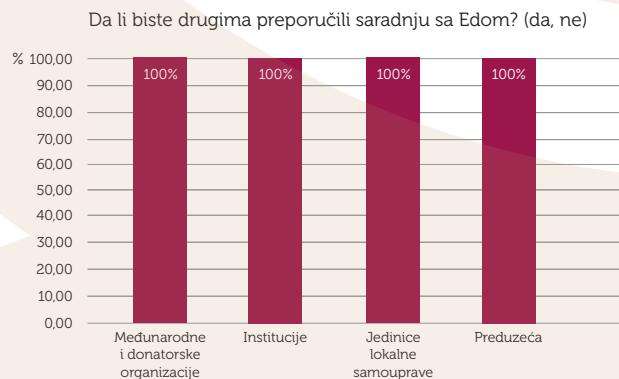
Čestitamo Edi na važnoj godišnjici i želimo Edinom timu sve najbolje u budućem radu.

Dr. Shawn Cunningham, Mesopartner

O imidžu Ede

Svjesni činjenice da je imidž Ede jedan od najvrijednijih segmenata njene neopipljive imovine, periodično provodimo anketu sa ciljem prikupljanja i mjerjenja mišljenja i stavova o Edi i najvažnijim karakteristikama njenog djelovanja. Početkom 2017. godine smo zamolili ukupno 84 osobe - predstavnike institucija, jedinica lokalne samouprave, preduzeća i međunarodnih organizacija, da ocijene 11 ispitivanih karakteristika na skali od 1 (loše) do 5 (odlično). Prosječne ocjene svih karakteristika po grupama ispitanika su se kretale u intervalu od 4,41 do 4,78, pri čemu su svi izrazili spremnost da drugima preporuče saradnju sa Edom.

Ipak, možda ponajviše o tome kako percipiraju Edu, govore odgovori na pitanje: "Šta Vam prvo pada na pamet kada pomislite na Agenciju Ede?". Neke od najčešćih asocijacija su: profesionalnost, predanost, odgovornost, kompetentnost, inovativnost, razumijevanje, iskustvo, ljubaznost, tim, prijatelji, entuzijasti... Kompletne rezultate može pogledati ovdje: <https://edabl.org/wp-content/uploads/2017/03/Edin-imidz-2016.pdf>.



Sljedećih 10 godina

Eda je organizacija zasnovana na znanju, koje se razvija stalnim isprobavanjem, učenjem i prilagođavanjem u lokalnom i regionalnom kontekstu BiH i zapadnog Balkana. Pritom to radimo na najmanje rizičan način i uz maksimalno uvažavanje stvarnosti i neizvjesnosti u nizu situacija sa kojima se suočavamo. Nikada nismo u potpunosti zadovoljni onim što uradimo, iako drugi često kažu da, radeći s nama, dobiju više nego što su očekivali. Procjenjujemo da u sljedećih 10 godina, nizom manjih i ekonomičnijih intervencija, polazeći od stvarnog potencijala promjena i radeći na stalnom jačanju interakcija, možemo da postignemo znatno više nego za prethodnih 20 godina. Za to su nam neophodni pravi partneri, neki od njih da nas podrže, drugi da s nama rade. Procjenjujemo da smo pravi partner onima koji nisu zadovoljni stanjem, tempom i stvarnim karakterom i dometom promjena u pogledu teritorijalnog ekonomskog razvoja, konkurentnosti privrede i reforme javne uprave u BiH i regionu zapadnog Balkana (posebno zemljama bivše Jugoslavije). Mislimo da se s nama najmanje rizikuje, a potencijalno može najviše da dobije.

Anegdote iz našeg rada

Tokom dugogodišnjeg rada sa predstvincima lokalnih vlasti, preduzeća i institucija, bilo je šaljivih situacija i komentara, a neke od njih koji su nam ostali u sjećanju želimo da podujelimo sa Vama...

- Nezaposleni pita radnika radnika u Birou za zapošljavanje: „Gdje se može kupiti motivaciono pismo za posao - na trafici?“
- Komentar u nacrtu dokumenta: "Molim Vas provjerite jesam li ja ovo dobro razumio."
- Učesnik radionice za izradu SWOT analize, u šali: „Naše slabosti su naše najveće snage!“
- Predstavnik opštine - predsjedavajući privrednog savjeta, predstavniku preduzeća koji je imenovan za njegovog zamjenika: „Zamjenik predsjedavajućeg sjedi pored mene, ali na žalost sada nemamo stolicu.“ Predstavnik preduzeća: „Nema veze, donijeću ja sebi stolicu sljedeći put.“
- Šetajući sa kolegama u Istanbulu, na Taksim trgu gdje je velika gužva: „Sad nam je najvažnije da ne izgubimo mene.“
- Dijalog poslije održanog treninga: Šef: „Kako je bilo na treningu?“ Učesnik treninga iz državne uprave: „Meni je šef rekao da samo klimam glavom.“ Šef: „Ali značajno.“
- Kolega na treningu, sa zadatkom da na engleskom jeziku navede jednu od osobina koja počinje prvim slovom njegovog imena - Z: Zmart, Zexy...“

Edin tim

Edu čini stabilan tim od 12 ljudi sa znanjima i iskustvima koja se dopunjaju i kombinuju u timskom radu. Tím je posvećen stalnom učenju, usvajaju novih metodologija i alata i sticanju iskustva u njihovoj primjeni, kako bismo pomogli našim partnerima i klijentima da djelotvorno odgovaraju na sve kompleksnije izazove sa kojima se suočavaju. Edin tim dopunjava velika mreža spoljnih saradnika u zemlji i regionu.





Zdravko Miović, magistar menadžmenta (rješavanje razvojnih problema) je direktor Ede. Ima više od 20 godina potvrđenog konsultantskog, istraživačkog i moderatorskog iskustva vezanog za lokalni/regionalni razvoj, razvoj preduzeća i razvoj dobre uprave. Učestvovao je u preko 40 međunarodnih projekata u BiH i Srbiji, od toga je oko polovine vodio kao menadžer projekta ili voda tima. Kao vodeći trener i konsultant osposobio je oko pedeset lokalnih razvojnih timova za strateško planiranje razvoja. Ima status međunarodnog konsultanta i povremeno je angažovan na razvojnim projektima izvan BiH. Spoljni saradnik globalne firme Mesopartner (www.mesopartner.com) specijalizovane za ekonomski razvoj, konkurentnost i inovacije. Do sada objavio devet knjiga iz oblasti odlučivanja i upravljanja razvojem. Ima objavljene priloge u međunarodnim publikacijama koje se bave lokalnim razvojem i lokalnom upravom. Objavio je četiri knjige poezije, a za jednu od njih je dobio prestižnu nagradu „Skender Kulenović“.



Srećko Bogunović, diplomirani ekonomista sa akademskim zvanjem magistra ekonomskih nauka sa Univerziteta u Zagrebu, direktor je društva za liderstvo i razvoj Eda d.o.o, Banja Luka. Ima 30 godina ukupnog radnog iskustva, od toga najviše u upravljanju finansijskim institucijama te razvojnim projektima. Nakon inicijalnog iskustva na poslovima izvoza, u periodu od 8 godina upravljao je realizacijom 11 različitih projekata podržanih od strane Svjetske banke, prvenstveno iz oblasti razvoja finansijskog sektora, MSP i lokalnog ekonomskog razvoja te je u dvogodišnjem razdoblju obavljao i funkciju savjetnika premijera za odnose sa međunarodnim finansijskim institucijama. Ukupno 15 godina proveo je u bankarskom sektoru, od toga 7 godina kao predsjednik uprave u dvije različite banke. U poslednje tri godine angažovan je na poslovima realizacije i upravljanja projektima iz oblasti podrške MSP u jačanju njihove konkurenčne pozicije te lokalnog ekonomskog razvoja, prvenstveno kao predavač, stručni konsultant i istraživač. Uz pomenuto upravljačko, istraživačko i konsultantsko iskustvo učestvovao je u brojnim stručnim skupovima, seminarima i obukama iz oblasti finansija i privrede.



Goran Janković je master ekonomije i u Edi radi kao viši savjetnik i istraživač. Radio je na dizajnu, implementaciji i monitoringu projekata lokalnog i regionalnog razvoja, učestvovao u izvođenju obuka i pružanju tehničke podrške lokalnim razvojnim timovima u procesima izrade integrisane strategije razvoja i izgradnje kapaciteta za implementaciju strategije, uključujući pripremu i izvođenje obuka za pripremu i implementaciju projekata primjenom PCM i korištenje EU fondova. Sertifikovan je EU TaC trener i DEZA/GTZ konsultant. U radu sa preduzećima je izvršavao zadatke u oblastima razvoja tržišta i upravljanja marketingom, kao i u oblasti analiza i definisanja mjera za unapređenje poslovanja. Učestvovao u pripremi i izvođenju istraživanja zasnovanom na teoriji kompleksnosti – Cynefin framework i primjeni programa SenseMaker. Piše na temu razvoja na blogu Nuances of Development.



Jelena Prohaska je diplomirani ekonomista i radi u Edi kao viši istraživač i savjetnik. Ima više od 15 godina iskustva u pripremi i izvođenju različitih istraživanja i analiza. Iskustvo u pripremi, provođenju i analizi podataka iz statističkih istraživanja i anketa stekla u državnoj statističkoj agenciji. Učestvovala je u mnogim nacionalnim i međunarodnim projektima i stekla iskustvo u radu sa međunarodnim organizacijama (Svjetska banka, UNDP, ILO, GIZ...). Posjeduje značajno iskustvo u strateškom planiranju i lokalnom razvoju, koje je stećeno u radu sa preko 30 opština i gradova u BiH. Učestvovala u razvoju i primjeni metodologije lokalizacije Akta o malom biznisu (u više od 20 opština u BiH). Učestvovala je u pripremi i izvođenju istraživanja zasnovanom na teoriji kompleksnosti – Cynefin framework i primjeni programa SenseMaker. Takođe, učestvovala je u pripremi i realizaciji projekata iz oblasti rodne ravnopravnosti na lokalnom nivou. Govori engleski jezik i koristi statističke programe za obradu i analizu podataka SPSS i STATA.



Aleksandar Draganić radi u Edi kao Koordinator za istraživanja i razvoj politika i ima više od 15 godina iskustva u implementaciji razvojnih projekata u BiH. Magistrirao je ekonomski nauke na Staffordshire univerzitetu sa tezom „Korupcija i poslovno okruženje – slučaj Bosne i Hercegovine“. Pruža ekspertizu i podršku realizaciji projekata iz oblasti reforme jave uprave, kao i drugih projekata u oblasti njegovih kompetencija (anti-korupcija, javne nabavke, ekonomski i socio-ekonomski razvoj). Ima više od 10 godina iskustva u oblasti implementacije raznih anti-korupsionih projekata kao istraživač/trener/konsultant. Kao ekspert i trener, učestvovao u kreiranju više od 25 lokalnih razvojnih strategija i planova integriteta na lokalnom nivou u BiH. Učestvovao u pripremi brojnih studija i policy dokumenata za potrebe institucija vlasti i međunarodnih organizacija (UK FCO, UNDP, USAID/GAP, World Bank, Fridrich Ebert Stiftung, OSI, Transparency International), kao i u kreiranju zakona i podzakonskih akata u BiH. Aktivno uključen u rad civilnog društva BiH i njihove projekte. Autor, koautor i urednik više od 10 knjiga i publikacija.



Miloš Šipragić je magistar ekonomskih nauka i radi u Edi kao viši istraživač i urednik. Posjeduje značajna iskustva u osmišljavanju i izvođenju kvalitativnih i kvantitativnih istraživanja, situacionih analiza, treninga iz oblasti (međunarodnog) marketinga, brendinga, komunikacija i PR-a. Sertifikovani je trener izvoznog menadžmenta od strane Predstavništva njemačke privrede u BiH – AHK BiH i DEZA/GTZ konsultant. Ima značajno iskustvo u planiranju, organizovanju i implementaciji komunikacionih aktivnosti u okviru projekata finansiranih od strane EU i drugih donatora. Autor i koautor više publikacija, članaka i blogova na temu (lokacijskog) marketinga, komunikacija i menadžmenta.



Slobodanka Dukić je diplomirani pravnik i radi u Edi kao savjetnik za upravljanje i lokalni razvoj. Iskustvo stečeno u Ministarstvu rada Republike Srpske i Fondu za razvoj i zapošljavanje Republike Srpske imalo je snažan uticaj na sticanje specifičnih znanja u oblasti upravljanja različitim projektima. Više od 13 godina je vodila projekte finansirane od domaće i međunarodne zajednice (Vlada Republike Srpske, Svjetska banka, UNDP, Velika Britanija i dr.), implementirane na opštinskom nivou, a fokusirane na poboljšanje uslova života, jačanje i unapređenje kapaciteta lokalnih vlasti, razvijanje partnerstva između aktera lokalne uprave i stvaranje mogućnosti za zapošljavanje nezaposlenih.



Brankica Radulović je magistar ekonomskih nauka i u Edi radi kao savjetnik za upravljanje i lokalni razvoj. Radi na pripremi i implementaciji mjera za unapređenje konkurentnosti preduzeća i mjera za unapređenje rada lokalne uprave. Posjeduje bogato iskustvo stečeno radom u privredi na poslovima finansijskog menadžmenta i radom u lokalnoj upravi na poslovima strateškog planiranja, upravljanja razvojnim procesima i unapređenjem organizacije i rada lokalne uprave. Takođe, posjeduje iskustvo stečeno učešćem u međunarodnim projektima privrednog razvoja, te projekata usmjerenih na kreiranje i implementaciju novih rješenja u lokalnoj upravi. Pored toga, posjeduje značajno upravljačko iskustvo u vođenju interdisciplinarnih timova u rješavanju razvojnih problema.



Bojan Kovačević je diplomirani pravnik i zaposlen je u Edi kao pravni savjetnik. Ima 10 godina radnog iskustva na poslovima razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva, stečenih radom u Republičkoj agenciji za razvoj malih i srednjih preduzeća i Edi. Posjeduje značajno iskustvo u projektima analize stanja poslovnog okruženja u BiH i izradi programa i projekata poboljšanja istog, kao i u izradi programa podrške malim i srednjim preduzećima. Takođe, dosadašnjim angažmanom stekao je specifična znanja iz oblasti unutrašnje organizacije i administrativnih procedura, a posebno u oblasti javnih nabavki, radnih odnosa, statutarnih pitanja i dr.



Nina Vukmir je diplomirani ekonomista – finansijski menadžer i u Edi radi kao računovoda. Licenciran je računovoda od strane Savez računovođa i revizora RS, sertifikovan je EU TaC trener za MSP u oblasti finansija i kvalifikovani poslovni konsultant za finansije od strane USAID. Odlično poznaje zakonske propise relevantne za upravljanje finansijama i ima iskustvo u računovodstvenim i knjigovodstvenim poslovima, te u pripremi budžeta za donatorske projekte i izvještaja o implementaciji. Takođe, posjeduje iskustvo u izvođenju obuka i pružanju tehničke podrške preduzetnicima (mikro, malim i srednjim preduzećima) u pripremi aplikacija za grant i kreditna sredstva, pripremi poslovnih planova i gotovinskih tokova, kao i u promovisanju pristupa finansijskim sredstvima stečena učešćem u projektima Otpočnite svoj posao, EUPER, CREDO Krajina i drugim projektima. Takođe je učestvovala u izvođenju različitih istraživanja i analiza.



Pavle Miović je master prostornog planiranja i zaposlen je u Edi kao istraživač i moderator. Učestvovao u pripremi i izvođenju istraživanja zasnovanom na teoriji kompleksnosti – Cynefin framework i primjeni programa SenseMaker. Uspješno prošao GIZ trening za moderaciju, te posjeduje praktično iskustvo. Posjeduje iskustvo u izradi i reviziji strategija razvoja i drugih strateških dokumenata u BiH. Učestvovao je u izradi budžeta za građane. Koautor je Barometra poslovnog okruženja (br. 2, 3 i 4) i publikacije Uspješne žene u privredi, rađenih u sklopu projekta CREDO Krajina. Piše na temu razvoja na blogu Pieces and Wholes



Biljana Marković je diplomirani menadžer preduzetničkog menadžmenta i u Edi radi kao administrator. Obavlja administrativne poslove u okviru niza projekata finansiranih iz EU i donatorskih fondova, uključujući podršku vođenju finansijske dokumentacije i dokumentacije u vezi sa ljudskim resursima, učešće u izvođenju istraživanja i izradi izvještaja, te nizu promotivnih aktivnosti. Poslovi obuhvataju i organizacionu podršku izvođenju projektnih aktivnosti.

Edine publikacije i blogovi

U proteklih 20 godina, Eda je obavila preko 60 publikacija na našem jeziku i oko 30 publikacija na engleskom jeziku. Među njima se nalaze različite analize, studije, istraživanja, metodologije, strategije, priručnici, vodiči, policy briefovi i inicijative iz oblasti u kojima je Eda aktivna. Svi ove publikacije su dostupne u elektronskoj verziji na veb-stranici Ede, tj. njenom dijelu koji smo nazvali nazvali - Čitaonica (<https://edabl.org/citaonica>). Ova čitaonica je otvorena 24 sata dnevno i 7 dana u nedjelji – posjetite nas.



Naša razmišljanja i iskustva o izazovima sa kojima se suočavamo nastojimo podijeliti sa drugima putem blogova koji su grupisani po temama kao što su: kompleksnost, inovacije i saradnja, marketing, (ne)zaposlenost i tržište rada, transparentnost javnih preduzeća, lokalni razvoj i uprava, javne politike i dr. Pogledajte blogove i podijelite Vaša razmišljanja sa nama na veb-stranici: <https://edabl.org/blog>.

Eda na internetu i društvenim mrežama

Putem veb-stranice i društvenih mreža, kao što su Twitter, Facebook, Linkedin i Google+, nastojimo da se povžemo sa svima onima čiji način razmišljanja nam je blizak i koji se bave sličnim ili komplementarnim temama kao mi, nudeći pri tome neka naša iskustva, uvide i razmišljanja. Vjerujemo da tako svi možemo nešto naučiti...

Pratite nas:

Web: www.edabl.org



https://twitter.com/razvojna_Eda



www.facebook.com/Eda.development.agency/



<https://www.linkedin.com/company/enterprise-development-agency-eda/>



<https://www.youtube.com/user/agencijaEda>



<https://plus.google.com/u/0/+Agencijazarazvojpreduze%C4%87aEda>

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна и универзитетска библиотека
Републике Српске, Бања Лука

33:658]:061.231(497.6 Banja Luka)

KAKO (се) мијењамо

Kako (se) mijenjamo : 1998 - 2018 - 2028 / [autori Zdravko Miovčić ... [et al.]]. - Banja Luka : Agencija za razvoj preduzeća Eda, 2018 (Banja Luka : Grafid). - 59 str. : ilustr. ; 21 x 21 cm

Na nasl. str.: 20 godina Eda. - Tiraž 300.

ISBN 978-99955-53-22-7

1. Мировчић, Здравко [автор] 2. Јанковић, Горан [автор] 3. Прохаска, Јелена [автор] 4. Драганић, Александар [автор] 5. Шипрагић, Милош [автор] 6. Ковачевић, Бојан [автор] 7. Мировчић, Павле [автор] 8. Васиљевић, Душан [автор] 9. Канингем, Шон [автор]

а) Агенција за развој предузећа Еда (Бања Лука)

COBISS.RS-ID 7821336



Eda

Agencija za razvoj preduzeća Eda
Đure Jakšića 11, 78000 Banja Luka, BiH
eda@edabl.org; www.edabl.org



https://twitter.com/razvojna_Eda



www.facebook.com/Eda.development.agency/