

EKONOMIJA I FINANSIJE

# LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ U OPĆINI SANSKI MOST

Studija slučaja

**prof. dr. Đevad Šahić**  
Decembar 2024.



Procesi tranzicije ili ekonomskih i društvenih strukturalnih promjena koji su i u Bosni i Hercegovini nastupili nakon Dejtonskog mirovnog sporazuma 1995. godine, unijeli su u geografski prostor i sve izrazitiju diferencijaciju u nivou razvijenosti pojedinih kantona i jedinica lokalne samouprave.



Općina trenutno nema vlastitu strategiju lokalnog razvoja, odnosno donesena je Odluka o usvajanju strategije razvoja USK kao strateškog okvira razvoja općine Sanski Most 2022–2027.

EKONOMIJA I FINANSIJE

# LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ U OPĆINI SANSKI MOST

Studija slučaja

**prof. dr. Đevad Šahić**  
Decembar 2024.



Publikacija nastala kao rezultat saradnje  
sa Forum lijeve inicijative

# Sadržaj

<b>1.</b>	<b>UVOD</b> .....	2
<b>2.</b>	<b>LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ</b> .....	3
<b>3.</b>	<b>SINOPSIS OPĆINE SANSKI MOST (SOCIOEKONOMSKI POKAZATELJI)</b> .....	5
<b>4.</b>	<b>IDENTIFIKACIJA KLJUČNIH IZAZOVA LER-A OPĆINE SANSKI MOST</b> .....	7
<b>5.</b>	<b>KONKURENTNOST LOKALNE EKONOMIJE</b> .....	8
	Komparativne i konkurentske prednosti.....	8
	Sistemska okvir konkurentnosti.....	9
<b>6.</b>	<b>PREPORUKE ZA UNAPREĐENJE LER-A</b> .....	10
<b>7.</b>	<b>ZAKLJUČAK</b> .....	13

# 1.

## UVOD

Procesi tranzicije ili ekonomskih i društvenih strukturalnih promjena koji su i u Bosni i Hercegovini nastupili nakon Dejtonskog mirovnog sporazuma 1995. godine, unijeli su u geografski prostor i sve izrazitiju diferencijaciju u nivou razvijenosti pojedinih kantona i jedinica lokalne samouprave. Koliko god se planirao policentrični razvoj, odnosno ravnomjeran razvoj svih krajeva BiH, u stvarnosti se odvija gotovo u potpunosti suprotan proces: stvaraju se sve veće razlike razvijenosti između pojedinih dijelova naše države. Dakle, BiH ima sve izrazitiji monocentrični razvoj, dok istovremeno planirani i željeni policentizam slabi.<sup>1</sup> Čini se da je to gotovo zakonitost savremenoga ekonomskog i društvenog razvoja, pogotovo u slabije ekonomski razvijenim zemljama. Naime, svi relevantni pokazatelji dokumentiraju da se razlike u razvijenosti između pojedinih kantona i jedinica lokalne samouprave gotovo kontinuirano povećavaju. Čak se može s dosta sigurnosti prognozirati da će se taj proces povećanja razlika nastaviti i u sljedećem razdoblju.

Neuravnoteženi lokalni i regionalni razvoj jedan je od najvećih socioekonomskih izazova u Bosni i Hercegovini. Riječ je o višedimenzionalnoj i višestepenoj regionalnoj neravnoteži koja, prema gotovo svim socioekonomskim pokazateljima, pokazuje trend rasta.

Lokalni ekonomski razvoj (u daljem tekstu: LER) u BiH nije nova tema i stoga postoje lekcije koje se mogu naučiti u razvoju lokalne ekonomije i zapošljavanju iz posljednjih decenija. Kako uspješne inicijative prevazilaze izazove s kojima se lokalni razvoj suočava u BiH? Šta lokalne samouprave mogu učiniti kako bi olakšale proces? Kako lokaliteti odgovaraju na izazove globalizacije i iskorištavaju mogućnosti koje ona nudi? Ovo su pitanja na koja smo pokušali odgovoriti u ovoj javnoj politici s posebnim osvrtom na slučaj općine Sanski Most.

U okviru ovog dokumenta, objašnjeno je šta je, ustvari, lokalni ekonomski razvoj i kako bi se on trebao voditi, koji instrumenti stoje na raspolaganju donosiocima odluka za provedbu jasno postavljenih i definisanih ciljeva, šta od toga je moguće sprovesti, istražujući utjecaj i posljedice na lokalni ekonomski razvoj, odnosno kvalitet života u općini Sanski Most.

<sup>1</sup> Forum lijeve Inicijative, *Posljedice ekonomske nejednakosti po zaštiti okoliša* (Sarajevo, 2023), str. 31.

## 2.

## LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ

Koncept lokalnog ekonomskog razvoja svojevrsan je pokušaj odgovora na negativne trendove globalizacijskih procesa te proizlazi iz modela upravljanja *bottom-up* u odnosu na tradicionalni pristup *top-down*. U modelu *bottom-up* naglašava se potreba decentralizacije vlasti i razvoj lokalnih inicijativa, bolje korištenje lokalnih resursa, te razvoj znanja, tehnologije, informacija i umrežavanja. Resursi su okosnica svake ekonomije i njihova uloga u lokalnom ekonomskom razvoju veoma je važna s obzirom na to da su isti neophodni za realizaciju ekonomske aktivnosti u gradovima i općinama. Autori Green Leigh i Blakely (2017) ističu da za ekonomski razvoj mora biti prisutno pet ključnih resursa: **materijalni** (zemljište, građevine, lokacija, infrastruktura/prirodni resursi), **ljudski** (kvalificirano osoblje, raspoloživa radna snaga), **tržišni** (analiza tržišta, marketinška strategija), **organizacijski** (organizacijska struktura) i **finansijski** (fondovi, subvencije). Kada je riječ o promatranju ekonomskog razvoja na lokalnoj razini kao što je jedan grad, općina ili slično, neophodno je analizirati sve dostupne resurse i na temelju toga planirati razvoj. Optimalno korištenje resursa izvor je stvaranja konkurentne prednosti gradova i općina.

*Agenda za održivi razvoj 2030.* u okviru svog cilja 8 (*Promicati kontinuirani, uključivi i održivi ekonomski rast, punu i produktivnu zaposlenost i pristojan posao za sve*) uključuje lokalni ekonomski razvoj, promičući politiku koja potiče poduzetništvo i stvara nova radna mjesta. Međunarodna organizacija rada istražuje lokalni ekonomski razvoj kao participativni razvojni proces kojim se stvara odgovarajući broj radnih mjesta i stimulira ekonomska aktivnost (Alibegović, 2007). Poseban naglasak stavlja se na rad lokalnog stanovništva, a za realizaciju ekonomske aktivnosti neophodni su lokalni resursi.<sup>2</sup>

Prema Svjetskoj banci<sup>3</sup> (2001), LER je proces putem kojeg nositelji lokalne vlasti u gradovima i općinama rade zajedno s partnerima iz poslovnog i nevladinog sektora s ciljem stvaranja boljih uvjeta za ekonomski rast i otvaranje radnih mjesta. Provoditi lokalni ekonomski razvoj znači direktno raditi na izgradnji konkurentnosti lokalnog područja optimalnim

korištenjem lokalnih resursa s ciljem poboljšanja njegove ekonomske budućnosti. Dakle, LER predstavlja participativni i akcijski orijentirani proces planiranja i implementacije kako bi akteri iz svih sektora zajedno doprinosili poboljšanju uslova za ekonomski rast i zapošljavanje na lokalitetu.

Pristup LER-a je razvijen na osnovu pet ključnih principa:

- 1) Učešće i vlasništvo: LER se fokusira na participativno kratkoročno planiranje i pragmatične akcije u skladu s promjenjivom razvojnom paradigmatom, pristupom odozdo prema gore. LER zahtijeva učešće lokalnih aktera iz svih relevantnih društvenih grupa (javnih, privatnih, civilnog društva) i prelazi s vladinih na javno-privatna partnerstva. LER pretpostavlja izgradnju povjerenja i traženje saradnje među tim akterima.
- 2) Facilitacija i koordinacija procesa: LER je iterativni i otvoreni proces. To uključuje akcijsko učenje, a glavna uloga LER aktera je facilitacija tj. povezivanje igrača uloga i stimuliranje potencijala samopomoći i ekonomskog razvoja. Olakšavanje i koordinacija LER procesa se smatraju efikasnim kada može stvoriti i mobilizirati lokalno znanje, povezati ovo znanje s relevantnim akterima, uporediti lokalno i vanjsko znanje i razlikovati percepciju od činjenica. Konkretno, mora pomoći lokalnim igračima da nauče da mogu raditi stvari o kojima nikada prije nisu razmišljali.
- 3) Uključivanje relevantnih dionika: Imperativ je da se svi relevantni akteri (lokalni administratori i zakonodavci, poslovna udruženja, društvene organizacije i nevladine organizacije) okupe za jednim stolom kako bi se postigli dugoročni uspjesi u lokalnom ekonomskom razvoju. Ako LER postane zajednički učinak, lakše je djelovati na holistički način, mobilizirati resurse i pristupiti informacijama šire. Uključivanje različitih aktera je također važno za izgradnju povjerenja kao preduvjet za javno-privatni dijalog.
- 4) LER pristup je sredstvo kojim lokalne samouprave mogu operacionalizirati zahtjeve participativnog planiranja kodeksa lokalne samouprave mobilizacijom i/ili uključivanjem vijeća za lokalni razvoj u cijeli proces. To je multisektorsko tijelo koje će imati i "predstavničke nevladinih organizacija koje djeluju u gradu ili

<sup>2</sup> Local Economic Development programme website, ILO, (2022). Dostupno na: [www.ilo.org/led](http://www.ilo.org/led) (pristup ostvaren 15. 12. 2024).

<sup>3</sup> *Lokalni ekonomski razvoj, kratki priručnik* (Washington DC: Svjetska banka, 2001)

općini". Uključivanje vijeća za lokalni razvoj u proces LER-a je kritično jer bi ono bilo zaduženo da "pomogne odgovarajućem Općinskom vijeću u određivanju smjera ekonomskog i društvenog razvoja i koordinaciji razvojnih napora unutar svoje teritorijalne nadležnosti". Nadalje, mandat vijeća za lokalni razvoj bi bio: (1) formulisanje dugoročnih, srednjoročnih i godišnjih planova i politika društveno-ekonomskog razvoja; (2) formulisanje srednjoročnih i godišnjih programa javnih investicija; i (3) procjenjivanje i davanje prioriteta programima i projektima društveno-ekonomskog razvoja, između ostalog.

- 5) Holistički pristup: Svaka regionalna ekonomija je oblikovana različitim aspektima koji svi utječu na potencijal za lokalno stvaranje radnih mjesta. Ako se ovi aspekti rješavaju na izoliran, samostalan način, možda neće biti u mogućnosti ukloniti sve barijere rasta i osloboditi puni potencijal ekonomije. Naprimjer, promocija turističkih destinacija na lokalitetu sama po sebi ne može rezultirati većim dolascima turista, ako se paralelni efekti u razvoju komplementarnih sadržaja, kao što su modifikacije, transport, pa čak i obuka hotelskog osoblja i turističkih vodiča ne rješavaju u isto vrijeme.

Na osnovu svega navedenog, možemo zaključiti da osnovne instrumente koji općinskom rukovodstvu omogućavaju efikasno i efektivno djelovanje predstavljaju: strategija integralnog razvoja JLS, strateško upravljanje ljudskim potencijalima, budžet, programi javnih investicija, planovi i programi koji se odnose na prostor, zemljište i imovinu JLS, sistemi upravljanja kvalitetom (ISO 9001, 14000, BFC, CAF), javno-privatna partnerstva, *outsourcing*, fondovi, donacije i sl.<sup>4</sup>

Navedeni instrumenti omogućavaju funkcioniranje JLS kroz pružanje usluga, upravljanje budžetom, lokalnim ekonomskim razvojem, imovinom, prostorom i zemljištem, kao svakodnevnim procesima koji omogućavaju efikasno i efektivno ispunjenje misije (integrirano djelovanje).

Shodno navedenim istraživanjima i literaturi o efektivnosti lokalnih zajednica u kontekstu LER-a, najčešći indikatori za praćenje učinka lokalnih vlasti su: analiza planiranih i ostvarenih ciljeva, kvalitet i dostupnost usluga, efikasnost lokalne administracije, odnos budžetske potrošnje i kvaliteta i kvantiteta usluga, udio plata zaposlenih u budžetu, učešće građana u donošenju odluka, procenat ispunjenja zahtjeva korisnika (žalbi), vrijeme i trošak usluga, lakoća poslovanja, stepen nezaposlenosti, BDP po glavi stanovnika, razvijenost infrastrukture, udio vlastitih prihoda u ukupnim prihodima lokalne jedinice, kvalitet života te povećanje konkurentnost, uključujući održiv rast.

Evropska unija naglašava značaj regionalnog pristupa, odnosno praćenja razvijenosti lokalnih zajednica koje klasteriše u regije u cilju lakšeg praćenja njihove razvijenosti

i pružanja potpore kroz strukturne i kohezione fondove. Klasterizacija lokalnih zajednica prema NUTS<sup>5</sup> metodologiji odnosi se za sve zemlje članice EU, razvijene zemlje koje nisu članice EU kao i za potencijalne članice.

Dakle, da bi lokalni ekonomski razvoj bio učinkovit, moraju se identificirati i uzeti u obzir ekonomske snage, slabosti, prilike i prijetnje i dogovoriti zajednička strategija. Strateško planiranje nudi gradovima priliku da rade zajedno na poboljšanju lokalne ekonomije i povećanju konkurentnosti, potičući na taj način održivi rast i razvoj. Grad ili općina mora utvrditi prioritete i glavne ciljeve razvoja jer svaka općina je specifična za sebe kada su u pitanju njene komparativne i konkurentne prednosti. O socioekonomskim pokazateljima i konkurentskim prednostima u nastavku su predstavljeni najvažniji dostupni podaci za analizu lokalnog ekonomskog razvoja općine Sanski Most.

<sup>4</sup> Devad Šašić, *Menadžment u javnom sektoru* (Sarajevo: Fakultet za upravu, 2020), str. 54.

<sup>5</sup> Nomenclature of Territorial Units for Statistics – Statističke nacionalne teritorijalne jedinice

### 3.

## SINOPSIS OPĆINE SANSKI MOST (SOCIOEKONOMSKI POKAZATELJI)

Područje općine Sanski Most bilo je naseljeno i u prapovijesno doba na što ukazuju brojna arheološka nalazišta. Najbrži period razvoja općine ostvaren je u periodu 1945–1992. godine. U tom periodu izgrađeni su značajni privredni kapaciteti, nove stambene četvrti, obrazovni, kulturni i sportski objekti, kao i značajni infrastrukturni objekti. U ratnom periodu 1992–1995. godine općina je zbog posljedica ratnih okolnosti pretrpjela velike promjene u pogledu ljudskih gubitaka, devastiranja stambenih i privrednih objekata, promjene demografske strukture stanovništva te promjene teritorijalne granice. Dejtonskim mirovnim sporazumom iz 1995. godine i novim administrativno-političkim ustrojem Bosne i Hercegovine, Sanski Most se nalazi u sastavu Unsko-sanskog kantona, kao dijela entiteta Federacije Bosne i Hercegovine. Od 1996. godine počinje proces obnove grada, oporavka i nove gradnje koji je još uvijek u toku.

U Unsko-sanskom kantonu općina Sanski Most obuhvaća najveći dio (18,93%) njegove ukupne površine (4.127,52 km<sup>2</sup>). Procijenjeno stanovništvo sredinom 2023. godine iznosi 38.726, dok je u 2011. godini bilo oko 44.080 stanovnika.<sup>6</sup> Pad broja stanovnika u USK posljedica je i značajnog iseljavanja stanovništva u evropske i preookeanske zemlje. Prema starosnoj strukturi, dominira stanovništvo od 15 do 64 godine s udjelom od 72,3% u ukupnom broju stanovnika. Mlađih od 14 godina ima 14,5%, dok udio stanovništva starijeg od 65 godina iznosi 13,2%. Iz ugla demografskih kretanja, zabrinjavajući je stalan pad broja stanovnika, kao i stopa prirodnog priraštaja koja je u posljednjih pet godina negativna.<sup>7</sup> Broj poslovnih subjekata ima naizmjeničan blagi pad, rast ili stagnaciju u posljednjih 10 godina. Prema rangu razvijenosti općina Sanski Most je 2013. godina bila na 60. mjestu od ukupno 80 JLS u Federaciji BiH dok se u 2023. godini nalazi na 62. mjestu.

Indeks razvijenosti predstavlja alat i za mjerenje lokalnog ekonomskog razvoja u FBiH. Za izradu indeksa razvijenosti kantona i jedinica lokalne samouprave u Federaciji koriste se sljedeći indikatori: a) prihodi od poreza na dohodak po stanovniku; b) stepen zaposlenosti; c) kretanje stanovništva; d) udio starog stanovništva u ukupnom stanovništvu; e) stepen obrazovanja radne snage.

<sup>6</sup> Federalni zavod za programiranje razvoja FBiH

<sup>7</sup> Strategija razvoja USK 2021–2027.

Prihodi od poreza na dohodak po stanovniku se koriste kao aproksimacija dohotka koji je uprihodovan tokom godine po stanovniku na teritoriji JLS ili kantona. Računa se kao odnos ukupnog iznosa naplaćenih poreza koji su tokom jedne fiskalne godine platili poreski obveznici, fizička lica s prebivalištem ili uobičajenim boravištem na području kantona, odnosno jedinice lokalne samouprave za koju se vrši izračunavanje, i broja stanovnika koji žive na području kantona, odnosno jedinice lokalne samouprave. Prihodi od poreza po stanovniku na godišnjem nivou u FBiH u prosjeku iznose 350 KM dok su u općini Sanski Most samo 148 KM.

Stepen zaposlenosti se računa u odnosu na radno sposobno stanovništvo i iznosi 15,9% (7.194/28.363) u 2023. godini, dok je u USK 29,3%, a u FBiH 36,3%.<sup>8</sup>

Treći kriteriji „kretanje stanovništva“ također bilježi ispodprosječne rezultate. Kretanje stanovništva se računa kao odnos procijenjenog broja stanovnika na području kantona, odnosno jedinice lokalne samouprave u godini za koju se radi indeks razvijenosti i broja stanovnika kantona, odnosno jedinice lokalne samouprave, prema rezultatima posljednjeg zvaničnog popisa stanovništva. U 2023. godini općina Sanski Most bilježi koeficijent od 0.80 (38.761/43.736), dok za USK iznosi 0,76.

Udio starog stanovništva u ukupnom stanovništvu se računa kao odnos broja stanovnika sa 65 godina i više na području kantona, odnosno JLS i procijenjenog ukupnog broja stanovnika kantona, odnosno JLS u godini za koju se radi indeks razvijenosti. U općini za 2023. godinu iznosi 0,96, dok je za USK 1,43.

Stepen obrazovanja radne snage se računa kao odnos broja stanovnika sa srednjom školom i višim nivoom obrazovanja i radne snage (zaposleni i nezaposleni) na nivou kantona, odnosno jedinice lokalne samouprave u godini za koju se radi indeks razvijenosti. Stepenn obrazovanja radne snage u općini Sanski Most u 2023. godini iznosio je 0,89 što je ispod prosjeka Federacije BiH.

Vanjskotrgovinska razmjena na području Sanskog Mosta u posljednjih 5 godina je pozitivna za razliku od one na razini

<sup>8</sup> Socioekonomski pokazatelji FBiH 2023.

BiH. U 2023. godini izvoz je iznosio 177.294.069 KM dok je uvoz iznosio 124.291.444 KM.

Prema posljednjem istraživanju<sup>9</sup>, od ukupno 76.565 ha zemljišta na području Sanskog Mosta, 59,5% je u privatnom vlasništvu, s tim da 37.750 ha čini poljoprivredno zemljište, a 78,5% poljoprivrednog zemljišta je u privatnom vlasništvu. Od navedenih 37.750 ha poljoprivrednog zemljišta, 23.958 ha otpada na oranice i bašte, 7.068 ha na livade, 6.071 ha na pašnjake i 653 ha na voćnjake. Ove površine predstavljaju dobru osnovu proizvodnju većih količina hrane koje mogu predstavljati važan faktor ekonomske i socijalne stabilnosti. Ukupna površina šumskog zemljišta je 38.361 ha od čega 15.890 ha ili 41,5% u privatnom, a 22.471 ha ili 58,5% u državnom vlasništvu.

Velike površine poljoprivrednog i šumskog zemljišta daju mogućnost za razvoj poljoprivrede i šumskih sortimenata i dobru bazu za proizvodnju, a što trenutno nije dovoljno iskorišteno.

---

<sup>9</sup> Strategija lokalnog razvoja općine Sanski Most 2014- 2023.



## 4.

## IDENTIFIKACIJA KLJUČNIH IZAZOVA LER-A OPĆINE SANSKI MOST

Općina Sanski Most ima umjereno povoljan geoprometni položaj i nalazi se na magistralnom putu koji povezuje Banja Luku i Prijedor, odnosno nalazi se na pravcu osnovnih koridora Zapadna Evropa – Mediteran – Bliski Istok, ali još uvijek nedovoljno razvijenu infrastrukturu (udaljenost autoputa, željezničkog i aviosaobraćaja).

Općina trenutno nema vlastitu strategiju lokalnog razvoja, odnosno donesena je Odluka o usvajanju strategije razvoja USK kao strateškog okvira razvoja općine Sanski Most 2022–2027.

Iz navedenog se može zaključiti da bi zbog svoje raznolike i ekstenzivne privrede, lokalno stanovništvo i općina trebali da napreduju mnogo više, ekonomski, u poređenju sa svojim kolegama u drugim općinama, kako u USK, tako i u FBiH. Sanski Most je postao oblast u kojoj postoji niska stopa obrazovanja, investicija i zaposlenosti što je dovelo do nedostatka vještina, niskog standarda života stanovništva i migracija s ovog područja što je karakteristika i mnogih drugih gradova u BiH i regiji. Ogroman potencijal danas predstavlja dijaspora Sanskog Mosta što je nužno iskoristiti u narednom periodu u cilju privlačenja investicija i povezivanja poslovnih subjekata i drugih interesnih skupina u cilju ulaganja u općinu kao i promociju njenih turističkih potencijala.

Podaci Federalnog zavoda za statistiku pokazuju da je 2013. godine u općini bilo 3.745 zaposlenih osoba, a 2023. godine 4.504, dok je broj nezaposlenih bio 4.499 2013. godine, a 2023. godine 2.690. Ovaj period od deset godina, iako bilježi povećanje zaposlenosti za 759 osoba, ipak ukazuje na činjenicu da je i dalje ključni faktor bio nedostatak snažnog LER-a, a što potvrđuje i broj odseljenih kao i negativan prirodni priraštaj.<sup>10</sup>

Postoji niz faktora koji doprinose izazovima i složenostima koji usporavaju ekonomski razvoj općine. Prvo, nema primarni ili suštinski prepoznatljiv identitet, naprimjer grad Bihać je poznat kao „Grad ili mjesto turizma i regate“.

Ovaj „identitet“ se može nazvati jedinstvenom, naslijeđenom zbirkom dobara, historije, osobina i kulture koja ga razlikuje iznutra i eksterno, te ima potencijal da ujedini ljude i mjesto (Clark, 2020). Neke općine u BiH razvile su svoje identitete oko ključne oblasti, ili dobara. Naprimjer: Tešanj koji je poznat po svojoj jakoj poslovnoj zajednici i tradiciji; Sarajevo i Mostar su vrhunske nacionalne i globalne destinacije; Međugorje koje je poznato po tzv. religijskom turizmu; Konjic po raftingu te bogatim prirodnim i historijskom sadržajima itd. U narednoj tabeli je predstavljen novi i stari koncept za unapređenje lokalnog ekonomskog razvoja.

<sup>10</sup> Detaljnije na: [www.fzzpr.gov.ba](http://www.fzzpr.gov.ba) (pristup ostvaren 15. 12. 2024).

Tabela 1

### Komparativni prikaz novog i starog koncepta za unapređenje LER-a

Komponenta	Stari koncept	Novi koncept
Lokacija	Fizička lokacija (blizina prirodnih resursa, prometnica, tržišta) povećava ekonomske mogućnosti.	Kvalitetno okruženje i snažni kapaciteti lokalne zajednice uvećavaju prednosti za ekonomski rast.
Razvoj poslova	Izvozne industrije i firme stvaraju radna mjesta i potiču rast lokalnog poslovanja.	Klasteri konkurentnih industrija povezani u lokalnu mrežu stvaraju novi rast i prihod.
Zaposlenost	Više firmi stvara više radnih mjesta čak i ako su plaće minimalne.	Sveobuhvatni razvoj vještina i tehnološke inovacije dovode do kvalitetnih radnih mjesta i većih plaća.
Lokalna zajednica	Pojedinačne organizacije mogu poboljšati ekonomske mogućnosti u lokalnoj zajednici.	Za uspostavljanje širokog temelja za konkurentne industrije potrebno je suradničko partnerstvo mnogih organizacija na području lokalne zajednice.

## 5.

## KONKURENTNOST LOKALNE EKONOMIJE

### KOMPARATIVNE I KONKURENTSKE PREDNOSTI

Lokalne **konkurentske prednosti** mogu se klasificirati u tri glavne kategorije: prirodni resursi (ili komparativne prednosti), generičke konkurentske prednosti i jedinstvene konkurentske prednosti. **Prirodne ili komparativne prednosti** su faktori koji su dati prirodom (dostupnost određenih sirovina, geografski položaj). **Generičke prednosti** su konkurentske prednosti koje je stvorio čovjek na mnogim lokacijama (kao što su „iskusni radnici“, „duga tradicija metaloprerađivačkog sektora“, „restorani, hoteli i aktivnosti na plaži u turističkom sektoru“). **Jedinstvene prednosti** su umjetne konkurentske prednosti koje su

specifične za lokaciju i koje je, zaista, teško pronaći drugdje (poput kompleksa slanih jezera i vodopada u Tuzli). Prirodni resursi čine obično 60% *inputa*, generičke prednosti do 35% i jedinstvene prednosti 5%.

U narednoj tabeli su predstavljene komparativne i konkurentne prednosti općine Sanski Most.

Općina ima jasno naglašene prirodne, kulturne, historijske potencijale koji nisu dovoljno iskorišteni od strane općinskog rukovodstva i predstavljaju potencijal za razvoj i sticanje konkurentskih prednosti, odnosno ubrzanijeg razvoja privrede na ovome području u cilju sprečavanja odlaska stanovništva i unapređenja uslova života svih

Tabela 2  
Komparativne i konkurentske prednosti općine Sanski Most

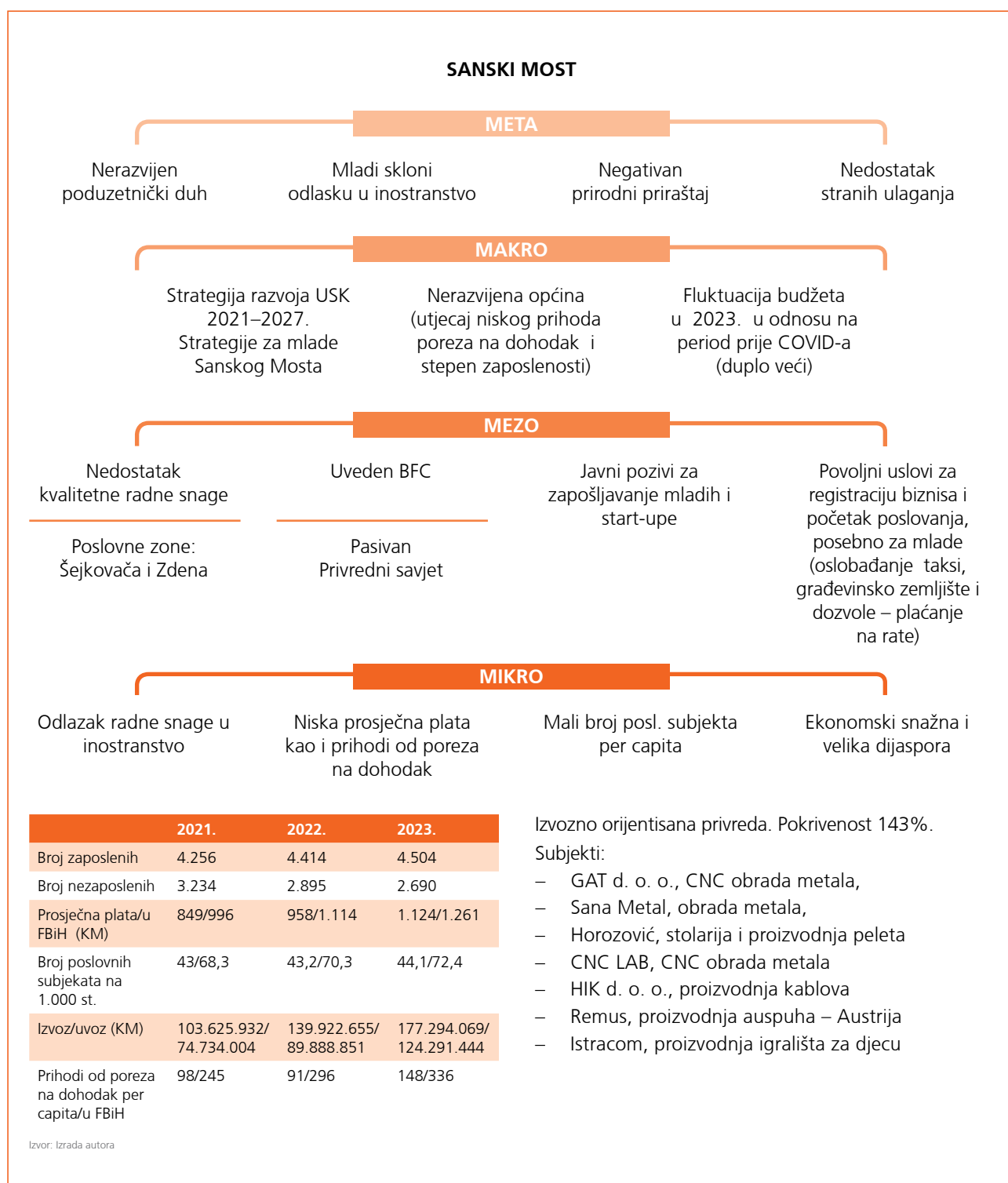
Komparativne prednosti	Konkurentske prednosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prirodni resursi – općina se nalazi na devet rijeka (potencijal za turizam: rafting, kupanje; proizvodnju energije, kao i navodnjavanje i proizvodnju vode za piće)</li> <li>- Vodopad Bliha</li> <li>- Banja Ilidža</li> <li>- Hrustovačka i Dabarska pećina</li> <li>- Memorijalni kompleks “Šušnjar” – graditeljska cjelina</li> <li>- Srednjovjekovna i osmanska utvrda Kamengrad, te niz arheoloških lokaliteta iz antičkih vremena</li> <li>- Most u Starom Majdanu (Rimski most) –povijesni spomenik</li> <li>- Nekropole stećaka</li> <li>- Grad je jedinstven i po jedinoj očuvanoj i aktivnoj Musali u Bosni i Hercegovini (Fatihova Musala u Kamengradu gdje je prvu džumu 1463. godine predvodio Sultan Mehmed Fatih)</li> <li>- Kulturno-historijska baština – stećci (srednjovjekovni nadgrobni spomenici)</li> <li>- U USK općina Sanski Most obuhvaća najveći dio (18,93%) njegove ukupne površine (4.127,52 km<sup>2</sup>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Privreda bazirana na prerađivačkoj, metalnoj i drvnoj industriji</li> <li>- Izvoz lokalnih kompanija kontinuirano raste</li> <li>- Razvijen građevinski sektor</li> <li>- Dostupnost radne snage, ljudski kapaciteti – radna snaga dokazana u drugim evropskim i svjetskim zemljama</li> <li>- Proizvodnja montažnih kuća</li> <li>- Ekonomija uslužno orijentirana – 31,5% trgovina, 23,6% ugostiteljstvo</li> <li>- Povoljan geografski položaj i površinski velika općina (37.750 ha poljoprivrednog zemljišta – 78,5% u privatnom vlasništvu) za razvoj:</li> <li>- stočarstva: krave, junice, ovce, koze, mlijeko, perad, koke nosilje, pčelarstvo</li> <li>- ratarstva i povrtlarstva: pšenica, raž, ječam, zob, kukuruz, soja, krumpir, mrkva, luk, grah, grašak, paprika, rajčica, kupus, krastavac, djetelina, lucerka</li> <li>- voćarstva: trešnja, višnja, jabuka, kruška, šljiva, orah, malina</li> <li>- starih zanata poput stolarije i izrade proizvoda od starog drveta</li> <li>- Veliki turistički potencijal (potrebno obogaćivanje turističke infrastrukture i razvijanje destinacijskog turizma kao i uvezivanje turističkih ruta sa susjednim općinama)</li> <li>- Formiran TIC</li> <li>- Pojava ruralnog turizma</li> </ul>

Izvor: Izrada autora

građana. Također općina nema jedinstvene prednosti koje bi u narednom periodu trebala razvijati shodno komparativnim prednostima i potrebama tržišta. Kako bi se još detaljnije analizirao lokalni ekonomski razvoj općine Sanski Most u nastavku je predstavljen alat sistemskog okvira konkurentnosti.

## SISTEMSKI OKVIR KONKURENTNOSTI

Sistemski okvir konkurentnosti (SySCo) je heuristički model koji se koristi za analizu odnosa između četiri nivoa – **meta** (kulturni), **makro** (široke ekonomske politike), **mezo** (politike i programi specifične za industriju ili problem) i **mikro** (mreža, hijerarhija i performanse na nivou tržišta) – u datom ekonomskom sistemu. Interakcija između ova četiri nivoa oblikuje sposobnost lokalne ekonomije da napreduje na konkurentan način. Na sljedećem grafiku prikazan je sistemski okvir konkurentnosti općine Sanski Most.



## 6.

# PREPORUKE ZA UNAPREĐENJE LER-A

Da bi unaprijedila lokalni ekonomski razvoj, kao prvi korak nameće se izrada vlastite strategije razvoja općine, a ne proglašavanje Odluke o usvajanju strategije USK kao strategije općine; iako je to zakonski dozvoljeno, nije dovoljno da bi se odredili adekvatni prioriteti, mjere i projekti shodno strateškoj platformi općine.

Potrebno je nastaviti pružati podršku poslovnoj infrastrukturi, bilo virtuelnoj ili fizičkoj, kako bi se omogućilo poslovno okruženje. Ovo je komplementarna aktivnost s komponentom izgradnje kapaciteta koja se može posmatrati kao unakrsna komponenta.

U cilju poboljšanja LER-a, važno je staviti u fokus: 1) vanjske investitore koji osnivaju podružnicu na određenoj lokaciji ili čak premještaju cijelu kompaniju, (2) lokalne kompanije koje posluju već duže vrijeme i (3) *start-up* kompanije koje su u pripremi za poslovanje ili su nedavno ušle u posao. Postojeće kompanije su glavna ciljna grupa LER-a. Što se tiče promocije *start-upa*, važno je napomenuti da se to može iskoristiti povezivanjem s postojećom ekonomskom bazom. Postojeće kompanije možda žele da prebace određene aktivnosti, ali ne mogu da nađu odgovarajuće podizvođače. Obuka novih preduzetnika ili poslovnih ljudi koji ne uspijevaju je mogući pristup za poboljšanje uslova za lokalno podugovaranje, čime se, istovremeno, povećava konkurentnost vodećih kompanija i stvaraju mogućnosti za nova preduzeća.

Drugi pristup je podrška za *spin-off*. Profesionalci u postojećim kompanijama mogu razmisliti o osnivanju vlastitih preduzeća da proizvode određene *inpute* ili pružaju usluge svom trenutnom poslodavcu, ali oklijevaju da to učine jer se osjećaju nedovoljno pripremljenima.

Vanjski investitori imaju tendenciju klasteriranja. Dakle, Sanski Most kao lokacija, pored potencijala za razvoj poljoprivrede, ima profil za razvoj metalne i drvoprerađivačke industrije, te bi fokus za privlačenje investicija bio privući komplementarne investitore u konsultaciji s lokalnim kompanijama. Oni su stručnjaci u svojoj industriji, poznaju igrače u industriji i stoga su u privilegovanoj poziciji kada je u pitanju identifikacija potencijalnih investitora. Glavni cilj je identificirati kompanije koje mogu ojačati lokalni profil, posebno u smislu pružanja specijalizovanih *inputa*, usluga i kapitalnih dobara.

Za unapređenje LER-a neophodno je i poboljšanje javnog dijaloga između privatnog, nevladinog i javnog sektora kroz daljnju podršku poslovnim savjetima tamo gdje oni postoje. Socijalna inkluzija može biti jedna od komponenti LER-a. Posebno treba staviti naglasak na integraciju iskustva uspješnih kompanija i preduzetnika u inicijative za LER. U cilju strateškog planiranja unapređenja LER-a, može se razmotriti i sveobuhvatni program izgradnje kapaciteta na tri nivoa upravljanja: napredna izgradnja kapaciteta za općinsko rukovodstvo i relevantne organizacije javnog sektora; izgradnja kapaciteta za MSP i izgradnja kapaciteta za NVO i socijalno isključene grupe.

Uvođenje digitalizacije kao unakrsne intervencije za lokalnu samoupravu i transparentnost rada uključujući podršku zelenoj i cirkularnoj ekonomiji zajedno sa čistom tehnologijom, jedan je stub koji je, isto, veoma važan za tranziciju procesa planiranja na lokalitetima. Značaj procesa razvoja zasnovanog na znanju i konkurentnost lokaliteta može se promovirati studijskim putovanjima i primjerima najbolje prakse EU u saradnji s Turističkom zajednicom USK i dijasporom.

Zbog sve većih demografskih izazova i prirodnog kretanja stanovništva, potrebno je da se uspostavi dinamično tržište rada, a obrazovni sistem uskladi s potrebama najvažnijih privrednih grana općine Sanski Most (*triple helix* model tj. uspostavljanje efikasne saradnje Vlade USK, srednjih škola i poslodavaca/potreba tržišta rada). S druge strane potrebno je planski da se na optimalan način iskoristi neposredna blizina EU tržišta za protok ljudi, roba, znanja i kapitala s obzirom na to da postoje prilike u međunarodnim lancima vrijednosti koje privreda općine Sanski Most može iskoristiti, stvarajući na taj način i bolje uslove života za stanovništvo općine.

Služba za razvoj, poduzetništvo i resurse Općine treba kontinuirano provoditi revizije vještina kako bi utvrdila da li imaju potreban ljudski kapital relevantne stručnosti. Također je neophodno istražiti, komunicirati i kreirati bazu podataka s vanjskim privrednicima u dijaspori (koji su iz Sanskog Mosta) s kojima Općina može putem sajмова i institucionalne saradnje utjecati na povezivanje svih lokalnih privrednih i drugih aktera u cilju privlačenja investicija i unapređenja LER-a.

U Općini je potrebno formirati ured za upravljanje projektima koji će imati zadaću za apsorpciju finansijskih sredstava iz EU fondova i drugih međunarodnih i domaćih organizacija što bi umanjilo preveliku ovisnost Općine od poreskih prihoda i sistema raspodjele u BiH. Dodatna finansijska projektna sredstva bi mogla značajno utjecati na unapređenje uslova lokalnog ekonomskog razvoja. Ured bi, pored projektnih aktivnosti, obavljao i ulogu edukacija i obuka postojećih privrednika kao i onih koji se odluče za pokretanje biznisa (mentorstvo, konsultantski servisi i sl.).

Prema *Strategiji plavog okeana* ključne aktivnosti i zadaci u vezi implementacije strategije i unapređenja lokalnog ekonomskog razvoja općine Sanski Most su:

## POVEĆATI

- Intersektorsku saradnju između JLS, privatnog sektora i organizacija civilnog društva (Quadriple helix model).
- Promovisati turističke potencijale više susjednih gradova kao klastera, kreirajući rute posjete za razvoj turizma i promociju gradova razvojem turističke destinacije.
- Zajedničke nastupe na međunarodnim sajmovima.
- Podršku malim i srednjim preduzećima (MSP): Povećanje podrške MSP-ovima kroz osnivanje programa obuke, pružanje finansijskih podsticaja, olakšavanje pristupa tržištu i izvozu, kao i jačanje institucionalnih kapaciteta za pružanje savjetodavne podrške.
- Razvoj poduzetničkog ekosistema: Povećanje ulaganja u razvoj poduzetničkog ekosistema kroz osnivanje inkubatora, tehnoloških parkova, poslovnih centara i start-up inkubatora koji pružaju podršku novim preduzetnicima i inovativnim kompanijama.
- Promociju investicija: Povećanje promocije lokalnih resursa, investicionih mogućnosti i potencijala općine kako bi se privukle domaće i strane investicije. Ovo uključuje organizaciju investicionih konferencija, sajmova, poslovnih susreta i kampanja.
- Obuku i obrazovanje: Povećanje ulaganja u obrazovanje i obuku, posebno u vještine koje su potrebne u rastućim sektorima poput informacionih tehnologija, turizma, zelene energije i poljoprivrede. Također, potrebno je osigurati veću integraciju obrazovnih programa s potrebama tržišta rada.
- Inovaciju i tehnološki razvoj: Povećanje podrške inovativnim i tehnološkim kompanijama kroz razvoj programa finansijske podrške, olakšavanje pristupa istraživačkim i razvojnim fondovima, kao i osnivanje tehnoloških transfer centara.
- Infrastrukturni razvoj: Povećanje investicija u infrastrukturi, posebno u saobraćajnoj, energetske, digitalnoj i logističkoj infrastrukturi. Ovo uključuje

izgradnju novih puteva, širenje širokopojasnog interneta i poboljšanje energetske efikasnosti.

- Regionalne saradnje: Povećanje regionalne saradnje i integracije kako bi se stvorili zajednički tržišni prostori, olakšao protok roba, usluga i kapitala, te podstakla regionalna konkurentnost.
- Smanjenje birokratije: Povećanje efikasnosti administrativnih procedura i smanjenje birokratskih prepreka za pokretanje poslovanja, investiranje i izvoz. Ovo uključuje digitalizaciju administrativnih procesa, smanjenje vremena potrebnog za dobijanje dozvola i licenci te pojednostavljivanje poreskih procedura.

## KREIRATI

- Pokrenuti aktivnosti i projekte promovisanja turističkih potencijala više susjednih gradova kao klastera, kreirajući rute posjete za razvoj turizma i promociju gradova razvojem turističke destinacije.
- Inovativni programi podrške start-upima: Kreiranje novih programa podrške start-upima kroz osnivanje start-up inkubatora, akceleratora i preduzetničkih centara. Ovi programi bi trebali pružiti mentorstvo, obuke, pristup finansijskim sredstvima i mrežama podrške kako bi se podržao rast i razvoj mladih preduzeća.
- Novi modeli finansiranja: Kreiranje novih modela finansiranja koji će omogućiti pristup kapitalu za male i srednje preduzetnike (putem novog ureda za upravljanje projektima u općini).
- Inovativni obrazovni programi: Kreiranje novih obrazovnih programa koji će osposobiti mlade ljude za buduće potrebe tržišta rada. To može uključivati razvoj kurikuluma koji kombinuje teorijsko znanje s praktičnim vještinama, kao i promociju preduzetničkog razmišljanja i inovacija u obrazovanju (saradnja obrazovnih institucija, vlada i privrede).
- Nova infrastruktura za tehnološki razvoj: Kreiranje nove infrastrukture koja će podržati tehnološki razvoj i inovacije. To uključuje izgradnju tehnoloških parkova, istraživačkih centara, laboratorija i tehnoloških inkubatora koji će pružiti prostor i resurse za razvoj novih tehnologija i proizvoda.
- Novi programi diversifikacije privrede: Kreiranje novih programa za diversifikaciju privrede kroz razvoj novih sektora i industrija (poput zelene energije, digitalne ekonomije, turizma, poljoprivrede i ruralnog razvoja koji imaju potencijal za rast i razvoj).
- Inovativni marketinški pristupi: Kreiranje novih marketinških pristupa i strategija za promociju lokalnih proizvoda i usluga na domaćem i međunarodnom tržištu. To može uključivati razvoj brendova,

digitalnih marketinških kampanja, promociju kvaliteta i autentičnosti lokalnih proizvoda.

- Nova partnerstva i saradnja: Kreiranje novih partnerstava i saradnje između različitih sektora, uključujući javni sektor, privatni sektor, akademsku zajednicu i civilno društvo. Ovo će omogućiti razmjenu resursa, znanja i iskustava kako bi se stvorile inovativne i održive inicijative za ekonomski razvoj.
- Zajednički nastupi na međunarodnim sajmovima u cilju bolje vidljivosti i konkurentnosti.

Općina Sanski Most još uvijek ima puno posla i morala bi uložiti znatne napore kako bi uzdigla svoj ekonomski status i unaprijedila lokalni razvoj i kvalitet života građana. Iako je uvedeno niz pogodnosti za pokretanje biznisa, a posebno za mlade, unapređenje lokalnog razvoja ne ispunjava se željenim tempom.

## REDUCIRATI

- Potrebno je pojednostaviti administrativne procese, smanjiti vrijeme potrebno za dobijanje dozvola i licenci te poboljšati efikasnost javne uprave (razvoj e-uprave).
- Nedostatak finansijske podrške: Smanjenje nedostatka finansijske podrške za male i srednje preduzetnike. Potrebno je razviti efikasnije mehanizme za pristup finansijama, kao što su kreditne linije s povoljnim uslovima, grantovi i investicioni fondovi (u saradnji s bankama).
- Nedostatak obrazovanja i obuke: Smanjenje nedostatka adekvatnog obrazovanja i obuke za radnu snagu kojoj nedostaju vještine potrebne za savremeno tržište rada. Treba poboljšati kvalitet obrazovnog sistema, osigurati prilagođenost obrazovnih programa potrebama tržišta rada i promovisati cjeloživotno učenje (pored obavljanja prakse, razvoj kompetencija u saradnji za udruženjem poslodavaca i sl.).
- Nedostatak investicija u infrastrukturi: Smanjenje nedostatka investicija u infrastrukturi, posebno u saobraćajnoj, energetske i digitalnoj infrastrukturi. Potrebno je povećati ulaganja u izgradnju i modernizaciju infrastrukture kako bi se poboljšalo poslovno okruženje i olakšalo poslovanje.
- Nedovoljna regionalna saradnja: Smanjenje nedostatka regionalne saradnje i koordinacije između različitih nivoa vlasti, kao i nedostatka zajedničkih inicijativa za ekonomski razvoj. Treba jačati saradnju između entiteta, kantona i općina kako bi se stvorili zajednički tržišni prostori i olakšalo regionalno povezivanje.

## ELIMINISATI

- Eliminirati parafiskalne namete za novoosnovane firme.
- Identifikacija i eliminacija faktora koji ograničavaju ekonomski razvoj, poput birokratskih prepreka, zastarjelih regulativa i nedostatka infrastrukture.
- Eliminacija nepotrebnih troškova i resursa usmjerenih na neefikasne procese.

## 7.

## ZAKLJUČAK

Prema indeksu razvijenosti koji svake godine objavljuje Federalni zavod za programiranje razvoja, općina Sanski Most nije uspjela ostvariti snažan lokalni ekonomski razvoj. Pregled literature sugerira da snažne politike ekonomskog razvoja imaju ključnu ulogu u planiranju i pružanju održive podrške za izgradnju tehničkih sposobnosti, kapaciteta u smislu odgovarajućih vještina, resursa i infrastrukture. Također smo istakli važnost koordiniranog pristupa koji odgovara razvoju globalne tehnologije i prilagođava industrijske i poljoprivredne politike, kao i okvire za razvoj vještina, kako bi se osiguralo da i formalna i neformalna ekonomija shvate prednosti.

Inicijative za LER prisutne su u BiH uglavnom kroz programe i projekte stranih donatora. Uglavnom, BiH nedostaje svijest javnosti o pozitivnim inicijativama LER-a koje bi se mogle replicirati u drugim regijama, iako takve inicijative postoje.

Poslovni savjeti kao alati za lokalnu samoupravu i LER mogu poslužiti kao dobar primjer na kojem se može graditi daljnja podrška jer poslovni savjeti postoje u većini jedinica lokalne samouprave, ali ne rade zbog nedostatka strateške vizije i ograničenih kapaciteta u organizovanju javnih rasprava i transparentnosti u radu. Postoje i projekti koji se odnose na poduzetništvo za mlade, međutim i dalje je potrebno njihovo poboljšanje i podrška za njihovu realizaciju. Potrebno je osnivanje lokalne razvojne agencije posebno zbog obuka mekih vještina i komponenti izgradnje kapaciteta radi budućih potreba na tržištu u cilju unapređenja konkurentnosti lokalnih kompanija i privlačenja investicija.

Veoma je preporučljivo implementirati adaptivno upravljanje na svakom lokalitetu kako bi se omogućilo nesmetano unapređenje LER-a.

Jedinice lokalne samouprave, na regionalnom ili subregionalnom nivou, mogu djelovati kao katalizator ekonomskog i društvenog razvoja. Da bi u potpunosti odigrale ovu ulogu, one moraju raditi na izgradnji konsenzualnog razmišljanja i strategije razvoja koja može dati orijentaciju i smjernice za lokalne akcije. Veličina takvih administrativnih jedinica može utjecati na ovaj kapacitet jer je potrebna kritična masa da bi se moglo utjecati na politike i lokalnu akciju. Veličina administrativnih struktura bi u idealnom slučaju trebala odražavati međuzavisnost između gradova i ruralnih područja i potrebu za njihovim povezivanjem.

Problem veličine i poređenja s razvijenim ekonomijama, sugeriraju da se mnogo može učiniti uvođenjem novih oblika upravljanja, kao što su partnerstva ili strateške platforme za regionalnu koordinaciju. Partnerske strukture koje su uspostavljene u ruralnim županijama i širokim urbanim aglomeracijama susjednih zemalja (Slovenija, Hrvatska) omogućile su jačanje komplementarnosti između urbanih centara i njihovih okolnih područja i prevladavanje poteškoća koje donose administrativne granice. Partnerstva su također bila aktivna u ovim zemljama u izgradnji kapaciteta za lokalni ekonomski razvoj i razvoj zapošljavanja. Ispitivanje mnogih zemalja u regionu pokazuje da su potencijalne koristi od uspostavljanja višesektorskih partnerstava značajne.

Provođenje lokalnog ekonomskog razvoja doprinosi poboljšanju kvalitete života stanovništva, stepenu razvijenosti i optimalnom korištenju resursa.

Glavna aktivnost i mjera organa uprave Općine Sanski Most u kontekstu unapređenja LER-a i zapošljavanja je podrška poduzetništvu (subvencioniranje praktične nastave, subvencioniranje troškova novog zapošljavanja, subvencioniranje doprinosa za zaposlene porodilje, subvencioniranje starih i tradicionalnih zanata, podrška razvoju jedinstvenog turističkog proizvoda, podrška biznis idejama mladih, poticajne mjere za unapređenje primarne poljoprivredne proizvodnje).

Iako Općina ulaže značajne napore za unapređenje LER-a, nedovoljna budžetska sredstva znatno ograničavaju ekonomski rast i razvoj i veći stepen zaposlenosti. Shodno tome postoji hitnost potrebe za osnivanjem ureda za upravljanje projektima koji bi imao ulogu apsorpcije dodatnih sredstava iz EU i drugih fondova u budžet Općine i bio katalizator za brži rast i razvoj općine.

Dakle, kombinacija navedenih mjera bi doprinijela unapređenju lokalnog ekonomskog razvoja i poboljšanju kvalitete života stanovništva, smanjila odlazak stanovništva te unaprijedila ekonomski i privredni sektor u općini Sanski Most.

## O AUTORU

**Prof. dr. Đevad Šahić** vanredni je profesor na Fakultetu za upravu Univerziteta u Sarajevu u okviru naučnog polja Menadžment i organizacija javnog sektora i aktuelni prodekan za nastavu. Vanjski je saradnik/profesor na Fakultetu političkih nauka u Sarajevu. Autor je knjige Menadžment u javnom sektoru i koautor knjige Principi projektnog menadžmenta. Osnivač je programa Poslovna uprava na Fakultetu za upravu Univerziteta u Sarajevu. Autor je i koautor više od 30 naučnih radova i članaka iz područja upravljanja ljudskim resursima i upravljanja lokalnim ekonomskim razvojem i ima bogato predavačko, konsultantsko i upravljačko iskustvo u domaćim organizacijama na izradi analize radnih mjesta, akcionom planiranju i izradi projekata po PCM metodologiji.

Autor i predavač na temu izrade strategija razvoja jedinica lokalne samouprave u 10 općina u FBiH (Vogošća, Hadžići, Stari Grad Sarajevo, Olovo i dr.). Radio je kao projektni koordinator ili konsultant na nekoliko domaćih projekata iz oblasti reforme javne uprave i razvoja preduzetništva. Certificirani je trener Agencije za državnu službu Federacije BiH i UNDP-a za realizaciju stručnog usavršavanja u organima uprave u FBiH za rukovodeće državne službenike. Predstavnik je Bosne i Hercegovine na Međunarodnom programu za stažiranje u lokalnim vlastima u Ankari 2014. godine, gdje je stekao međunarodno iskustvo vezano za upravljanje lokalnim razvojem.

## IMPRESSUM

Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) | Ured u Bosni i Hercegovini  
Kupreška 20, 71 000 Sarajevo, Bosna i Hercegovina

Odgovorna osoba: Sarah Hees-Kalyani

Tel.: +387 33 722 010

Fax: +387 33 613 505

E-mail: [bih@fes.de](mailto:bih@fes.de)

[bosnia-and-herzegovina.fes.de](http://bosnia-and-herzegovina.fes.de)

DTP: Filip Andronik

Publikaciju možete naručiti preko e-maila: [bih@fes.de](mailto:bih@fes.de)

Stavovi, mišljenja i zaključci u ovoj publikaciji ne moraju nužno odražavati stavove Friedrich-Ebert-Stiftung. Friedrich-Ebert-Stiftung ne garantuje za tačnost podataka koji su izneseni u publikaciji.

Sva prava zadržana od Friedrich-Ebert-Stiftung.



## LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ U OPĆINI SANSKI MOST

### Studija slučaja



Procesi tranzicije ili ekonomskih i društvenih strukturalnih promjena koji su i u Bosni i Hercegovini nastupili nakon Dejtonskog mirovnog sporazuma 1995. godine, unijeli su u geografski prostor i sve izrazitiju diferencijaciju u nivou razvijenosti pojedinih kantona i jedinica lokalne samouprave.



Kako uspješne inicijative prevazilaze izazove s kojima se lokalni razvoj suočava u BiH? Šta lokalne samouprave mogu učiniti kako bi olakšale proces? Kako lokaliteti odgovaraju na izazove globalizacije i iskorištavaju mogućnosti koje ona nudi? Ovo su pitanja na koja smo pokušali odgovoriti u ovoj javnoj politici s posebnim osvrtom na slučaj općine Sanski Most.



Općina trenutno nema vlastitu strategiju lokalnog razvoja, odnosno donesena je Odluka o usvajanju strategije razvoja USK kao strateškog okvira razvoja općine Sanski Most 2022–2027.

Više informacija o ovoj temi pronađite na:  
[bosnia-and-herzegovina.fes.de](https://bosnia-and-herzegovina.fes.de)