



ULOGA  
AKREDITOVANIH REGIONALNIH RAZVOJNIH AGENCIJA (ARRA)  
U PROCESU PRIPREME I SPROVOĐENJA KOHEZIONE POLITIKE  
U REPUBLICI SRBIJI

---

Autori:  
Ivan Knežević  
Vladan Jeremić

Decembar, 2018.

Analiza je izradjena u okviru Projekta:

Jačanje kapaciteta institucija i organizacija na lokalnom nivou  
u cilju uključivanja u razvoj i implementaciju Kohezione politike  
EU u Republici Srbiji

Vodeći partner: Ministarstvo za evropske integracije



РЕПУБЛИКА СРБИЈА  
МИНИСТАРСТВО ЗА ЕВРОПСКЕ ИНТЕГРАЦИЈЕ

Projekat podržava:

Ambasada Republike Bugarske u Beogradu

Embassy of the Republic of Bulgaria in Belgrade





## Sadržaj

1. Uvod.....	3
2. Kohezijska politika EU -značaj izgradnje kapaciteta za sprovođenje .....	4
3. Akreditovane regionalne razvojne agencije u Republici Srbiji – dosadašnja uloga i kapaciteti .....	8
4. Uloga ARRA u procesu pripreme i sprovođenja kohezijske politike u Republici Srbiji.....	13
5. Zaključna razmatranja .....	19
6. Literatura .....	20
Aneks 1 .....	22
Aneks 2 .....	23



## Sažetak

*Uspešno upravljanje kohezionom politikom zahteva postojanje izgrađenih institucionalnih kapaciteta u svim fazama ciklusa upravljanja ESI fondovima kako bi se alocirana sredstva ESI fondova iskoristila u punom iznosu i na najefikasniji način. Dodatno, da bi se mogućnosti koje pruža koheziorna politika realizovale na optimalan način, neophodna je i uspešna koordinacija velikog broja aktera u različitim sektorima na nacionalnom i lokalnom nivou kako u pripremi tako i u realizaciji kohezione politike.*

*Akreditovane regionalne razvojne agencije (ARRA) u Republici Srbiji deluju kao katalizator lokalnih i regionalnih potreba i resursa, učestvuju u implementaciji relevantnih nacionalnih politika, programa i projekata na teritoriji svoje nadležnosti, čime praktično predstavljaju most za komunikaciju i koordinaciju razvojnih politika i programa između nacionalnog i lokalnog nivoa vlasti u Republici Srbiji. U Republici Srbiji trenutno postoji 16 Akreditovanih regionalnih razvojnih agencija čiji su većinski osnivači jedinice lokalne samouprave i koje svojim delovanjem pokrivaju skoro celokupnu teritoriju Republike Srbije. Oblast delovanja ARRA je veoma širok, od socio- ekonomskog razvoja do razvoja infrastrukture, a većina do sada realizovanih projekata finansirana je kroz različite programe EU. Probleme u funkcionisanju ARRA danas u Srbiji predstavlja nedefinisan strateški okvir politike regionalnog razvoja kao i nekoherentan institucionalni okvir za vođenje politike regionalnog razvoja. Dodatno iako ARRA predstavljaju relativno stabilan sistem, pojedine ARRA kao relativno nove institucije još uvek nemaju dovoljno kapaciteta da postanu glavni nosioci regionalnog razvoja na teritoriji koju pokrivaju. Pored navedenog veliki problem ARRA jeste finansijska održivost jer određeni broj osnivača ARRA ne ispunjava ugovorne obaveze po pitanju plaćanja članarine. Međutim, pored toga postoji nekoliko razloga zašto ARRA treba da imaju aktivnu ulogu u procesu pripreme i realizacije kohezione politike u Republici Srbiji.*

*Imajući u vidu njihov položaj u sistemu regionalnog razvoja zemlje kao i kapacitete ARRA od svih lokalnih i regionalnih aktera mogu najviše da doprinesu smanjenju efekata delovanja ključnih problema u procesu prilagođavanja zahtevima kohezione politike, kao što su nedostatak koordinacije i partnerstva na subnacionalnom nivou kao i između nacionalnog i subnacionalnog nivoa. Ovome može da se doda i doprinos identifikaciji i pripremi dovoljnog broja kvalitetnih projekata na regionalnom i lokalnom nivou koji će se finansirati iz Evropskih strukturnih i investicionih (ESI) fondova. Imajući u vidu kapacitete ARRA i uprkos identifikovanim problemima koje otežavaju njihovo funkcionisanje, uz adekvatnu podršku, ARRA mogu da imaju značajnu ulogu u nekoliko aspekata u procesu pripreme i sprovođenja kohezione politike.*



## Sažetak

*Njihovim aktivnim uključivanjem u proces, ARRA će značajno doprineti ostvarenju ključnog cilja za svaku zemlju koja ima mogućnost korišćenja ESI fondova, a to je apsorpcija punog iznosa dodeljenih sredstava iz ESI fondova. Imajući u vidu faze programskog ciklusa upravljanja kohezionom politikom ARRA mogu da imaju sledeće uloge u procesu pripreme i sprovođenja kohezione politike:*

- *Učešće u procesu programiranja upotrebe ESI fondova*
- *Učešće u pripremi i upravljanje instrumentom teritorijalnog razvoja ITI(Integrirane teritorijalne investicije)*
- *Podrška lokalnim samoupravama u pripremi strateških planova, identifikaciji i selekciji infrastrukturnih projekata i projekata međuopštinske saradnje*
- *Priprema sopstvenih projekata i korišćenje sredstava ESI fondova*
- *Učešće u pripremi i sprovođenju obuke ostalih budućih korisnika ESI fondova na regionalnom i lokalnom nivou*
- *Učešće u praćenju(monitoringu) realizacije operativnih programa*

*Međutim, da bi ARRA mogle značajnije da doprinesu čitavom procesu izgradnje i jačanja apsorpcionih kapaciteta za pripremu i sprovođenje projekata i programa kohezione politike, neophodno je da pored učešća preko svoje Asocijacije u procesu pregovora sa EU u poglavlju 22, nastave sa jačanjem sopstvenih kapaciteta kroz sprovođenje posebnog programa obuke na specifične teme iz oblasti kohezione politike. ARRA bi svakako trebalo da nastave da rade i na rešavanju identifikovanih problema u njihovom funkcionisanju kao i dodatnoj razradi i konkretizaciji sopstvenih inicijativa kao što su, na primer, osnivanje Razvojne mreže na teritoriji koju pokrivaju.*

*Dodatno neophodno je da se sa Ministarstvom za evropske integracije konkretizuju modaliteti uključivanja ARRA u proces pripreme zemlje za sprovođenje kohezione politike, imajući u vidu mere i dinamiku realizacije predviđenu Akcionim planom za poglavlje 22.*

*Za unapređenje funkcionisanja ARRA neophodna je i podrška sa centralnog nivoa kroz podizanje značaja i uloge ARRA u aktivnostima koje realizuju resorna ministarstva na lokalnom nivou čime bi se povećala vidljivost i korisnost aktivnosti ARRA kod jedinica lokalne samouprava. Ovakva podrška bi značajno unapredila i vertikalnu i horizontalnu koordinaciju sa brojnim akterima na lokalnom i regionalnom nivou. Unapređenju koordinacije centralnog nivoa sa lokalnim i regionalnim nivoom bi svakako doprinela i podrška realizaciji inicijative ARRA za osnivanje tzv. Razvojne mreže na teritoriji koju pokrivaju.*



## 1. Uvod

Republika Srbija je na prvoj Međuvladinoj konferenciji, koja je označila otvaranje pregovora sa Evropskom unijom, navela da će posebnu pažnju posvetiti usaglašavanju sa standardima EU, između ostalih i u oblasti kohezije politike. Analitički pregled zakonodavstva u Poglavlju 22 - Regionalna politika i koordinacija strukturnih instrumenata, tzv. skrining, je završen u januaru 2015. godine. Evropska komisija je na osnovu stepena usklađenosti i kapaciteta za sprovođenje procenila da Republika Srbija nije dovoljno spremna za otvaranje pregovora u ovom poglavlju i da će pregovori biti otvoreni kada Republika Srbija dostavi Akcioni plan za ovo poglavlje. Trenutno se privodi kraju izrada Akcionog plana kojim se definišu ciljevi i dinamika kako bi se ispunili zahtevi kohezije politike. Završetkom Akcionog plana, kao definisanog merila steći će se uslovi za otvaranje pregovora u poglavlju 22. Imajući u vidu da se zakonodavni okvir EU u ovom poglavlju direktno primenjuje u zemljama članicama ključni izazov u procesu pripreme za sprovođenje kohezije politike u zemljama kandidatima jeste uspostavljanje efikasnog sistema za upravljanje strukturnim i kohezionim fondovima EU. Ministarstvo za evropske integracije predstavlja instituciju odgovornu za uspostavljanje i razvoj sistema za korišćenje strukturnih i kohezionih fondova EU u Republici Srbiji. Proces reformi u okviru pregovaračkog poglavlja 22 će imati veliki efekat i na stimulisanje uravnoteženog teritorijalnog razvoja u Republici Srbiji. Međutim da bi se mogućnosti koje pruža kohezijska politika i realizovale na optimalan način, neophodna je koordinacija velikog broja aktera u različitim sektorima na nacionalnom i lokalnom nivou.

Akreditovane regionalne razvojne agencije (ARRA) deluju kao katalizator lokalnih i regionalnih potreba i resursa, učestvuju u implementaciji relevantnih nacionalnih politika, programa i projekata na teritoriji svoje nadležnosti čime praktično predstavljaju most za komunikaciju i koordinaciju razvojnih politika i programa između nacionalnog i lokalnog nivoa vlasti u Republici Srbiji. Oblast delovanja ARRA je veoma širok, od socio-ekonomskog razvoja do infrastrukture, a većina do sada realizovanih projekata finansirana je kroz različite programe EU. U procesu pripreme za vođenje kohezije politike u Republici Srbiji, ARRA preko svoje nacionalne asocijacije (Srpska asocijacija regionalnih razvojnih agencija – SARRA), učestvuju u radu pregovaračke radne grupe za poglavlje 22 kroz koju doprinose vođenju pregovora i usaglašavanju u oblastima zakonodavnog okvira, institucionalnog okvira, programiranja, pripremi administrativnih kapaciteta, praćenja i evaluacije, finansijskog upravljanja i kontrole.

U cilju adekvatne pripreme svih relevantnih aktera u procesu pripreme za vođenje kohezije politike u Republici Srbiji neophodno je sagledati i moguću ulogu ARRA u procesu pripreme i sprovođenja kohezije politike, imajući u vidu zahteve kohezije politike i trenutne kapacitete i položaj ARRA u okviru nacionalnog sistema regionalnog razvoja. U skladu sa mogućim ulogama koje ARRA mogu da imaju u navedenim procesima potrebno je sagledati i potrebe za rešavanjem pojedinih pitanja u funkcionisanju ARRA kao i dodatnom izgradnjom kapaciteta ARRA kako bi na adekvatan način odgovorile izazovima i doprinele procesu definisanja i sprovođenja kohezije politike u Republici Srbiji. Imajući u vidu iskustva drugih zemalja adekvatna mobilizacija lokalnih aktera i njihova koordinacija mogu u značajnoj meri da unaprede sposobnost zemlje da iskoristi dostupna sredstva iz ESI fondova.



## 2. Koheziona politika EU -značaj izgradnje kapaciteta za sprovođenje

Kao najznačajnija investicijska politika Evropske unije, pored obezbeđivanja finansijskih sredstava kroz Evropski fond za regionalni razvoj, Evropski socijalni fond i Kohezioni fond<sup>1</sup>, koheziona politika ima značajan efekat na nacionalni i regionalni razvoj zemalja članica kroz sistemsku primenu ključnih principa prilikom planiranja, pripreme programa, sprovođenja i evaluacije sprovođenja kohezione politike na teritoriji zemlje članice EU. Primena ključnih principa kohezione politike<sup>2</sup> dovodi do promene pristupa u planiranju politike razvoja kroz afirmaciju strateškog planiranja razvoja, planiranja upotrebe finansijskih sredstava iz nacionalnog budžeta, unapređenja koordinacije u okviru institucionalnog okvira kreiranog za potrebe sprovođenja kohezione politike kao i sistematsko praćenje realizacije odobrenih programa i vrednovanje ostvarenih rezultata<sup>3</sup>. Kroz proces pripreme za sprovođenje kohezione politike u pristupnoj fazi uz pomoć pretpristupnih fondova EU dolazi do unapređenja administrativnih kapaciteta za upravljanje i to ne samo u okviru institucija zaduženih za sprovođenje kohezione politike kada zemlja postane članica EU već i u okviru planiranja i sprovođenja politika u sektorima koji su obuhvaćeni tematskim prioritetima kohezione politike. Dodatno stvarajući uslove u javnoj administraciji za primenu zahteva kohezione politike u delu finansijskog upravljanja i kontrole unapređuje se transparentnost u trošenju sredstava, uvode dodatni mehanizmi interne finansijske kontrole i smanjuje značajno prostor za pojavu korupcije što je dodatni efekat sprovođenja kohezione politike u zemljama članicama.

Pripreme za uspešno korišćenje sredstava iz Evropskih strukturnih i investicionih fondova (ESIF) zahtevaju unapređenje administrativnih kapaciteta javne uprave na svim nivoima, ali i svih potencijalnih korisnika sredstava na regionalnom i lokalnom nivou. Ključni izazovi se odnose na postojanje sveobuhvatnog strateškog okvira, nedostatka sredstava za sufinansiranje projekata, neefikasne horizontalne i vertikalne koordinacije kao i nedostatak stručnih ljudskih resursa na svim nivoima. Proces izgradnje apsorpcionih kapaciteta za efikasnu upotrebu ESI fondova zahteva političku podršku i veliki napor za stvaranje institucionalne strukture i administrativnih kapaciteta na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou. U periodu 2014-2020 Evropska unija insistira na ispunjenosti tzv. ex-ante preduslova (ex-ante conditionalities) pre nego što su odobrena sredstva iz ESI fondova. Navedeni preduslovi se odnose na postojanje zakonodavnog i strateškog okvira u određenim sektorima koji će povlačiti sredstva iz ESI fondova kao i dokazano postojanje administrativnih kapaciteta.

Deljeno upravljanje kohezionom politikom između Evropske komisije i zemlje članice zahteva

---

<sup>1</sup> U periodu 2014-2020 navedeni fondovi zajedno sa Evropskim poljoprivrednim fondom za ruralni razvoj i Fondom za pomorstvo i ribarstvo čine Evropske strukturne i investicione fondove (ESI fondovi)

<sup>2</sup> Više o principima kohezione politike videti u Regionalna politika Evropske unije kao motor ekonomskog razvoja, Ognjen Mirić, 2009

<sup>3</sup> THE IMPACT OF COHESION POLICY ON CROATIA'S REGIONAL POLICY AND DEVELOPMENT, Sanja Maleković Jakša Puljiz, Ivana Keser, IRMO, 2018

postojanje izgrađenih institucionalnih kapaciteta u svim fazama ciklusa upravljanja ESI fondovima kako bi se alocirana sredstva iskoristila na najefikasniji način. Stoga je važno da se što je pre moguće definiše model za upravljanje kohezionom politikom i da se započne proces uspostavljanja institucionalnog okvira, imajući u vidu obim posla i administrativne procedure za uspostavljanje ESI struktura, kao i vremenski period neophodan za njihovo osposobljavanje<sup>4</sup>. U zavisnosti od odluke o operativnim programima, postoji nekoliko vrsta modela institucionalnog okvira za upravljanje ESI fondovima, i to: sektorski ili teritorijalni; centralizovan ili decentralizovan; koncentrisan ili dekoncentrisan; kombinacija navedenih modela<sup>5</sup>. Iskustvo zemalja članica EU je pokazalo da je, bez obzira na izbor modela institucionalnog okvira, od ključnog značaja za uspešnu apsorpciju, pored spremnosti nacionalnog nivoa, i spremnost regionalnih i lokalnih nivoa vlasti za pripremu i implementaciju projekata.

U procesu pripreme za sprovođenje kohezione politike pored izgradnje kapaciteta za sprovođenje procesa programiranja i izradu programskih dokumenata u vidu Partnerskog sporazuma i Operativnih programa, nacionalna administracija mora da se fokusira na manji broj prioriternih oblasti poštujući princip koncentracije. Imajući u vidu strateške prioritete kohezione politike u periodu 2014-2020 može se uočiti da su oni usmereni na manji broj prioriternih oblasti koje pored izgradnje infrastrukture uključuju obrazovanje, zaštitu životne sredine i klimatske promene, obrazovanje i inovacije, socijalna inkluzija i zapošljavanje sa jasno definisanim minimalnim iznosima sredstava koje zemlje moraju da investiraju iz ESI fondova u navedene oblasti. Ovo je veoma važna činjenica za zemlje koje se pripremaju za sprovođenje kohezione politike jer je neophodno da na vreme definišu nacionalni strateški prioriteti u navedenim oblastima. Takođe, ovu činjenicu treba dodatno promovisati među akterima regionalnog razvoja u zemlji kako bi se dodatno unapredili kapaciteti za aktivno formulisanje razvojnih koncepata u navedenim tematskim oblastima i na regionalnom i lokalnom nivou.

Pored navedenog uticaja na jačanje kapaciteta institucija na svim nivoima za vođenje razvojne politike, za realizaciju kohezione politike je karakteristično i insistiranje na poštovanju principa partnerstva. U svrhu standardizovane primene ovog principa u svim zemljama članicama, Evropska komisija je 2014. godine izradila Evropski kodeks ponašanja za partnerstvo (Uredba br. 240/2014). Prema Evropskom kodeksu princip partnerstva podrazumeva usku saradnju organa javnih vlasti, ekonomskih i socijalnih partnera, te organizacija koje predstavljaju civilno društvo na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou kroz celokupan programski ciklus koji se sastoji od pripreme, sprovođenja, praćenja i evaluacije<sup>6</sup>. Regionalna politika i koordinacija strukturnih instrumenata zahtevaju dobro ustrojen i funkcionalan konsultativni mehanizam koji će integrisati partnere sa podnacionalnog nivoa u procesu planiranja i programiranja upotrebe sredstava iz ESI fondova. Da bi taj mehanizam adekvatno funkcionisao neophodno je da svi akteri

---

<sup>4</sup> Institucionalni modeli upravljanja kohezionom politikom – predlog modela za Srbiju, Ognjen Mirić, Ivan Knežević, 2015 god

<sup>5</sup> ibid

<sup>6</sup> Evropski kodeks ponašanja za partnerstvo, Uredba br. 240/2014



sa lokalnog i regionalnog nivoa budu osposobljeni za učešće u konsultativnom procesu kako bi na najbolji mogući način dali svoj doprinos. Kao posledica primene principa partnerstva prema kriterijumima definisanim u Evropskom kodeksu za partnerstvo, države članice moraju da uzmu u obzir sva relevantna gledišta prilikom utvrđivanja prioriteta za finansiranje, izradu i sprovođenje najefikasnijih investicionih strategija što omogućava veće učeće zainteresovanih strana u upravljanju razvojem na svim nivoima. Značajno je istaći da su ARRA po svom ustrojstvu (osnivači ARRA dolaze iz različitih sektora) partnerstvo koje uspešno funkcioniše više od 15 godina.

Koheziona politika u periodu 2014-2020 je poseban fokus stavila na teritorijalni razvoj lokalnih, regionalnih i gradskih područja kroz definisanje novih instrumenata teritorijalnog razvoja. Prvi instrument se odnosi na mogućnost korišćenja pristupa lokalnog razvoja vođenog od strane lokalne zajednice (Community-led Local Development – CLLD) kroz koji se sredstva ESI fondova usmeravaju na osnovu lokalnih strategija definisanih kroz primenu tzv. bottom-up pristupa. Drugi instrument jesu tzv. Integrisane teritorijalne investicije (Integrated Teritorial Investment – ITI) koji omogućava da se kombinuju različiti strukturni fondovi EU. Moguće je i kombinovanje upotrebe ova dva instrumenta, pri čemu CLLD može biti jedna od komponenata ITI programa za određenu teritoriju<sup>7</sup>. Razlika između navedena dva instrumenta jeste u pristupu prilikom izrade strategije tako da je proces izrade kod ITI koordiniran od strane vlasti na nacionalnom nivou. U finansijskoj perspektivi 2014-2020 zemlje članice su u obavezi da izdvoje najmanje 5% od ukupnog iznosa sredstava ERDF-a za potrebe održivog urbanog razvoja (Sustainable Urban Development-SUD) i da ta sredstva usmere kroz ITI<sup>8</sup>. Prema predlogu regulative za novi budžetski period 2021-2027 će kroz evropsku urbanu inicijativu i izdvajanje sredstava u visini od 6% Evropskog fonda za regionalni razvoj biti podržan održivi razvoj gradova i urbanih područja. Korišćenje navedenih instrumenata predstavlja novost u korišćenju evropskih strukturnih i investicionih fondova (ESIF) u odnosu na prethodne finansijske perspektive što će omogućiti rešavanje specifičnih lokalnih izazova i upotrebu sredstava ESI fondova direktno za finansiranje lokalnih potreba. Navedeni instrumenti predstavljaju fleksibilan mehanizam za zadovoljavanje različitih teritorijalnih potreba, bez gubitka tematskog fokusa kohezivne politike. ITI je instrument dizajniran za potrebe teritorijalnog razvoja koji definitivno može pomoći da se nedovoljno korišćeni potencijali lokalnog i regionalnog nivoa stave u upotrebu<sup>9</sup>.

Iskustva Hrvatske, koja je poslednja postala članica EU, pokazuju da je proces pripreme i samo sprovođenje kohezivne politike značajno doprinelo jačanju lokalnih i regionalnih aktera. Sprovođenjem brojnih aktivnosti jačanja kapaciteta lokalni i regionalni akteri su unapredili svoje

---

<sup>7</sup> Pripreme za Evropski socijalni fond: analiza kapaciteta lokalne samouprave, Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva, 2016 godina.

<sup>8</sup> Regulation (EU) No 1301/2013 of the European Parliament and of the COUNCIL of 17 December 2013 on the European Regional Development Fund and on specific provisions concerning the Investment for growth and jobs goal and repealing Regulation (EC) No 1080/2006

<sup>9</sup> Integrated Teritorial Investment,

[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/iti\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/iti_en.pdf)



veštine i znanja neophodna za efikasno korišćenje dostupnih ESI fondova<sup>10</sup>. Dodatno proces pripreme za sprovođenje kohezione politike u Hrvatskoj je podstakao pojavu novih lokalnih i regionalnih aktera, koji su, imali veliki značaj u razvoju i implementaciji projekata i doprineli poboljšanju kapaciteta za horizontalnu koordinaciju i strateško planiranje na regionalnom nivou. Posebnu ulogu su imali u podizanju kapaciteta drugih aktera na teritoriji koju pokrivaju i pružanje neophodne podrške za pripremu i implementaciju projekata<sup>11</sup>. Kao rezultat jačanja kapaciteta i osnivanja agencija za regionalni razvoj u Hrvatskoj došlo je do postepenog osnaživanja regiona, a postepeno su razvijana i međusektorska i vertikalna partnerstva u procesu pripreme i realizacije kohezione politike. Značaj razvojnih agencija na nivou županija je usledio tek nakon usvajanja Zakona o regionalnom razvoju Republike Hrvatske 2009. godine koji je razvojne agencija na nivou županija definisao kao regionalna koordinaciona tela zadužena za koordinaciju strateškog planiranja i pripremu razvojnih projekata<sup>12</sup>.

Ministarstvo za evropske integracije (MEI) Republike Srbije u procesu priprema za sprovođenje kohezione politike posebnu pažnju pridaje saradnji sa mrežom akreditovanih Regionalnih razvojnih agencija u Republici Srbiji kao jednom od najznačajnijih subjekata regionalnog razvoja zemlje. Imajući u vidu relevantna iskustva ostalih zemalja koje su postale članice EU u talsima proširenja posle 2004.godine, ARRA bi mogle značajno doprineti efikasnom korišćenju ESI fondova kada budu dostupni Republici Srbiji

---

<sup>10</sup> THE IMPACT OF COHESION POLICY ON CROATIA'S REGIONAL POLICY AND DEVELOPMENT, Sanja Maleković Jakša Puljiz, Ivana Keser, IRMO, 2018

<sup>11</sup> ibid

<sup>12</sup> THE IMPACT OF COHESION POLICY ON CROATIA'S REGIONAL POLICY AND DEVELOPMENT, Sanja Maleković Jakša Puljiz, Ivana Keser, IRMO, 2018

### 3. Akreditovane regionalne razvojne agencije u Republici Srbiji – dosadašnja uloga i kapaciteti

U Republici Srbiji trenutno postoji 16 Akreditovanih regionalnih razvojnih agencija koje su nastale u poslednjih petnaestak godina. Proces uspostavljanja regionalnih razvojnih agencija u Republici Srbiji je bio iniciran od strane donatorske zajednice kroz partnerstvo između jedinica lokalnih samouprava, privatnog sektora i organizacija civilnog društva<sup>13</sup>. Usvajanjem Zakona o regionalnom razvoju 2009. i izmenama iz 2010 godine Akreditovane regionalne razvojne agencije su prepoznate kao subjekt regionalnog razvoja zemlje. Zakon je predvideo da Akreditovane regionalne razvojne agencije mogu biti osnovane kao privredna društva ili udruženja čiji su većinski osnivači jedinice lokalne samouprave. Osnivači Akreditovanih regionalnih razvojnih agencija su pored jedinica lokalnih samouprava, preduzeća, regionalne privredne komore i organizacije civilnog društva (NVO, udruženja preduzetnika, itd.). Prema podacima Srpske asocijacije regionalnih razvojnih agencija -SARRA struktura osnivača postojećih Regionalnih razvojnih agencija je sledeća:

Struktura osnivača ARRA	Broj osnivača
Lokalne samouprave	126
Preduzeće	15
Privredne komore	11
NVO	11
Udruženje preduzetnika	9
Udruženje građana	6

Tabela 1: Struktura osnivača ARRA<sup>14</sup>

Prema navedenom Zakonu definisani su i ključni poslovi koje obavljaju Akreditovane regionalne razvojne agencije kao što su učešće u pripremi i sprovođenju razvojnih dokumenata na nivou regiona i jedinica lokalne samouprave, saradnja sa autonomnim pokrajinama (AP) i jedinicama lokalne samouprave (JLS) u pripremi i sprovođenju lokalnih razvojnih planova i predstavlja interes regiona u odnosima sa Nacionalnom agencijom za regionalni razvoj, priprema i sprovođenje programa stručnog usavršavanja i razvoja kapaciteta, realizacija razvojnih projekata za koje je ovlašćena, međunarodna, prekogranična i međuopštinska saradnja, itd<sup>15</sup>.

Kako bi mogle da obavljaju poslove definisane Zakonom o regionalnom razvoju Regionalne razvojne agencije su morale da budu akreditovane za obavljanje poslova unapređenja regionalnog razvoja. Uslove za akreditaciju je propisala Vlada Republike Srbije donošenjem uredbi koje su bliže određivale zahteve definisane Zakonom o regionalnom razvoju. Osnovane

<sup>13</sup> Od principa do prakse: ka delotvornim i efikasnim regionalnim razvojnim agencijama u Republici Srbiji, Slobodan Ocočki i Vanja Dolapčev, Centar za evropske integracije Beogradske otvorene škole, 2014

<sup>14</sup> Izvor SARRA

<sup>15</sup> Zakon o regionalnom razvoju "Sl. glasnik RS", br. 51/2009, 30/2010 i 89/2015 - dr. zakon)- (član 39)

Akreditovane regionalne razvojne agencije svojim delovanjem pokrivaju skoro celu teritoriju Republike Srbije i udružene su od 2016. godine u Srpsku Asocijaciju regionalnih razvojnih agencija (SARRA) kroz koju iniciraju i usaglašavaju različite inicijative u cilju unapređenja regionalnog razvoja na teritorijama koje pokrivaju. Aprila 2017 godine, Asocijacija regionalnih razvojnih agencija je potpisala sporazum o saradnji sa Razvojnou agencijom Srbije (RAS) u cilju unapređenja strateškog, pravnog i institucionalnog okvira radi što bolje koordinacije i realizacije aktivnosti u oblasti regionalnog razvoja, podizanje kapaciteta SARRA, kao i razvoj konkurentnosti privrede. Osnovne aktivnosti predviđene sporazumom se odnose na pripremu i sprovođenje projekata i programa, organizaciju stručnih seminara, organizaciju i sprovođenje istraživanja, studija i analiza, poslove u oblasti strateškog planiranja. Pored neposredne saradnje koje imaju sa RAS-om ARRRA imaju i formalnu saradnju sa Ministarstvom zaduženim za privredu definisanu standardizovanim setom usluga i manje više neformalnu saradnju sa više drugih institucija i ministarstava i njihovih agencija.

Prema podacima SARRA o kapacitetima Regionalnih razvojnih agencija, članice Asocijacije imaju ukupno 132 zaposlena sa kvalifikacionom strukturom u kojoj je preko 80% zaposlenih ima visoku školsku spremu ili magisteriji<sup>16</sup>. Važno je istaći i da skoro 90% zaposlenih poseduje znanje engleskog jezika. Kada se pogleda portfolio usluga koje pružaju ARRRA članice SARRA dominiraju dve oblasti usluga i to: Podrška razvoju preduzetništva i Podrška razvoju javnog sektora.

Oblast	Vrsta usluge <sup>17</sup>
Podrška razvoju preduzetništva	Poslovno informisanje
	Saveti
	Poslovno povezivanje
	Obuke
Podrška razvoju javnog sektora	Izrada Strategije/Analize/Studije
	Saveti
	Razvoj i upravljanje projektima
	Podrška ugroženim grupama
	Obuke
	Razvoj i upravljanje projektima

Tabela 2: Oblast i vrste usluga koje pružaju ARRRA<sup>18</sup>

Ostvareni rezultat pružanja navedenog portfolija usluga su da je blizu 50.000 klijenata koristilo usluge u oblasti razvoja preduzetništva i to najviše kroz obuke i izradu biznis planova. U oblasti podrške javnom sektoru pružena je podrška izradi preko 100 strateških dokumenata na regionalnom i lokalnom nivou.

<sup>16</sup> U proseku u svakoj ARRRA pojedinačno je zaposleno 8,25 ljudi

<sup>17</sup> Opis detaljnih usluga koje pružaju ARRRA u Srbiji po oblastima dat je u Aneksu 2

<sup>18</sup> Izvor SARRA

Podrška u oblasti izrade strateških dokumenata		
Pokrajinski strateški dokment	1	
Regionalni strateški dokument	25	
Lokalni strateški dokument	Opšta	67
	Sektorska	19

Tabela 3: Podrška ARRA u izradi strateških dokumenata<sup>19</sup>

Što se tiče relevantnih kapaciteta za sprovođenje razvojnih projekata podaci SARRA pokazuju da su članice Asocijacije od osnivanja do sada sprovele 432 projekta ukupne vrednosti preko 106 miliona EUR.

Analiza potreba za jačanjem kapaciteta institucija i organizacija na lokalnom nivou za učešće u pripremi i implementaciji koheziona politike EU u Republici Srbiji, sprovedena u oktobru mesecu 2018, je pokazala da su u slučaju ARRA, željene oblasti potrebnih znanja i veština za obavljanje aktivnosti u narednom periodu su uglavnom usmerene na ovladavanje veštinama:

- priprema infrastrukturnih projekata (Izrada studija izvodljivosti, cost benefit analiza, Izrada studija uticaja na životnu sredinu),
- sprovođenje javnih nabavki po PRAG pravilima,
- priprema budžeta i programsko budžetiranje,
- strateško planiranje razvoja,
- fondovi EU namenjeni JLS i
- programiranje IPA.

U oblastima željenih znanja, ali po mišljenju ispitanika, ne prioriternih u smislu strateškog značaja za organizaciju su: Monitoring i evaluacija i koheziona politika EU. Dalje, procena potreba pokazuje da su ARRA ovladale svim elementima pripreme i sprovođenja projekata koji se finansiraju kroz trenutno dostupne grant šeme EU (priprema aplikacije, izrada SWOT analize, matrice logičkog okvira, budžetiranje, planiranje projektnih aktivnosti, upravljanje projektom, itd.). Visoko je ocenjeno i znanje u oblasti uspostavljanje i razvoj partnerstava za pripremu i implementaciju projekata. Važno je istaći da su potrebe za znanjima i veštinama koje su navele ARRA, pokazuju jasnu potrebu ARRA da unaprede svoje kapacitete u pravcu pripreme infrastrukturnih projekata što je veoma važno imajući u vidu da sredstva iz strukturnih i kohezionog fonda u značajnoj meri finansiraju upravo infrastrukturne projekte. Stoga je potrebno očigledno prioritarno definisati i sprovesti poseban program obuke u navedenim specifičnim temama koje bi omogućile prevashodno ARRA dalju specijalizaciju u oblasti pripreme infrastrukturnih projekata.

<sup>19</sup> Izvor SARRA

Problem u funkcionisanju ARRA danas u Srbiji predstavlja pre svega nedefinisan strateški okvir politike regionalnog razvoja kao i nekoherentan institucionalni okvir za vođenje politike regionalnog razvoja. Nalazi Studije „Od principa do prakse: ka delotvornim i efikasnim regionalnim razvojnim agencijama u Republici Srbiji” koja je izrađena 2014. godine ukazuje da je jedan od ključnih problema koji je identifikovala studija nedovoljna uključenost zainteresovanih strana u strateškom planiranju rada ARRA. Identifikovani problem je nastao kao posledica delovanja nekoliko faktora kao što su raznolikost osnivača ARRA i njihovih interesa, preklapanja aktivnosti među subjektima regionalnog razvoja i odsustva sistemske saradnje između ARRA i zainteresovanih strana<sup>20</sup>. Dodatno pojedine ARRA kao relativno nove institucije nemaju dovoljno kapacitete da postanu glavni nosioci regionalnog razvoja na teritoriji koju pokrivaju i još uvek nisu uspostavile adekvatne mehanizme uključivanja zainteresovanih strana<sup>21</sup>. Dodatni problem ARRA jeste finansijska održivost jer jedan broj osnivača ARRA ne ispunjava ugovorne obaveze po pitanju plaćanja članarine<sup>22</sup>. Problemi sa izvršavanjem obaveza osnivača utiče da ARRA ponekada zavise od ostvarenih prihoda od pruženih usluga ili projekata finansiranih od strane međunarodnih donatora što dodatno otežava njihovo održivo funkcionisanje fokusirano na potrebe razvoja teritorije koju pokrivaju.

Ovakvo stanje stvari dovodi do neefikasnog koordinacije subjekata regionalnog razvoja i posledično nedovoljnu iskorišćenost potencijala ARRA u smislu kapaciteta za realizaciju aktivnosti i projekata od značaja za planiranje i sprovođenje mera regionalnog razvoja kao i lokalnog poznavanja prilika na terenu na kome deluju. ARRA proaktivno pokušavaju da svojim inicijativama dobiju podršku sa centralnog nivoa kako bi se pre svega unapredila koordinacija aktivnosti od značaja za regionalni razvoj. Tako je, na primer, 2016. godine definisana inicijativa akreditovanih Regionalnih razvojnih agencija iz statističkog regiona Južna i istočna Srbija okupljenih u Asocijaciju Jugoistočna razvojna mreža, sa ciljem institucionalnog unapređenja pristupa regionalnom razvoju.

Navedena inicijativa je pored ostalog predlagala da se pored saradnje sa RAS i Ministarstvom zaduženim za privredu ponudi i drugim ministarstvima i ostalim institucijama koje se bave regionalnim razvojem uspostavljanje bolje saradnje i korišćenje usluga Mreže ARRA. Te mogućnosti saradnje su pre svega bile usmerene na Ministarstvo poljoprivrede, pre svega kao podrška za uspešnu realizaciju IPARD programa imajući u vidu da su ARRA potpuno osposobljene da pruže usluge savetovanja poljoprivrednim gazdinstvima i preduzećima u procesu pripreme predloga projekata za konkurse za IPARD sredstva. Krajem 2017 godine su ARRAu okviru Srpske asocijacije regionalnih razvojnih agencija razvile detaljan Predlog programa podrške poljoprivredi i ruralnom razvoju u Republici Srbiji za 2018. godinu i dostavile ga Ministarstvu poljoprivrede, međutim nije bilo konkretne reakcije resornog Ministarstva.

---

<sup>20</sup> Od principa do prakse: ka delotvornim i efikasnim regionalnim razvojnim agencijama u Republici Srbiji, Slobodan Ocokoljić i Vanja Dolapčev, Centar za evropske integracije Beogradske otvorene škole, 2014

<sup>21</sup> Ibid

<sup>22</sup> U 2018 godini je Vlada Republike Srbije usvojila program pomoći opštinama iz nerazvijenih područja za sufinansiranje članarine u ARRA



Polazeći od činjenice da su ARRA, baveći se regionalnim razvojem kao kompleksnom temom, uključene u realizaciju regionalnih i međuopštinskih inicijativa, identifikovale i mogućnost saradnje sa Ministarstvom građevinarstva, saobraćaja i infrastrukture u implementaciji Regionalnih prostornih planova imajući u vidu da su ARRA u nekoliko RPP-a već bile predviđene da rade njihovu implementaciju.

U cilju unapređenja vertikalne koordinacije između centralnog nivoa sa lokalnim nivoom ARRA predlažu i osnivanje tzv. Razvojne mreže – odnosno funkcionalno umrežavanje sa Kancelarijama za lokalni ekonomski razvoj. ARRA su radile na uspostavljanju navedenih mreža na svojim teritorijama u cilju unapređenja procesa informisanja i pružanja usluga krajnjim korisnicima.

Što se tiče aktivnosti na lokalnom nivou u cilju unapređenja koordinacije sa lokalnim akterima ARRA su značajno pomogle uspostavljanje i jačanje kapaciteta lokalnih kancelarija za lokalni ekonomski razvoj na teritorijama na kojima deluju. Uporedo sa procesom izgradnje zakonodavnog okvira za vođenje politike regionalnog razvoja u Republici Srbiji intenziviran je proces osnivanja Kancelarija za lokalni ekonomski razvoj u jedinicama lokalnih samouprava sa ciljem obavljanja stručnih poslova iz oblasti lokalnog ekonomskog razvoja. Ove kancelarije su u svom radu dosta upućene na ARRA koje pokrivaju teritoriju pojedinačnih jedinica lokalne samouprave. Prema podacima Centra za ravnomerni regionalni razvoj, u 2015 godini je mapirano 108 opština/gradova u Republici Srbiji, koje imaju uspostavljenu neku organizacionu formu za obavljanje poslova u oblasti lokalnog ekonomskog razvoja<sup>23</sup>. Pored podrške u izgradnji kapaciteta kancelarija za lokalni ekonomski razvoj u cilju unapređenja koordinacije zainteresovanih strana na lokalnom nivou ARRA su od 2011. godine počele nezavisno da grade modele saradnje sa zainteresovanim stranama, kako bi se prevazišli identifikovani problemi koji utiču na efikasnost i efektivnost funkcionisanja ARRA<sup>24</sup>. Međutim za unapređenje funkcionisanja ARRA neophodna je i podrška sa centralnog nivoa kroz podizanje značaja i uloge ARRA u aktivnostima koje realizuju resorna ministarstva na lokalnom nivou čime bi se povećala vidljivost i korisnost aktivnosti ARRA kod jedinica lokalne samouprava<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Mapiranje kancelarija za lokalni ekonomski razvoj, Nalazi i trendovi promena 2012-2015, Centar za ravnomerni regionalni razvoj-CenTriR, 2015

<sup>24</sup> Od principa do prakse: ka delotvornim i efikasnim regionalnim razvojnim agencijama u Republici Srbiji, Slobodan Očokoljić i Vanja Dolapčev, Centar za evropske integracije Beogradske otvorene škole, 2014

<sup>25</sup> Inicijativa institucionalnog unapređenja pristupa regionalnom razvoju kao primer značajnijeg uključivanja ARRA navodi meru „sufinansiranja inicijativa jedinica lokalne samouprave za pripremu i sprovođenje projekata na lokalnom nivou“ što predstavlja jednu mogućnost davanja većeg značaja ARRA kroz povećanje naše uloge u pripremi i sprovođenju ove mere.

## 4. Uloga ARRA u procesu pripreme i sprovođenja kohezione politike u Republici Srbiji

Model deljenog upravljanja između Evropske komisije i zemlje članice EU delegira odgovornost implementacije na države članice, ali i pruža mogućnost vlasništva nad procesom sprovođenja i ostvarenih rezultata kohezione politike. Deljeno upravljanje zahteva postojanje izgrađenih institucionalnih kapaciteta kako bi se sredstva ESI fondova iskoristila na najefikasniji način. U svim državama članicama EU su, na osnovu postojećih kapaciteta i institucionalnog okvira, razvijane institucije i strukture koje su bile zadužene za definisanje i sprovođenje kohezione politike. U tom procesu većina država se suočavala sa teškoćama u promeni svojih struktura upravljanja kako bi se prilagodile zahtevima kohezione politike. Problemi koordinacije i partnerstva na nacionalnom i subnacionalnom nivou se javljaju kao ključne oblasti u procesu prilagođavanja zahtevima kohezione politike<sup>26</sup>.

Republika Srbija ima iskustva u kreiranju institucionalnih struktura zaduženih za upravljanje pretpristupnim fondovima EU. Uz pomoć projekata tehničke pomoći EU uloženo je dosta napora da se kreiraju institucije koje će moći efikasno da upravljaju sredstvima iz pretpristupnih instrumenta EU. Od 2014. godine Evropska komisija je prenela nadležnost za sprovođenje delova programa Instrumenta pretpristupne pomoći Evropske unije iz nacionalnog programa za Republiku Srbiju. U okviru pregovora u poglavlju 22 – Regionalna politika i koordinacija strukturnih instrumenata, jedan od ključnih elemenata pregovora je institucionalni okvir za upravljanje kohezionom politikom. Institucionalni okvir za upravljanje kohezionom politikom definisan je regulativom EU i sastoji se od institucija koje treba da upravljaju kontrolišu i sprovode reviziju korišćenja ESI fondova na svojoj teritoriji. Regulativa predviđa postojanje obavezujućih institucija kao što su telo za upravljanje, telo za odobravanje i telo za reviziju, kao i neobavezujućih tela kao što su koordinaciono telo i posredničko telo.

Nakon tri godine od završenog procesa skrininga za poglavlje 22 još uvek nije izvršena formalna nominacija institucija koje treba da čine institucionalni okvir za upravljanje kohezionom politikom u Republici Srbiji. Imajući u vidu skrining izveštaj koji je konstatovao stanje stvari u oblasti koju pokriva poglavlje 22 Srbija je najavila da će institucionalni okvir biti zasnovan na institucionalnom okviru koji je razvijen za sprovođenje IPA II uz dodatno jačanje kako bi se obezbedilo efikasno upravljanje ESI fondovima<sup>27</sup>. Ova najava je u skladu i sa iskustvima zemalja koje su prošle put pripreme za sprovođenje kohezione politike u prethodnim proširenjima EU. Model za upravljanje kohezionom politikom nije univerzalan za sve zemlje već zavisi od nekoliko faktora, a pre svega od pravnog i institucionalnog okvira države i podele nadležnosti između

<sup>26</sup> Europeanization of Policy-Making and Domestic Governance Structures in Regional Policy: Cohesion and CEE Countries, Nicholas Rees and Christos J. Paraskevopoulos

<sup>27</sup> Skrining izveštaj za Poglavlje 22, 2015



različitih nivoa vlasti<sup>28</sup>.

Imajući u vidu navedene faktore uključujući i trenutno stanje kapaciteta za sprovođenje kohezione politike na svim nivoima u Republici Srbiji kao i njegov značaj za sposobnost apsorpcije ESI fondova za očekivati je da formalizovani institucionalni model za upravljanje kohezionom politikom bude sektorski, centralizovan i koncentrisan. Tokom vremena i razvojem ko-ordinacije između institucija i nivoa vlasti raste mogućnost za dekoncentraciju institucionalnog okvira i eventualni postepeni prenos odgovornosti na niže nivoe. Imajući u vidu napred navedeno kao i trenutne uslove i okolnosti funkcionisanja i kapacitete ARRA sa aspekata sprovođenja kohezione politike nije za očekivati da će u periodu neposredno nakon ulaska Republike Srbije u EU, ARRA obavljati funkcije nekih od tela predviđenih institucionalnim okvirom za upravljanje i kontrolu sredstava ESI fondova. Međutim, pored toga postoji nekoliko razloga zašto ARRA treba da imaju aktivnu ulogu u procesu pripreme i realizacije kohezione politike u Republici Srbiji.

Imajući u vidu njihov položaj u sistemu regionalnog razvoja zemlje, ARRA od svih lokalnih i regionalnih aktera mogu najviše da doprinesu smanjenju efekata delovanja ključnih problema u procesu prilagođavanja zahtevima kohezione politike, kao što su nedostatak koordinacije i partnerstva na subnacionalnom nivou kao i između nacionalnog i subnacionalnog nivoa. Ovome može da se doda i doprinos identifikaciji i pripremi dovoljnog broja kvalitetnih projekata na regionalnom i lokalnom nivou koji će se finansirati iz ESI fondova. Imajući u vidu kapacitete ARRA i uprkos identifikovanim pitanjima koje otežavaju njihovo funkcionisanje, uz adekvatnu podršku ARRA mogu da odigraju značajnu ulogu u nekoliko aspekata u procesu pripreme i sprovođenja kohezione politike. Njihovim aktivnim uključivanjem u proces ARRA će značajno doprineti ostvarenju ključnog cilja za svaku zemlju koja ima mogućnost korišćenja ESI fondova, a to je apsorpcija punog iznosa dodeljenih sredstava iz ESI fondova.

Imajući u vidu faze programskog ciklusa upravljanja kohezionom politikom ARRA mogu da imaju sledeće uloge u procesu pripreme i sprovođenja kohezione politike u Republici Srbiji:

1. Učešće u procesu programiranja upotrebe ESI fondova
2. Učešće u pripremi i upravljanje instrumentom teritorijalnog razvoja ITI(Integrisane teritorijalne investicije)
3. Podrška lokalnim samoupravama u pripremi strateških planova, identifikaciji i selekciji infrastrukturnih projekata i projekata međuopštinske saradnje
4. Priprema i sprovođenje sopstvenih projekata finansiranih iz ESI fondova
5. Učešće u pripremi i sprovođenju obuke ostalih budućih korisnika ESI fondova na regionalnom i lokalnom nivou
6. Učešće u praćenju (monitoringu) realizacije operativnih programa

---

<sup>28</sup> Detaljnije o faktorima za izbor odgovarajućeg modela za upravljanje kohezionom politikom videti u Institucionalni modeli upravljanja kohezionom politikom – predlog modela za Srbiju, Ognjen Mirić, Ivan Knežević, 2015 god



## Učešće u procesu programiranja upotrebe ESI fondova

Oblast od ključnog značaja za uključivanje ARRA u proces pripreme i sprovođenja kohezione politike svakako predstavlja oblast programiranja upotrebe ESI fondova. Generalno u procesu planiranja upotrebe ESI fondova se izrađuje partnerski sporazum i operativni programi u kojima akteri sa podnacionalnog nivoa imaju mogućnost učešća u:

- analizi i identifikaciji potreba
- definiciji ili odabir prioriteta i povezanih specifičnih ciljeva
- definisanju sektorske i/ili geografske koncentracije sredstava ESI fondova
- definiciji posebnih pokazatelja programa

U slučaju izrade sektorskih operativnih programa neophodno je osigurati doprinos sa regionalnog i lokalnog nivoa kako bi se na najefikasniji način sredstva iz ESI fondova usmerila na zaista prioritetne oblasti. Evropski kodeks ponašanja za partnerstvo (ECCP) koji je uveden u programskom periodu 2014-2020 treba da obezbedi suštinsko učešće regionalnih i lokalnih partnera u procesu programiranja. Stoga je neophodno je utvrditi minimalne proceduralne zahteve kako bi se osiguralo pravovremeno, svrsishodno i transparentno uključivanje i konsultacije zainteresovanih strana. ARRA u procesu programiranja mogu da doprinesu višestruko. Pre svega zbog poznavanja lokalnih prioriteta na regionalnom nivou koji pokrivaju ARRA mogu da obezbede kvalitetne inpute u procesu programiranja koji će biti od velikog značaja za predstavnike upravljačkog tela koji vode proces programiranja. Sa ovog aspekta ARRA su u mnogo boljem položaju od njihovih pojedinačnih osnivača koji u proces programiranja donose lokalizovane probleme koji u procesu izrade programa veoma često ne mogu da budu iskorišćeni. Međutim ARRA mogu da objedine prioritete prikupljene u saradnji sa svojim osnivačima, facilitiraju strateško promišljanje u kontekstu definisanja regionalnih prioriteta i kao takve ih predstavljaju u procesu programiranja. Dodatno ARRA u procesu programiranja mogu da obezbede koordinaciju lokalnih aktera i unaprede njihovo učešće i komunikaciju sa upravljačkim telima zaduženim za izradu programskih dokumenata. Na taj način eliminišu se rizici da kvalitet procesa programiranja bude umanjen zbog nedostatka vertikalne i horizontalne koordinacije na regionalnom nivou. Kako bi adekvatno odigrale svoju ulogu u procesu programiranja ARRA svakako treba da otklone nedostatke u saradnji sa osnivačima i zainteresovanim stranama na teritoriji na kojoj deluju. Dodatno ARRA treba da unaprede svoja znanja i tehničke i administrativne kapacitete u vezi sa procesom programiranja ESI fondova uključujući proces i procedure izrade programskih dokumenata i programa kao i primenu Evropskog kodeksa za partnerstvo. U zavisnosti od kapaciteta ARRA u momentu otpočinjanja izrade programskih dokumenata, ARRA mogu biti angažovane i u procesu izrade nacрта programskih dokumenata.

## Učešće u pripremi i upravljanje instrumentom teritorijalnog razvoja ITI (Integrirane teritorijalne investicije)

Ovo se posebno odnosi na proces identifikovanja instrumenata teritorijalnog razvoja ITI (Integrirane teritorijalne investicije) na regionalnom i lokalnom nivou kao i izrada strategije područja na kome se planira sprovođenje ITI. Imajući ovo u vidu ARRA moraju usmeriti pažnju na unapređenje kapaciteta za izradu teritorijalnih strategija i njihovu implementaciju. Imajući u vidu da se u sadašnjem periodu 2014-2020 koristi novi instrument Integriranih teritorijalnih investicija kao i da će se u narednom finansijskom periodu 2021-2027 alocirati još veći iznos sredstava za oblast urbanog razvoja koji će biti implementirani kroz ITI, ARRA bi uz unapređene kapacitete i podršku lokalnih samouprava osnivača, mogle eventualno da budu nominovane od strane upravljačkog tela na centralnom nivou da upravljaju ovim instrumentom na teritorijama koje pokrivaju. Naime kao što je već rečeno ITI omogućava da se kombinuju različiti strukturni fondovi EU i može se efikasno koristiti samo u slučajevima gde postoji izrađena integrirana međusektorska strategija određene teritorije kao i postojanje odgovarajućeg aranžmana za implementaciju. U zavisnosti od administrativnog uređenja države članice upravljačko telo operativnog programa može odrediti posrednička tela, uključujući i lokalne organi vlasti, regionalni razvojne agencije ili nevladine organizacije, da izvrše neke ili sve poslove upravljanja i implementacije ITI<sup>29</sup>. Sprovođenje ITI može biti u formi grantova sa kojima su ARRA upoznate i imale priliku da sprovedu grant sheme na svojoj teritoriji. ITI su manji programi po obimu finansijskih sredstava koji se implementiraju na teritoriji u kojoj ARRA poznaju lokalne prilike tako da bi upravljanje ITI od strane ARRA bi svakako dodatno izgradilo njihove kapacitete i omogućilo delimičnu dekoncentraciju upravljačkih funkcija u sistemu upravljanja kohezionom politikom u narednoj finansijskoj perspektivi.

## Podrška lokalnim samoupravama u pripremi strateških planova, identifikaciji i selekciji infrastrukturnih projekata i projekata međuopštinske saradnje

U slučaju Hrvatske, Regionalne razvojne agencije su izmenama zakona o regionalnom razvoju zadužene za koordinaciju izrade razvojnih strategija županije, drugih razvojnih strategija i akcionih planova, koordinaciju izrade i implementacije strategija urbanog razvoja, koordinaciju aktivnosti u vezi sa promocijom regionalne konkurentnosti i urbanog razvoja, kao i za pripremu i implementaciju razvojnih projekata<sup>30</sup>. ARRA u Republici Srbiji u procesu priprema za proces programiranja kohezione politike mogu da iskoriste proces izrade planova razvoja koji je iniciran usvajanjem Zakona o planskom sistemu. Prema navedenom Zakonu pored izrade Plana razvoja Republike Srbije kojim se utvrđuje i politika održivog regionalnog razvoja, predviđena je i izrada

<sup>29</sup> Integrated Territorial Investment, Izvor

[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/iti\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/iti_en.pdf)

<sup>30</sup> THE IMPACT OF COHESION POLICY ON CROATIA'S REGIONAL POLICY AND DEVELOPMENT, Sanja Maleković Jakša Puljiz, Ivana Keser, IRMO, 2018

Investicionog plana, Plana razvoja Autonomne pokrajine i Plan razvoja jedinice lokalne samouprave<sup>31</sup>. Predlog Plana razvoja Vlada će podneti Narodnoj skupštini na razmatranje i usvajanje najkasnije do 1. januara 2020. godine dok će se Planovi razvoja lokalne vlasti doneti najkasnije do 1. januara 2021. godine<sup>32</sup>.

Dodatno imajući u vidu nacрте regulativa koje se odnose na sprovođenje kohezione politike u periodu 2021-2027, očigledan je rastući značaj Strategija pametne specijalizacije u procesu planiranja i upotrebe sredstava iz ESI fondova u periodu 2021-2027. Imajući u vidu da je u toku izrada Strategije pametne specijalizacije za Republiku Srbiju, bilo bi značajno da se ARRA uključe u proces izrade, kao i da se sagledaju mogućnosti da ARRA koordiniraju proces eventualne izrade ovih strategija za teritorije koje pokrivaju.

Od velikog značaja je jačanje kapaciteta ARRA za pripremu infrastrukturnih projekata kako bi pomogle jedinicama lokalne samouprave da adekvatno identifikuju, selektuju i realizuju infrastrukturne projekte. U ovom kontekstu ARRA mogu biti prepoznate od strane upravljačkog tela kao akter koji ima kapacitet da identifikuje i selektuje značajne infrastrukturne projekte na teritoriji koju pokriva. Dodatno ARRA bi, koristeći svoju poziciju, trebali da pomognu intenzivniju međuopštinsku saradnju kako bi se projekti adekvatno planirali, projektovali i sprovodili.

#### Priprema i sprovođenje sopstvenih projekata finansiranih iz ESI fondova

ARRA će imati svakako najznačajniju ulogu kao aplikanti i korisnici sredstava operativnih programa koji će se sprovoditi putem poziva za dostavljanje predloga projekata (grant šeme). Pored ARRA mogući korisnici sredstava će biti i jedinice lokalne samouprave, mala i srednja preduzeća, zavodi za zapošljavanje, nevladine organizacije, obrazovne institucije, socijalni partneri, privredne komore i dr. U ovom kontekstu ARRA su već razvile značajne tehničke kapacitete na lokalnom i regionalnom nivou. Ono što se može očekivati kao potencijalni problem jeste nedostatak sredstava za predfinansiranje i sufinansiranje odobrenih projekata.

#### Učešće u pripremi i sprovođenju obuke ostalih budućih korisnika ESI fondova

ARRA pored identifikacije i pripreme sopstvenih projekata mogu imati važnu ulogu u pripremi i obuci ostalih budućih korisnika ESI fondova. Veliko iskustvo u realizaciji obuka i povezanost sa velikim brojem različitih aktera stavljaju ARRA u poziciju da uz vođstvo i finansijsku podršku Ministarstva za evropske integracije realizuje program obuke za potencijalne korisnike ESIF sredstava na lokalnom i regionalnom nivou.

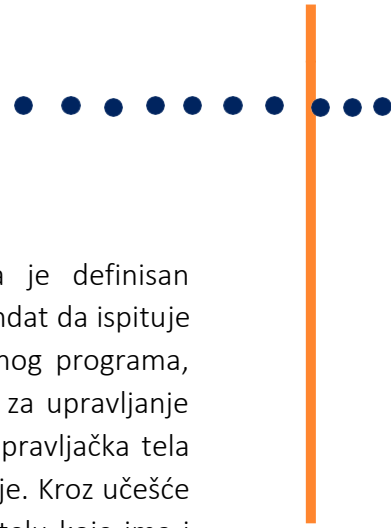
#### Učešće u praćenju (monitoringu) realizacije operativnih programa

Uloga ARRA u procesu sprovođenja kohezione politike može biti realizovana i kroz učešće u

---

<sup>31</sup> Zakon o planskom sistemu Republike Srbije („Sl. glasnik RS”, br. 30/2018) (Član 6-10)

<sup>32</sup> Ibid član 53



praćenju (monitoringu) realizacije operativnih programa. Proces praćenja je definisan regulativom EU kojom je propisano i osnivanje Odbora za praćenje koji ima mandat da ispituje metodologiju i kriterijume koji se koriste za izbor operacija, učinak operativnog programa, izvještaje o implementaciji itd. Odbori za praćenje pored institucija zadužene za upravljanje programom uključuju i delegirane partnere među kojima mogu biti i ARRA. Upravljačka tela uključuju relevantne partnere u evaluaciju programa u okviru odbora za praćenje. Kroz učešće u strukturama koje vrše proces praćenja ARRA bi imale mogućnost učešća u telu koje ima i formalni uticaj na proces realizacije operativnih programa. Unapređenje znanja o procesu praćenja i vrednovanja kao i kapaciteta ARRA za aktivno učešće u radu odbora za praćenje je takođe neophodno u narednom periodu.

Navedene mogućnosti za učešće u različitim fazama implementacije kohezione politike u Republici Srbiji kao i postojeći kapaciteti i iskustvo ARRA u pripremi i realizaciji razvojnih dokumenata i horizontalnoj i vertikalnoj koordinaciji doprinose da se ARRA pozicioniraju kao važan akter u procesu pripreme i realizacije kohezione politike u Republici Srbiji.



## 5. Zaključna razmatranja

Generalno gledano značajnije učešće ARRA u formulisanju i sprovođenju kohezione politike u Republici Srbiji može biti od velike koristi. Imajući u vidu poziciju u sistemu regionalnog razvoja zemlje i kapacitete ARRA kao subjekata regionalnog razvoja, može se zaključiti da od svih subnacionalnih aktera mogu najviše da doprinesu unapređenju vertikalne i horizontalne koordinacije i razvoju partnerstava koje su od presudne važnosti za uspešno korišćenje ESI fondova. Kao što je već rečeno iskustva zemalja koje su postale članice EU u poslednjim talasima proširenja pokazuju da kohezioni politika Evropske unije deluje na jačanje kapaciteta različitih aktera na regionalnom i lokalnom nivou za koordinaciju, pripremu i sprovođenje razvojnih projekata finansiranih iz ESI fondova. Unapređenje kapaciteta lokalnih i regionalnih aktera predstavlja ključni osnov za efikasnije i efektivnije upravljanje razvojem na regionalnom i lokalnom nivou. Slične trendove treba očekivati i u procesu pristupanja Republike Srbije Evropskoj uniji kroz proces pripreme za formulisanje i sprovođenje kohezione politike na teritoriji naše zemlje.

ARRA predstavljaju već formiran i u dobroj meri stabilan sistem koji je svoje kapacitete pokazao u dosadašnjem radu na regionalnom i lokalnom nivou. U cilju jačanja apsorpcionih kapaciteta zemlje za korišćenje budućih ESI fondova bilo bi više nego korisno kapacitete ARRA staviti u funkciju pripreme i sprovođenja kohezione politike u Republici Srbiji. Posebno značajnu ulogu mogu imati kroz učešće u programiranju ESI fondova, pripremi i upravljanju instrumentima teritorijalnog razvoja ITI, kroz podršku lokalnim samoupravama u pripremi strateških planova, identifikaciji i selekciji infrastrukturnih projekata i projekata međuopštinske saradnje, pripremi i sprovođenju sopstvenih projekata, pripreme ostalih aktera na lokalnom i regionalnom nivou za korišćenje sredstava ESI fondova i praćenje (monitoring) realizacije operativnih programa. Međutim da bi mogle značajnije da doprinesu čitavom procesu izgradnje i jačanja apsorpcionih kapaciteta za pripremu i sprovođenje projekata i programa kohezione politike, neophodno je da ARRA, pored učešća preko svoje Asocijacije u procesu pregovora sa EU u poglavlju 22, nastave sa jačanjem sopstvenih kapaciteta posebno u fazama programiranja, monitoringa i evaluacije, upotrebe instrumenata teritorijalnog razvoja (ITI, CLLD) kao i u identifikaciji, selekciji i sprovođenju infrastrukturnih projekata. Naravno u ovom procesu izgradnje kapaciteta bi trebalo da ih podrži pre svega Ministarstvo za evropske integracije (MEI) kroz sprovođenje posebnog programa obuke na specifične teme iz oblasti kohezione politike. Dodatno sagledavajući kapacitete ARRA i njihovo iskustvo MEI bi mogao da uključi ARRA u proces sprovođenja programa obuke za potencijalne korisnike na lokalnom i regionalnom nivou čime bi značajno unapredio položaj ARRA među zainteresovanim stranama na lokalnom nivou. Ovakva podrška bi značajno unapredila i vertikalnu i horizontalnu koordinaciju sa brojnim akterima na lokalnom i regionalnom nivou. Unapređenju koordinacije centralnog nivoa sa lokalnim i regionalnim nivoom bi svakako doprinela i podrška realizaciji inicijative ARRA za osnivanje tzv. Razvojne mreže na teritoriji koju pokrivaju.

Pored jačanja kapaciteta ARRA u navedenim oblastima kohezione politike u cilju njihovog dodatnog jačanja neophodno je da ARRA unaprede i dodatno razviju saradnju sa svojim osnivačima i zainteresovanim stranama na lokalnu. Mobilizacija zainteresovanih strana na ovaj način bi doprinela i unapređenju održivosti aktivnosti ARRA na regionalnom nivou i jačanju njihovih kapaciteta da iznesu aktivnosti u različitim fazama procesa pripreme i sprovođenja kohezione politike.

Unapređenje strateškog, institucionalnog i zakonodavnog okvira koji reguliše sistem regionalnog razvoja u zemlji bi svakako doprineo jačanju apsorpcionih kapaciteta zemlje za korišćenje sredstava ESI fondova. Priliku za redefinisavanje parametara politike regionalnog razvoja predstavlja izrada Plana razvoja Republike Srbije kojim se utvrđuje i politika održivog regionalnog razvoja, kao i izrada Investicionog plana, Plana razvoja Autonomne pokrajine i Plan razvoja jedinice lokalne samouprave. Imajući u vidu da će ovaj proces, prema vremenskom okviru koji su definisani u samom zakonu, trajati u narednih nekoliko godina od velikog značaja za minimiziranje problema u radu ARRA izazvanih institucionalnim faktorima bi bilo uspostavljanje saradnje između ARRA i različitih resornih ministarstava u implementaciji konkretnih aktivnosti na lokalnom i regionalnom nivou (npr. implementacija prostornih planova, sprovođenje grant šema za potrebe ministarstava, obuka i podrška korisnika programa resornih ministarstava, IPARD i sl). Uključivanje ARRA u navedene aktivnosti bi predstavljalo značajnu podršku sa centralnog nivoa kroz podizanje značaja i uloge ARRA na lokalnom nivou čime bi se povećala vidljivost i korisnost aktivnosti ARRA kod jedinica lokalne samouprave.

U cilju operacionalizacije navedenih zaključaka neophodno je sprovesti aktivnosti u tri pravca. Prvo kroz saradnju sa MEI konkretizovati modalitete jačanja kapaciteta i uključivanja ARRA u proces pripreme zemlje za sprovođenje kohezione politike, imajući u vidu mere i dinamiku realizacije predviđenu Akcionim planom za poglavlje 22, koji bi uskoro trebalo da bude usvojen i dostavljen Evropskoj komisiji.

Sa druge strane ARRA bi svakako trebalo da nastave da rade na rešavanju identifikovanih problema u sopstvenom funkcionisanju i nastavku unapređenja sopstvenih kapaciteta kao i dodatnoj razradi i konkretizaciji sopstvenih inicijativa kao što su, na primer, osnivanje Razvojne mreže na teritoriji koju pokrivaju.

Na kraju svakako treba nastaviti sa inicijativama za uspostavljanje saradnje sa ostalim ministarstvima u realizaciji njihovih aktivnosti na lokalnu, što bi dodatno doprinelo jačanju kapaciteta ARRA za sprovođenje aktivnosti u procesu pripreme i sprovođenja kohezione politike na lokalnom i regionalnom nivou.



## 6. Literatura

1. Evropski kodeks ponašanja za partnerstvo, Uredba br. 240/2014
2. Europeanization of Policy-Making and Domestic Governance Structures in Regional Policy: Cohesion and CEE Countries , Nicholas Rees and Christos J. Paraskevopoulos
3. Institucionalni modeli upravljanja kohezionom politikom – predlog modela za Srbiju, Ognjen Mirić, Ivan Knežević, 2015 god
4. Integrated Teritorial Investment,  
[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/iti\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/iti_en.pdf)
5. Mapiranje kancelarija za lokalni ekonomski razvoj, Nalazi i trendovi promena 2012-2015 , Centar za ravnomerni regionalni razvoj-CenTriR, 2015
6. Od principa do prakse: ka delotvornim i efikasnim regionalnim razvojnim agencijama u Republici Srbiji, Slobodan Ocokoljić i Vanja Dolapčev, Centar za evropske integracije Beogradske otvorene škole, 2014
7. Partnerstvo za razvoj Primena principa partnerstva u politici regionalnog razvoja u Srbiji, Vanja Dolapčev i Danijela Božović, Beogradska otvorena Škola, 2015
8. Pripreme za Evropski socijalni fond: analiza kapaciteta lokalne samouprave, Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva, 2016 godina.
9. Regulation (EU) No 1301/2013 of the European Parliament and of the COUNCIL of 17 December 2013 on the European Regional Development Fund and on specific provisions concerning the Investment for growth and jobs goal and repealing Regulation (EC) No 1080/2006
10. Regulation (EU) No 1303/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 laying down common provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund, the Cohesion Fund, the European Agricultural Fund for Rural Development and the European Maritime and Fisheries Fund and laying down general provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund, the Cohesion Fund and the European Maritime and Fisheries Fund and repealing Council Regulation (EC) No 1083/2006





## Literatura

11. Regionalna politika Evropske unije kao motor ekonomskog razvoja, Ognjen Mirić, 2009
12. Skrining izveštaj za Poglavlje 22, 2015
13. The Impact of Cohesion Policy on Croatia's Regional Policy and Development, Sanja Maleković Jakša Puljiz, Ivana Keser, IRMO, 2018
14. Zakon o regionalnom razvoju ("Sl. glasnik RS", br. 51/2009, 30/2010 i 89/2015 - dr. zakon)
15. Zakon o planskom sistemu Republike Srbije („Sl. glasnik RS", br. 30/2018)
16. Uredba o utvrđivanju programa podsticanja regionalnog i lokalnog razvoja u 2018. godini Sl. glasnik RS", br. 14/2018)



## Aneks 1 Članice SARRA

Naziv	Direktor	Telefon	e-mail	Sedište
Regionalna razvojna agencija za razvoj istočne Srbije – RARIS	Vladan Jeremić	019/426-376 019/426-377	office@raris.org	Zaječar
Regionalni centar za društveno ekonomski razvoj – BANAT	Irena Živković	023/510-567 023/561-064	office@rcrbanat.rs	Zrenjanin
Centar za razvoj Jablaničkog i Pčinjskog okruga	Dragana Belenzada	016/233-440	info@centarzarazvoj.org	Leskovac
Regionalna agencija za prostorni i ekonomski razvoj Raškog i Moravičkog okruga	Radojka Savić	036/397-777	office@kv-rda.org	Kraljevo
Regionalna razvojna agencija – JUG	Ivan Mihajlović	018/515-447 018/522-659	info@rra-jug.rs	Niš
Regionalna razvojna agencija Zlatibor	Slavko Lukić	031/523-065 031/510-098	office@rrazlatibor.rs	Užice
Regionalna razvojna agencija Bačka	Nemanja Starović	021/557-781	office@rda-backa.rs	Novi Sad
Regionalna razvojna agencija Srem	Milan Mirić	022/470-910	info@rrasrem.rs	Ruma
Regionalna razvojna agencija Sandžaka – SEDA	Samir Kačapor	020/332-700 020/317-551	office@seda.org.rs	Novi Pazar
Regionalna agencija za ekonomski razvoj Šumadije i Pomoravlja	Nenad Popović	034/302-701 034/302-702	<a href="mailto:officekg@redasp.rs">officekg@redasp.rs</a>	Kragujevac
Regionalna agencija za razvoj i evropske integracije Beograd	Snežana Radinović	011/2186-730	<a href="mailto:office@rarei.rs">office@rarei.rs</a>	Beograd
Regionalna razvojna agencija Podrinja, Podgorine i Rađevine	Ljiljana Nikolic	015/876-096	<a href="mailto:office@rrappr.rs">office@rrappr.rs</a>	Loznica
Regionalna razvojna agencija Braničevo - Podunavlje	Nada Kokot	012/510-824	office@rra-bp.rs	Požarevac
Regionalna razvojna agencija PANONREG	Milan Maličević	024/554-107	office@panonreg.rs	Subotica
Agencija za regionalni razvoj Rasinskog okruga d.o.o., Kruševac	Aleksandar Šaronjić	037/418-520	office@arro.rs	Kruševac
Regionalna razvojna agencija "Južni Banat" d.o.o. Pančevo	Igor Knežević	013 2190 314	office@rrajuznibanat.rs	Pančevo



## Aneks 2

# Usluge akreditovanih razvojnih agencija

Izvor: Srpska asocijacija regionalnih razvojnih agencija -SARRA



<i>PREGLED USLUGA</i>	
<i>OSNOVNA USLUGA</i>	<i>OPIS USLUGE</i>
<i>Podrška razvoju preduzetništva</i>	
Poslovno informisanje	Korišćenje baze podataka
	Prema zahtevu klijenta
	Katalog MSPP
	Pružanje poslovnih informacija i saveta za potencijalna i postojeća MSP i preduzetnike
	Podrška pri započinjanju biznisa
	Podrška u pripremi dokumentacije i prijave za programe podrške MSPP i zadrugama
	Podrška u svim fazama razvoja MSPP
	Informisanje o dostupnim izvorima finansiranja kod donatora
	Informisanje o aktuelnim konkursima i javnim pozivima
	Oglasavanje u lokalnim medijima
	Obilasci klijenata na terenu
	Tehnička podrška u pripremi neophodne dokumentacije pri sprovođenju nacionalnih programa
Saveti	Pravni konsalting
	Razvojni konsalting
	Izrada internet prezentacija za start up
	Konsultacije u vezi izgradnje vizuelnog identiteta organizacije
	Konsultacije u vezi dozvola za izgradnju
	Konsultacije u vezi zatvaranja finansijske konstrukcije
	Konsultacije oko obezbeđenja instrumenata urednosti vraćanja kredita
	Marketing konsalting
	Istraživanje tržišta
	Konsultacije za Start up kredite
	Pomoć oko osnivanja klastera, promocije i poslovanja istih
	Konsalting za klastere
	Registracija privrednih subjekata
	Konsultacije iz oblasti poljoprivrede
	Provera stanja u poslovanju
	Dijagnostifikovanje inovativnosti
	Formiranje poslovnih modela u tržišnom lancu vrednosti
Formiranje poslovnih modela javnog, privatnog i civilnog sektora	

<sup>1</sup> Izvor: Srpska asocijacija regionalnih razvojnih agencija -SARRA

	Marketing plan
	Poslovno planiranje
	Razvoj ljudskih resursa, analiza potreba za obukama i usavršavanjem menadženta i zaposlenih
	Pružanje širokog spektra konsultantskih usluga u vezi sa poslovanjem i ostalim upravljanjem (HR, standardizacija...)
Poslovno povezivanje	Izrada profila preduzeća
	Uspostavljanje kontakta sa partnerima
	Organizacija poslovnih sastanaka
	Podrška u nastupu na sajmu
	Logistička podrška (prevoz, smeštaj, prevođenje)
	IT podrška
	Povezivanje privrednika sa privrednicima iz inostranstva
	Uspostavljanje prekograničnih poslovnih susreta
	Uspostavljanje B2B susreta u regionu
	Kolektivni nastupi na sajmovima i privrednim izložbama
	Povezivanje privatnog sektora kroz transnacionalne programe EU
	Uspostavljanje prekograničnih poslovnih susreta
	Organizacija B2B susreta
	Obuke
ECDL – European Computer Driving Licence	
Upravljanje malim i srednjim preduzećima	
Upravljanje inovacijama	
Kako započeti biznis	
Kurs za mlade i početnike u biznisu	
Marketing i prodaja	
Prodaja – Tehnike prodaje	
Rešavanje kriza u životnom ciklusu preduzeća	
Veštine poslovnog menadžmenta za start up	
Obuke LER kancelarija i za formiranje seta usluga za lokalni ekonomski razvoj i pružanje usluga za investitore	
Zajednicke obuke sa SKGO	
Obuke za programsko budžetiranje	
Obuka za početnike u poslovanju ( SSU-RAS)	
Priprema poslovnog plana i poslovanje sa bankama(SSU-RAS)	
Pregled standarda kvaliteta i zaštite životne sredine od značaja za poslovanje(SSU-RAS)	
.Finansijsko upravljanje(SSU-RAS)	
Priprema za jedinstveno evropsko tržište(SSU-RAS)	

	Informacione tehnologije i poslovanje(SSU-RAS)
	Marketing i prodaja(SSU-RAS)
	Investiciona spremnost(SSU-RAS)
	Izvoz za one koji prvi put izvoze(SSU-RAS)
	Inovacije (SSU-RAS)
	Obuke KLER i usluge podrške pri formiranju KLER
	Finansije i izrada poslovnog plana
	Izvozni marketing
	Poslovno planiranje
	Franšizing
	Strana ulaganja
	Menažment i liderstvo
	Omladinsko preduzetništvo
	E-biznis
	Knjigovodstvo – osnovni kurs
	Poslovna komunikacija
	Sistem kvaliteta HACCP
	Specijalisticke obuke iz oblasti poljoprivrede
	Investiciona srpemnost preduzeća
	Standardi kvaliteta i zaštite životne sredine
	Izvoz za one koji prvi put izvoze
	Informacione tehnologije u poslovanju preduzećem
	Upravljanje projektnim ciklusom
	Priprema tenderske dokumentacije po PRAG procedurama

<b>PREGLED USLUGA</b>	
<b>OSNOVNA USLUGA</b>	<b>OPIS USLUGE</b>
<b>Podrška razvoju javnog sektora</b>	
Strategije/Analize/Studije	Koordinacije procesa izrade strategija LER
	Izrada strategija gradova i opština
	Izrada socio ekonomskih analiza
	Izrada sektorskih analiza
	Izrada studija izvodljivosti
	Izrada studija zaposljenosti
	Izrada studija razvoja
	Analiza potreba za obukom
	Lokalni garancijski fond
	Biznis inkubator centar

<sup>1</sup> Izvor: Srpska asocijacija regionalnih razvojnih agenacija -SARRA

	<p>Jačanje javnog-privatnog-civilnog partnerstva kroz Regionalne odbore: Odbor za zaštitu životne sredine, ZO, Odbor za ekonomski razvoj ZO i Odbor za društveni razvoj ZO</p> <p>Izrada programa razvoja turizma (po Zakonu o turizmu)</p> <p>Izrada studija i osnivanje biznis inkubatora, klastera</p> <p>Učešće u izradi studije i osnivanju radu slobodne zone, industrijske, poslovne zone i zona unaprdjenog poslovanja</p> <p>Razvoj sektorskih strateških planova i programa i usklađivanje sa regionalnim, nacionalnim sektorskim strategijama ( revizija SLOR JLS)</p> <p>Izrada Studija za osnivanje poslovnih/poljoprivrednih zona</p>
Saveti	<p>Dizajn informacionog sistema</p> <p>Konsaltacije prilikom identifikovanja investicionih lokacija</p> <p>Konsultacije u upravljanju ljudskim resursima</p> <p>Podrška u procesu regrutacije novih zaposlenih</p> <p>Konsultacije prilikom registracije predstavništva i sl.</p> <p>Konsultacije prilikom dobijanja saglasnosti, dozvola i sl.</p> <p>Pomoć u izradi analiza tržišta, studija ekonomske opravdanosti Projekta i slično</p> <p>Razrada Biznis Plana i Plana rada</p> <p>Pružanje podrške investitorima na lokalnom i regionalnom nivou</p> <p>Podrška lokalnim samoupravama u pripremi ponuda za zainteresovane investitore</p> <p>Podrška u procesu implementacije savremenih elektronskih sistema - Elektronska uprava (My Project, Sistem 48, dokument menadžment sistem, geografsko informacioni sistem - GIS sistem, elektronsko glasanje i virtuelni matičar)</p> <p>Podrška u osnivanju Kancelarija za lokalno ekonomski razvoj</p> <p>Medjunarodno i medjuopštinsko povezivanje</p> <p>Programsko budžetiranje</p> <p>Kreiranje mera koje doprinese razvoju povoljnog privrednog ambijenta</p>
Razvoj i upravljanje projektima	<p>Načini pristupa raspoloživim fondovima</p> <p>Razvoj projektne ideje</p> <p>Izrada projektne dokumentacije</p> <p>Koordinacija projekata</p> <p>Upravljanje projekatima</p> <p>Prikupljanje saglasnosti, dozvola i sl.</p> <p>Formiranje timova za izradu, praćenje i implementaciju Projekata</p> <p>Aktivno traženje novih donatora i pregovaranje sa postojećim</p>

	Aktivno učešće u osposobljavanju jedinica lokalne samouprave i lokalnih institucija kroz treninge za PCM, PADOR i PRAG procedure.
Podrška ugroženim grupama	Radna orijentacija
	Prekvalifikacija
	Upravljanje grant šemama
	Jačanje preduzetničkih inicijativa
	Otvaranje preduzetničkih radnji, malih i srednjih preduzeća
	Podrška registraciji poljoprivrednih gazdinstava
	Izrada poslovnih planova za početnike u poslovanju( osobe sa invaliditetom, mladi, žene i dr.)
	Podrška preduzetničkoj inicijativi
	Podrška pri razvoju poslovne ideje, registraciji PR i PD
	Jačanje preduzetničkih inicijativa
	Programi radne prakse i stručnog usavršavanja
Obuke	Upravljanje projektnim ciklusom
	Strateško planiranje lokalnog ekonomskog razvoja
	Timski rad
	Strateško planiranje lokalnog ekonomskog razvoja
	Specijalističke obuke iz oblasti ekonomije
	Menadžment ljudskih resursa
	Rešavanje konflikata
	Poslovna komunikacija i bonton
	Poslovno pregovaranje
	Obuka za aktivno traženje posla
	Veštine komunikacije i javni nastup
	Nastup na međunarodnim sajmovima za MSP i JLS
	Elektronska uprava (My Project, Sistem 48, dokument menadžment sistem, geografsko informacioni sistem - GIS sistem, elektronsko glasanje i virtuelni matičar)
	Obuke LER kancelarija - značaj i uloga LER-a, usluge LER-a, organizacija i akciono planiranje
	Upravljanje opštinskom imovinom
	Realizacija Infrastrukturnih projekata
	Programsko budžetiranje
Razvoj i upravljanje projektima	Obezbeđivanje partnerstva
	Koordinacija projekata
	Razvoj projekata
	Upravljanje projektima
	Upravljanje fondovima

	Izrada budžeta projekata
	Formiranje međunarodnih projektnih timova-konzorcijuma za transnacionalne i prekogranične projekte
	Projektno izveštavanje, praćenje i kontrola
	Uvođenje jedinstvenog informacionog sistema za upravljanje projektima
	Monitoring i evaluacija, povećanje održivosti realizovanih projekata i povećanje dugoročne održivosti projektnih modela i rezultata projekata



Naziv projekta	Jačanje kapaciteta institucija i organizacija na lokalnom nivou u cilju uključivanja u razvoj i implementaciju Kohezione politike EU u Republici Srbiji
Vodeći partner	Ministarstvo za Evropske integracije
Implementacioni partner	RARIS – Regionalna agencija za razvoj istočne Srbije
Lokacija projekta	Republika Srbija
Trajanje projekta	12 meseci
Ciljevi projekta	Glavni cilj: Podržati pripreme za sprovođenje Kohezione politike EU u Republici Srbiji, kao doprinos uspešnim pregovorima u okviru Poglavlja 22 – Regionalna politika i koordinacija strukturnih instrumenata. Specifični cilj: Povećati kapacitete učesnika na lokalnom nivou za pravovremeno i efikasno planiranje i pripremu programa i projekata podržanih od strane Strukturnih fondova i Kohezionog fonda
Projektne aktivnosti	Sprovođenje analize i procene potreba za obukama  Organizacija i implementacija treninga/radionica  Priprema daljih koraka za razvoj kapaciteta u skladu sa Kohezionom politikom EU
Ciljne grupe	Regionalne razvojne agencije, Opštine, Lokalne organizacije civilnog društva

Glavni cilj: Podržati pripreme za sprovođenje Kohezione politike EU u Republici Srbiji, kao doprinos uspešnim pregovorima u okviru Poglavlja 22 – Regionalna politika i koordinacija strukturnih instrumenata

Specifični cilj: Povećati kapacitete učesnika na lokalnom nivou za pravovremeno i efikasno planiranje i pripremu programa i projekata podržanih od strane Strukturnih fondova i Kohezionog fonda