

Kommunale Wirtschaftsförderung im Donautal (KWD), Phase II
Municipal Economic Development in the Danube Region, Phase II
Opštinski ekonomski razvoj u regionu Dunava: faza II

Aktivnost: Standardizacija LER usluga



STANDARDNE USLUGE

KANCELARIJE ZA LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ

Vodič za opštine sa vizijom

Sadržaj

Uvodna reč	3
1. UVOD	4
2. OSNOVE LOKALNOG EKONOMSKOG RAZVOJA	7
3. POBOLJŠANJE ADMINISTRATIVNIH USLOVA ZA POSLOVANJE NA LOKALNOM NIVOU	17
4. PODRŠKA IMPLEMENTACIJI STRATEŠKIH DOKUMENATA	41
5. MEHANIZMI PODRŠKE MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA I RURALNOM RAZVOJU	65
6. NAČINI I MEHANIZMI SARADNJE SA PRIVREDNIM SUBJEKTIMA	102
7. PODRŠKA POLJOPRIVREDNIM GAZDINSTVIMA	138
8. PODRŠKA PRIVLAČENJU NOVIH INVESTICIJA I PODRŠKA INVESTITORIMA	161
9. ANEKSI	186

Uvodna reč

Uvođenje standarda u rad kancelarija za lokalni ekonomski razvoj (LER) je relativno nova i veoma aktuelna tema u Republici Srbiji. Modernizacija strukture i procesa u okviru lokalne samouprave je preduslov za prihvatanje njene nove uloge, u kojoj lokalni ekonomski razvoj zauzima centralno mesto. Regionalna agencija za razvoj istočne Srbije RARIS je, svakako, jedan od pionira u pružanju podrške opštinama u ovoj oblasti, a zahvaljujući podršci GIZa, u okviru projekta Opštinski ekonomski razvoj u regionu Dunava, pokrenuta je aktivnost *Standardizacije LER usluga*.

Imajući u vidu da su kancelarije za lokalni ekonomski razvoj (LER) još uvek relativno nove institucije, koje su u većini lokalnih samouprava formirane bez jasne predstave o strukturi, funkcijama i svakodnevnim poslovima koje treba da obavljaju, ova aktivnost RARISA dolazi u pravo vreme i predstavlja značajnu podršku opštinama u procesu definisanja konkretnijeg regulatornog i institucionalnog okvira za LER. Osim toga, cilj ovog projekta je da jasno definiše procese i standarde rada kancelarija za LER, do nivoa svakodnevnih aktivnosti. Upravo zato što formalno nije jasno precizirano šta i kako treba raditi, poslovi se rade nesistematski, od prilike do prilike, a čest je slučaj da zaposleni u kancelarijama za LER više vremena provode radeći druge poslove u okviru opštinske uprave, nego baveći se ključnim pitanjima LERa. U tom smislu, ovaj priručnik bi trebalo da predstavlja vodič za lokalne samouprave u procesu uspostavljanja i primene definisanih standarda, kako za donosiocce odluka, tako i za zaposlene u kancelariji za LER.

U okviru aktivnosti *Standardizacije usluga LER kancelarija*, na početku je urađena analiza trenutnog stanja i utvrđen položaj i uloga postojećih LER kancelarija, što je značajna pomoć opštinama u uspostavljanju sistema za praćenje sopstvenog napretka u ovoj oblasti. Održan je sastanak sa rukovodstvima lokalnih samouprava, na kojem je dobijena saglasnost o osnovnim uslugama koje LER kancelarije treba da pružaju. Cilj ovog priručnika je da pruži dalju razradu tih osnovnih usluga i pruži opis konkretnih aktivnosti i koraka, koji će se primenjivati na svakodnevnoj osnovi, kako u komunikaciji unutar opštinske uprave, tako i u pružanju podrške i saradnji sa lokalnim privrednim sektorom, poljoprivrednim gazdinstivima, postojećim i potencijalnim investitorima.

Priručnik je u potpunosti zasnovan na praksi, nalazima iz prethodno sprovedenih anketa i analiza, kao i na preporukama datim na osnovu njih. Osim toga, posebna vrednost ovog vodiča je u tome što sadrži zaključke i komentare samih opština – polaznika održanih obuka. Sve usluge kancelarije za LER, standardi i procesi predloženi u ovom priručniku su definisani na participativan način, podržani i prihvaćeni kao realni i izvodljivi, čime je obezbeđen i osećaj vlasništva nad njihovom primenom.

1. UVOD

Standardizacija usluga kancelarija za LER ima za cilj pružanje kvalitetne podrške svim bitnim akterima da unaprede regionalni i lokalni ekonomski razvoj i obezbede rast privatnog sektora kroz:

- Uspostavljanje bolje saradnje lokalne vlasti sa privatnim sektorom putem kancelarije za LER,
- Jačanje kapaciteta lokalnih samouprava za prihvatanje investicija i donacija i traženje partnera,
- Aktivno učešće lokalne samouprave u pružanju podrške ruralnom razvoju,
- Ciljano i sistematsko podizanje kapaciteta samih LER kancelarija i ostalih razvojnih partnera za pružanje podrške privrednom sektoru i ruralnom razvoju
- Jačanje partnerstava i međuopštinske saradnje, kroz širenje znanja i iskustva.

KLJUČNI PREDUSLOVI:

1. Postizanje konsenzusa na nivou rukovodstva lokalnih samouprava o mestu i ulozi kancelarije za LER;
2. Razumevanje potreba ciljnih grupa za uslugama kancelarije za LER;
3. Standardizovanje usluga kancelarije za LER;
4. Prihvatanje i primena standarda.

1.1 Početna analiza stanja i preporuke za standardizaciju LER usluga

2011. godine, sprovedena je anketa devet (9) odeljenja/kancelarija za lokalni ekonomski razvoj; 70 privrednih subjekata; 3 investitora ili njihovih predstavnika (udruženja); 45 osoba zaposlenih u javnom sektoru (drugim odeljenjima lokalne samouprave ili javnim preduzećima) i 15 članova udruženja građana izvedeni su sledeći zaključci:

1. Većina kancelarija za LER (KLER) osnovana je u protekle 2-3 godine i još uvek su u razvoju;
2. Način organizovanja KLER se razlikuje od opštine do opštine;
3. KLER se svakodnevno susreću sa brojnim problemima, pre svega, usled nedostatka političke podrške, nedostataka ljudskih resursa (kako po pitanju broja zaposlenih, tako i što se tiče stručnosti) i nejasnog pravnog i institucionalnog okvira;
4. Postoji velika motivisanost za rad i želja za daljim usavršavanjem;
5. Sve kancelarije su solidno tehnički opremljene za rad (IT oprema, internet);
6. Ne postoji jasna podela i opis poslova;
7. Postoje veliki problemi u komunikaciji i koordinaciji aktivnosti sa donosiocima odluka – zaposleni u KLER još uvek nemaju dovoljno kredibiliteta koji bi im omogućio samostalnost u radu i pokretanje inicijative;
8. Sistem monitoringa i evaluacije rada kancelarija za LER nije uspostavljen;

9. Neadekvatno praćenje implementacije strategija LER (ili potpuno odsustvo ove aktivnosti) i neadekvatno informisanje javnosti o ovim aktivnostima;
10. Nesklad između usluga koje LER kancelarije pružaju svojim klijentima i usluge koje klijenti očekuju od LER kancelarije. Najveći nesklad se uočava u saradnji sa privrednim subjektima i predstavnicima investitora.
11. Nedostatak kvalitetne baze podataka za LER i analize privrednih kretanja na teritorijama koje pokrivaju kancelarije, kao osnovu za donošenje adekvatnih i kvalitetnih predloga mera za unapređenje lokalnog ekonomskog razvoja.

Na osnovu zaključaka, izvedene su preporuke za konkretne mere i aktivnosti koje bi trebalo sprovesti dugoročno ili kratkoročno, radi poboljšanja opštih i konkretnih uslova za LER na lokalnom nivou.

OPŠTE PREPORUKE ZA UNAPREĐENJE USLUGA KANCELARIJE ZA LER

- Jasno definisanje uloga i odgovornosti lokalnih vlasti i zaposlenih u kancelariji za LER;
- Poboljšanje/skraćenje administrativnih procedura za osnivanje biznisa;
- Uspostavljanje odnosa, dobre komunikacije i saradnje sa lokalnim privrednim sektorom;
- Jasno definisanje indikatora održivog razvoja i sistematsko praćenje realizacije strategije;
- Sistematizacija informacija neophodnih lokalnom privrednom sektoru i investitorima i definisanje standardnog seta usluga KLER na osnovu toga;
- Unapređenje interne komunikacije i koordinacije sa donosiocima odluka, radi efikasnijeg sprovođenja aktivnosti KLER;
- Unapređenje saradnje sa organizacijama za podršku lokalnom ekonomskom razvoju, koje rade u okruženju, radi bolje koordinacije pružanja usluga;
- Unapređenje promotivnih aktivnosti, kako u cilju veće vidljivosti rada KLER, tako i u cilju privlačenja investicija i negovanja saradnje sa privrednim sektorom.

1.2 Obuka lokalnih samouprava za standardizaciju LER usluga

Opšti je utisak da većina lokalnih samouprava još uvek ima reaktivan, a ne proaktivan pristup u upravljanju lokalnim ekonomskim razvojem. U tom smislu, anketirane opštine kao ključne prepreke često navode niz problema koji se nameću eksterno, a pri tom nedovoljno rade na otklanjanju internih barijera na koje bi mogle imati uticaja, kao što je, na primer, uvođenje jednostavnih mera i procedura za unapređenje efikasnosti opštinske uprave, poboljšanje kvaliteta usluga, profesionalizacija rada zaposlenih u KLER, standardizovani pristup LERu, uvođenje efikasnog sistema monitoringa i evaluacije rada KLER, kao i monitoring i evaluacija sprovođenja programa i projekata LERa. Konkretno preporuke i mere bi trebalo predstaviti donosiocima odluka sa jasno definisanim standardima i formatima, koje će biti prihvatljive za njih i, u skladu sa tim – podržane, jer jasno definišu konkretne koristi od sprovođenja takvih aktivnosti.

U okviru aktivnosti *Standardizacije LER usluga*, na osnovu početne analize stanja, kao i pouka i preporuka izvedenih iz nje, definisano je sedam ključnih tema za zaposlene u kancelariji za LER, u okviru kojih je neophodno definisati standarde:

- 1) **Osnove lokalnog ekonomskog razvoja.** Značaj i kontekst LER, uloga lokalne samouprave u podršci LER, podrška donosilaca odluka, uloga kancelarije za LER, osnovni instrumenti i alati LERa. Primeri dobre prakse.
- 2) **Poboljšanje administrativnih uslova poslovanja na lokalnu** – Ključna tema, sa ciljem identifikacije administrativnih procedura koje otežavaju privredne aktivnosti, kako MSP tako investitorima, poljoprivrednim gazdinstvima i drugima; upoznavanje sa iskustvima i primerima dobre prakse u Srbiji; priprema predloga unapređenja administrativnih procedura.
- 3) **Podrška implementaciji strateških dokumenata** – Definisane indikatore održivog razvoja; njihove uloge i značaja u procesu strateškog planiranja, kao i definisanja okvira za monitoring strateških dokumenata.
- 4) **Mehanizmi podrške MSP i ruralnom razvoju** – Uvod u preduzetništvo (zakonodavni okvir za osnivanje i vođenje biznisa; osnove Biznis plana); mogućnosti za finansiranje MSP i ruralnog razvoja (bespovratna sredstva, kreditne linije, garancijski fond, fond za razvoj); upoznavanje sa oblicima nefinansijske podrške MSP i ruralnom razvoju (podrška razvoju inovativnosti, konkurentnost MSP i preduzetnika).
- 5) **Način i mehanizmi saradnje sa privrednim subjektima** – Identifikacija privrednih subjekata (MSP, poljoprivredna gazdinstva, preduzetnici) koji imaju potencijal za rast i razvoj prema definisanim kriterijumama; prikupljanje podataka o privrednim subjektima; unapređenja komunikacije sa privrednim subjektima (informisanje i povratne informacije) i poslovne komunikacije.
- 6) **Podrška poljoprivrednim gazdinstvima** – Podrška diverzifikaciji ruralne ekonomije i upravljanju poljoprivrednim gazdinstvima.
- 7) **Podrška privlačenju novih investicija i podrška investitorima** – Unapređenje konkurentnosti opština, investicionog marketinga i kapaciteta opština za podršku investitorima u pripremnim fazama.

1.3 Uputstvo za korišćenje priručnika

Ovaj priručnik zamišljen je kao vodič za kancelarije za LER u svakodnevnom radu, a svaka od gore navedenih tema obrađena je kao posebno poglavlje.

U ovom priručniku ćete naći sledeći sadržaj:

1. Prikaz relevantnih tema, sa okvirom za delovanje KLER ;
2. Opise procedura – korake u radu za sve aktivnosti koje podležu standardizaciji;
3. Savete i preporuke za uvođenje standarda u rad KLER;
4. Predloge standardizovanih formulara i obrazaca;
5. Primere dobre prakse iz Srbije i regiona.

2. OSNOVE LOKALNOG EKONOMSKOG RAZVOJA

2.1 Svrha i nadležnosti za LER

Svrha kancelarije za lokalni ekonomski razvoj jeste da upotpuni institucionalni okvir za razvoj lokalne zajednice u cilju stvaranja povoljnijih uslova za poslovanje i ruralni razvoj, kreiranja mogućnosti za otvaranje novih radnih mesta, privlačenja investicija, uspostavljanja privatno-javnih partnerstava i pružanje neophodne podrške privredi.

Kancelariju za lokalni ekonomski razvoj treba posmatrati kao **resurs** čitave lokalne zajednice, čija je uloga da ciljano, sistematski i strateški upravljanja njenim razvojem, sa sledećim ključnim funkcijama:



- **Savetodavna/informativna** (kako za donosiocce odluka na lokalnom nivou, tako i za sve učesnike u procesu LERa na nivou zajednice, uključujući i komunikaciju i saradnju sa institucijama na republičkom nivou i regionalnom agencijom; prenošenje pouka, preporuka i iskustava dobre prakse; upućivanje inicijativa za izmene i dopune zakona, na osnovu prakse);
- **Konsultativna/pružanje podrške** (u svim fazama planiranja i realizacije projekata lokalnog ekonomskog razvoja; malim i srednjim preduzećima, investitorima; u realizaciji svih razvojnih inicijativa na nivou zajednice);
- **Analitička/sintetička** (praćenje statistike; analiza trendova razvoja; priprema profila zajednice; priprema izveštaja za razne ciljne grupe; predlaganje novih inicijativa LERa i novih, kvalitetnijih usluga za građane i privatni sektor, na osnovu rezultata tih analiza);
- **Upravljačka** (upravljanje bazom podataka LERa; upravljanje projektima LERa; upravljanje ljudskim resursima);
- **Kontrolna** (praćenje procedura na nivou lokalne samouprave i predlaganje inicijativa za njihovo skraćenje i pojednostavljenje; praćenje implementacije strateških planova; praćenje investicija, itd.)

Svrha KLER je da pomogne zajednici da donosi i sprovodi strategije lokalnog ekonomskog razvoja; priprema, realizuje i prati razvojne projekte od kojih će koristi imati čitava zajednica; jača razvijene kapacitete lokalne uprave; osmišljava i sprovodi promotivne aktivnosti na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou; vrši svakodnevnu komunikaciju sa poslovnom zajednicom i pruža potrebne informacije i usluge; obezbeđuje informacionu podršku nezaposlenima; održava bazu podataka relevantnih za lokalni ekonomski razvoj i uspostavi stabilne kontakte sa potencijalnim investitorima.

U okviru svake lokalne samouprave potrebno je **jasno definisati ulogu i nadležnosti koje ima KLER**. Konkretno, zaposleni u treba da znaju šta se od njih očekuje i koji nivo nadležnosti je u njihovim rukama. Nejasnoće u smislu nivoa nadležnosti mogu dovesti do velikih nedoumica i negativno uticati na razvoj cele zajednice.

Jedinica za lokalni ekonomski razvoj treba da ima adekvatnu podršku od strane rukovodstva, ali da bude nezavisna u svom delovanju, i sa dovoljno preduzetničkog duha da efektivno i efikasno koristi dostupne mogućnosti za lokalni ekonomski razvoj.

2.2 Organizacioni modeli kancelarije za LER

Kancelarije za LER mogu imati različitu organizacionu shemu i biti različito pozicionirane u odnosu na lokalnu samoupravu. Nekoliko organizacionih modela do sada je primenjeno u praksi, kako u Srbiji, tako i u regionu. Svaki od modela odlikuju neke prednosti, ali i nedostaci:

Organizacioni model	Prednosti	Nedostaci
LER poslovi u okviru kabineta predsednika opštine/gradonačelnika	<p>Predsednik opštine/gradonačelnik je u potpunosti upoznat i aktivno učestvuje svim aktivnostima LERa.</p> <p>Lakše se dobija podrška od donosilaca odluka.</p>	<p>LER aktivnosti se razvijaju pod okriljem politike. Povezane su sa ličnim opredeljenjem predsednika opštine/gradonačelnika ili opredeljenjem političke partije čiji je predstavnik. Postoji rizik da aktivnosti neće biti održive ukoliko dođe do promene.</p> <p>Predsednik opštine/gradonačelnik ima potpunu kontrolu nad svim aktivnostima promocije i privlačenja investicija – podela zaduženja, delegiranje i timski rad može biti na nižem nivou.</p>
Odsek ili grupa poslova u sastavu odeljenja za privredu, opštu upravu ili nekog drugog odeljenja	<p>Ograničena ovlašćenja, ali i odgovornost zaposlenih na poslovima LERa.</p> <p>Dobro rešenje za male opštine koje nemaju mogućnost da uspostave nezavisnu kancelariju</p>	<p>Ograničena ovlašćenja. Uslovljenost poslovnom politikom odeljenja u okviru koga se odsek nalazi, a često i pristupom načelnika odeljenja, kome LER ne mora biti prioritet.</p> <p>Pristup sprovođenju aktivnosti LERa obično neorganizovan. Zaposleni provode mnogo više vremena obavljajući druge dužnosti dok su LER aktivnosti u drugom planu.</p>
Odeljenje za LER	<p>Odeljenje ima jasnu strukturu i sistematizaciju usvojenu od strane Skupštine opštine. Moguća je dobra organizacija aktivnosti. Jasna uloga lokalne samouprave kao posrednika između građana i poslovne zajednice. Jasno definisana organizacija, opis/podela poslova i hijerarhija, kako unutar odeljenja, tako i u odnosu na eksterne strukture.</p>	<p>Ovaj model podrazumeva pazljiv odabir zaposlenih, a posebno osobe na poziciji načelnika odeljenja. Operativnost, efektivnost, efikasnost i uspeh odeljenja u velikoj meri zavisi od sposobnosti onoga ko njime rukovodi.</p> <p>Ovaj model je uspešan ukoliko postoji dobra saradnja sa predsednikom opštine/gradonačelnikom i načelnicima ostalih odeljenja u upravi. Razumevanje donosilaca odluka i njihova podrška su ključni. Ukoliko načelnik odeljenja nema lične kvalitete, odlučnost, preduzimljivost, kredibilitet i dovoljan nivo ovlašćenja, ovo odeljenje lako može postati nepotreban trošak lokalne samouprave.</p>

Fondacija za LER	Nazavisno pravno lice osnovano od strane opštine, kao što je to, na primer, slučaj u Majdanpeku. Dobra prilika za LER – potreban nivo ovlašćenja i visok nivo odgovornosti. Mogućnost da se kontrolišu prihodi i nivo zarada omogućava adekvatno nagrađivanje zaposelnih.	Za ovo treba da postoje zakonske mogućnosti. Opština Majdanpek praktično je iskoristila "rupu u zakonu" da se registruje na ovaj način. U ovom trenutku, ne postoji zakonski okvir za ovakav oblik organizovanja KLER Ovo pravno lice vremenom bi trebalo da postane samoodrživo, a iskustvo pokazuje da najčešće ostaje 100% zavisno od budžeta opštine.
Nezavisna agencija za LER (d.o.o. čiji je suosnivač opština)	Mogućnost da se u kratkom roku obezbedi samoodrživost. Većina opština u Republici Srpskoj ima nezavisne agencije. U Srbiji, primer je Indija, gde su osnivači opština i udruženje preduzetnika. Omogućava dobru saradnju između javnog i privatnog sektora.	Vlasnički odnos može predstavljati problem u budućnosti. Visok stepen nezavisnosti u donošenju odluka može biti pogodno tle za korupciju. Gubi se aspekt participativnosti. Postoji opasnost da će se Agencija vremenom fokusirati na aktivnosti koje donose profit, zanemarujući potrebe opštine.
Javno preduzeće za LER	Nije često u praksi. Ovo je slučaj grada Subotice – opština je osnivač preduzeća sa 100% kapitala.	Problemi mogu biti slični kao i u slučaju d.o.o. Zavisni od toga koliko je direktor JP voljan i spreman da saraduje sa lokalnim vlastima. Vremenom se može odmetnuti, ako dobije dovoljan stepen upravljačke i finansijske nezavisnosti. S druge strane, može predstavljati ogroman trošak za opštinsku upravu, koja će pokrivati gubitke u poslovanju.
Nezavisna agencija za LER (NVO čiji je osnivač opština)	Nezavisna u odnosu na birokratski aparat javnog sektora (npr. kao neke regionalne razvojne agencije)	Teško je definisati nadležnosti i odgovornosti. Teško je osigurati finansiranje. Ukoliko se osnivači u nekom trenutku povuku, obično se ovakva institucija gasi. Postoji opasnost da će se Agencija vremenom fokusirati na aktivnosti koje donose zaradu, zanemarujući potrebe opštine.
LER poslovi u okviru nekoliko odeljenja	U ovakvom neorganizovanom pristupu ne postoje prednosti. Ovo je najčešći oblik organizovanja u Hrvatskoj.	Nije se pokazalo kao dobro ni u jednom okruženju. Loša komunikacija i protok informacija. Preklapanje aktivnosti.

2.3 Odgovornost donosilaca odluka u lokalnom ekonomskom razvoju

Predvodništvo u kreiranju vizije razvoja opštine i strateškog planiranja. Lokalni politički lideri i lideri lokalne samouprave mogu imati ključnu ulogu u procesu koji će spojiti sve aktere u zajednici s ciljem osmišljavanja vizije razvoja zajednice, utvrđivanja prioriteta i ciljeva, popisivanja i analize imovine i sredstava zajednice i razvijanja realne strategije i akcionog plana za postizanje održivog ekonomskog razvoja zasnovanog na komparativnim prednostima. Opštine koje imaju viziju gde žele da budu i jasnu mapu kretanja u željenom pravcu su privlačnije potencijalnim investitorima, jer mogu bolje da ocene da li je potencijalna delatnost u skladu sa njihovim ciljevima. Lokalna samouprava gde postoji iskustvo u radu na strateškom ekonomskom razvoju, gde su uključeni svi akteri u zajednici, ima priliku da ojača principe dobrog upravljanja, strateškog planiranja i transparentne lokalne samouprave (posebno u oblastima budžetiranja i finansija) i efektnog organizacionog razvoja.

Obezbeđivanje efikasnih i efektivnih usluga, na pravičan način. Redovno odvoženje smeća, pouzdane komunalne usluge, javna bezbednost, rešavanje vanrednih situacija kao i druge javne usluge pružene uz razumnu naknadu i uz transparentnost u radu su od vitalnog značaja za razvoj biznisa. Opštine koja ostavljaju utisak prljavih i neurednih mesta u kojima vlada kriminal će imati poteškoća da privuku ulaganja.

Održavanje infrastrukture, razvoj i realizacija racionalnog plana kapitalnih investicija zasnovanog na potrebama građana i poslovnog sektora, kao i na strategiji održivog razvoja. Uspeh lokalnih privrednika i odluke investitora o tome gde da investiraju u mnogome zavise od kvaliteta puteva i ostalih transportnih mreža, pouzdanih komunalnih usluga i ostale infrastrukture. Fabrika ne može da radi bez električne energije i vode koji će po razumnoj ceni biti distribuirani iz pouzdanih izvora; lošim putevima se roba ne može prevoziti do kupaca. Opština u kojoj se održavanje infrastrukture smatra važnim i gde postoji jasna strategija kao i finansijski plan za kapitalne investicije ima mnogo veće mogućnosti da potpomogne rast i razvoj postojećih firmi i privuče nova ulaganja.

Transparentno, odgovorno, efikasno i efektivno finansijsko upravljanje. Investitori neće uzimati u obzir opštine u kojima naknade za komunalne usluge i ostale takse nisu jasno izražene ili se vrlo brzo menjaju, kao ni opštine koje ne mogu da obezbede ažurirane i transparentne podatke o svom finansijskom stanju. Priprema i dostavljanje valjanih budžetskih dokumenata i izjava o kreditnoj sposobnosti su takođe veoma važni u pristupanju sredstvima kapitalnog tržišta.

Pojednostavljivanje postupaka izdavanja dozvola i registracije, informisanja i uvođenje brige o potrošačima podižu poverenje u rad lokalne samouprave. Mnoge lokalne samouprave u istočnoj Evropi pate od nasleđenih (ili samonametnutih) sistema i pravila koja usporavaju proces osnivanja, unapređenja i zadržavanja biznisa na njihovim teritorijama, a zaposleni nisu obučeni da tretiraju stanovnike ili firme kao klijente. Pojednostavljivanje procedura i omogućavanje firmama da dobiju sve informacije i dozvole koje spadaju u nadležnost lokalne samouprave na jednom mestu (jedinstveni šalter) stvara pogodnije okruženje za razvoj biznisa. Pružanje informacija o uslugama lokalne samouprave, prikupljanje i redovno ažuriranje podataka vezanih za dostupne parcele, urbanističke planove, komunalne usluge, dostupna statistika o lokalnoj radnoj snazi i pružanje svih ostalih informacija koje su

potrebne investitorima, daju opštini komparativnu prednost nad drugima koje ne mogu spremno da ponude takve vrste informacija.

Održavanje dobrih odnosa sa poslovnim sektorom i stvaranje mehanizama redovne komunikacije. Nepoverenje između predstavnika javnog, civilnog i privatnog sektora je nasleđeno iz starog sistema i pojačano korupcijom (ili prividom korupcije) koja se naročito razbuktala u procesu privatizacije državne imovine. Održavanje dobrih odnosa između lokalne samouprave i lokalnih firmi preko mehanizama kao što su programi komunikacije i edukacije, umrežavanje, uključivanje lokalnih biznismena u rad savetodavnih odbora građana, i raznih radnih grupa itd., im može pomoći da otkriju zajedničke interese i ciljeve i izgrade razumevanje i poverenje. To takođe omogućava lokalnim samoupravama da iskoriste talente i resurse privatnog sektora da uvećaju uticaj ionako malih javnih resursa u ostvarivanju ciljeva zajednice i da bolje razumeju kakva vrsta podrške je potrebna lokalnim firmama da bi se razvijale. Lideri lokalnih samouprava u tome imaju presudnu ulogu.

Međuopštinska saradnja u oblastima od zajedničkog interesa. Granice ekonomskih regiona se ne poklapaju sa granicama opština, a komparativna prednost jedne zajednice određena je i stepenom saradnje i regionalne strategije razvoja koja koristi jake strane i prednosti svih zajednica koje sačinjavaju taj region. Saradnja lokalnih samouprava u jednom regionu je naročito važna u kontestu evropskih integracija. Evropska unija stavlja značajan akcenat na regionalnu saradnju. Ključni facilitator međuopštinske saradnje jesu jake i kredibilne regionalne agencije.

Saradnja sa regionalnom agencijom. Aktivna saradnja sa regionalnom agencijom podrazumeva stalne kontakte – prisustvo sastancima, događajima i održavanje regionalnih inicijativa, ali i proaktivan pristup – predlaganje novih ideja, promovisanje regionalnog pristupa na nivou opštinske uprave i učešće u zajedničkim projektima.

Održavanje dobrih odnosa sa višim nivoima vlasti i donatorima kako bi se iskoristili svi dostupni programi finansijske i stručne pomoći. Od suštinske je važnosti za lokalni ekonomski razvoj da se uvek bude u toku sa dostupnim donacijama, grantovima, kreditima ili programima finansijske i nefinansijske pomoći. Ovo podrazumeva saradnju sa republičkim institucijama i donatorskim organizacijama. Regionalne agencije u ovome imaju presudnu ulogu.

Aktivno učešće u odborima i drugim telima Stalne konferencije gradova i opština radi zastupanja veće autonomije lokalne samouprave. Pored regionalne i vertikalne koordinacije važno je da lokalne samouprave razmenjuju informacije i primere dobre prakse i da zajedno zastupaju promene zakona ili prakse koja ih sputava u razvoju. Asocijacije lokalnih vlasti ili stručnjaka koji se bave ekonomskim razvojem – na regionalnom, nacionalnom ili međunarodnom nivou mogu pružiti podršku ovim naporima i doprineti reformama regulative i pravnog okvira koji će bolje podržati lokalni ekonomski razvoj.

2.4 Sinergija privatnog i javnog sektora

KLER treba blisko da saraduje sa svim svojim kolegama na ključnim pozicijama (npr. direktorima javnih preduzeća ili načelnicima odeljenja) i naročito onima koji se bave finansijama, opštinskom imovinom, planiranjem i izgradnjom, investicionom politikom, itd. Održavanje kontakata sa opštinskom upravom je važno, jer ljudi koji rade tamo su najbolji izvor informacija koje su vam potrebne za bazu podataka. KLER ih može motivisati kroz organizovanje redovnih diskusija o rezultatima zajedničkog rada i stimulisati ih da u okviru svoje profesionalne nadležnosti daju predloge. Rezultati i uspesi su zajednički – KLER u tome treba da ima ulogu koordinatora i facilitatora.

Pristup upravljanju i realizaciji programa lokalnog ekonomskog razvoja ne razlikuje se mnogo od pristupa u rukovođenju preduzećem - saradnja i partnerstvo su od presudnog značaja.

Izgradnja poverenja između javnog i privatnog sektora. O ovome će biti više reči u kasnijim delovima ovog priručnika. Poverenje i kredibilitet se grade korak po korak i za to je potrebno vreme. Najjednostavnija smernica je da se prema svima treba odnositi, bez pristrasnosti i nedoslednosti. Ako se privatni sektor uključi i od njega se traže informacije, onda je potrebno i da dobije povratne informacije o ishodu svog učešća i da jasno vidi svoj doprinos u procesu. Ovako se stvara poverenje u način rada KLER.

Uvećanje resursa. Svrha partnerstva je da svako doprinese najviše što može. Privatni sektor ima novac, utiče na povećanje zaposlenosti i bolji kvalitet života. Lokalna samouprava utiče na kreiranje boljih uslova za poslovanje i privlačenje investicija, može dati korisna uputstva i savete za ostvarivanje državne pomoći, donacija i sl. U ostvarivanju saradnje, važno je uvek razumeti interese svih bitnih aktera.

Pojednostavljivanje administrativnih zahteva i procedura. Partneri i saradnici mogu da ukažu na to koje bi administrativne procedure i na koji način trebalo pojednostaviti, odnosno, na sve što otežava poslovanje.

Veće učešće svih bitnih aktera. Svako u lokalnoj zajednici se može smatrati zainteresovanim. Preko saradnika i partnera može se proširiti broj bitnih aktera.

Stvaranje mreže saradnika. Prisustvo i učešće u manifestacijama koje organizuju partneri i pozivanje predstavnika privatnog sektora na manifestacije koje vi organizujete, pokazuje da lokalna samouprava podržava njihov rad i daju priliku da ih KLER upozna sa svojim radom. To doprinosi izgradnji poverenja.

Kancelarija za LER bi trebalo i da:

- Angažuje volontere koji su zainteresovani za razvoj lokalne zajednice;
- Usmerava volontere u radu i pruža im mogućnosti za učenje;
- Otkriva osobe sa liderskim potencijalima;
- Da volonterima jasna uputstva o tome šta se od njih očekuje.

PRIMER DOBRE PRAKSE

Ključni faktori uspeha kancelarija za LER u Arilju i Ivanjici

Arilje

- Izvanredna podrška opštinskog rukovodstva
- Posvećenost viziji, misiji i ciljevima razvoja opštine
- Visok nivo timskog rada
- Kvalitetna interna i eksterna komunikacija
- Dobar, ciljani marketing opštine
- Inovativne projektne ideje
- Kompetentni ljudski resursi
- Visok nivo profesionalizma i posvećenost zajedničkom cilju - unapređenju uslova za poslovanje
- Integrativni pristup i podrška drugih odeljenja
- Odlična saradnja sa inovativnim centrom za razvoj poljoprivrede, udruženjima privrednika i turističkom organizacijom
- Visok nivo transparentnosti u radu.

Ivanjica

- Visok nivo podrške opštinskog rukovodstva,
- Delegiranje zadataka, kredibilitet KLER, visok nivo poverenja između zaposlenih u KLER i predsednika opštine
- Otvoren i odgovoran odnos prema građanima i lokalnim privrednicima
- Izuzetno kompetentan i posvećen tim za LER
- Negovanje timskog rada i dobra komunikacija
- Sistematičnost u implementaciji strategije razvoja
- Odlična saradnja sa lokalnim privrednicima,
- Razvijene veštine pisanja projekata i upravljanja projektima
- Korišćenje mehanizama regionalnog marketinga.

Utvrđivanje bitnih aktera – zainteresovanih strana

Iskustva razvijenih zemalja ukazuju na to da efikasnost u sprovođenju procesa lokalnog ekonomskog razvoja u velikoj meri zavisi od podrške različitih interesnih grupa i aktivnog uključivanja svih bitnih aktera u taj proces.

Bitni akteri su institucije/organizacije i/ili privredni subjekti u okviru javnog, privatnog i nevladinog sektora koje imaju interes da učestvuju u programima i projektima lokalnog ekonomskog razvoja i, u strateškom i operativnom smislu, mogu da doprinesu ovom procesu.

Identifikovanje osoba, javnih institucija, privrednih subjekata, udruženja građana, profesionalnih udruženja, obrazovnih institucija i ostalih interesnih grupa, neophodno je obaviti u inicijalnoj fazi ovog procesa, kako bi se pravovremeno obezbedilo njihovo aktivno učešće. Svaka interesna grupa raspolaže određenim znanjima iskustvima i resursima i na komplementaran način može da doprinese aktivnostima umerenim na razvoj zajednice.

Uspostavljanje čvrste saradnje i organizacione strukture koja podržava proces ekonomskog razvoja vodi ka ostvarivanju partnerstva između javnog, privatnog i nevladinog sektora. Saradnja ova tri sektora može se odvijati na različitim nivoima, od neformalnih radnih grupa do

uspostavljanja razvojanih agencija javno-privatnog partnerstva. Održivost ovakvih partnerstava često presudno utiče na efektivnost napora u pravcu lokalnog ekonomskog razvoja.

Koordinisanje napora različitih interesnih grupa podrazumeva kako prepoznavanje individualnog značaja svake od njih, tako i načina na koji mogu da doprinesu celokupnom procesu.

Potrebno je utvrditi:

- Ko su interesne grupe na nivou zajednice?
- Koji je interes lokalne samouprave za njihovo uključivanje u proces lokalnog ekonomskog razvoja?
- Koji je njihov interes?
- Koji je njihov nivo uticaja (veliki, srednji ili mali)?
- U kojim oblastima želimo da saradujemo sa svakim pojedinačnim bitnim akterom?

Tek kada utvrdimo odgovore na gore navedena pitanja, možemo sebi postaviti i poslednje, ključno pitanje:

- Kako sve bitne aktere, koji su nam neophodni i kojima smo mi potrebni, na najefikasniji i najefektivniji način uključiti u aktivnosti lokalnog ekonomskog razvoja?

UKLJUČIVANJE BITNIH AKTERA U PROCES LOKALNOG EKONOMSKOG RAZVOJA

Interes javnog sektora	Interes privatnog sektora
<ul style="list-style-type: none">● Različite interesne grupe mogu da doprinesu razvoju svojim stručnim znanjem i upotpune proces planiranja lokalnog ekonomskog razvoja posmatrajući stvari iz drugačije perspektive.● Poslovni sektor raspolaže profesionalnim, finansijskim i fizičkim resursima.● Njihovim učešćem proces planiranja i sprovođenja lokalnog ekonomskog razvoja postaje transparentan i legitiman.● Poslovni sektor ima bolji uvid od javnog sektora u to koliko je određena zajednica konkurentna u svom okruženju.● Predstavnici lokalne zajednice su najbolje informisani o problemima zajednice, kao i o potencijalima kojima bi trebalo da se bavi strategija za lokalni ekonomski razvoj.● Uključivanjem zajednice nekada je moguće uspostaviti podršku implementaciji programa ekonomskog razvoja na volonterskom principu.● Radna mesta za građane i ekonomski rast i razvoj ostvaruje poslovni sektor, lokalna samouprava uglavnom je tu da ovaj proces podrži i stvori neophodne uslove, u okviru svojih nadležnosti.	<ul style="list-style-type: none">● Bolji uslovi za poslovanje na lokalnu – kvalitetnije usluge, skraćene procedure za izdavanje dozvola.● Dostupnost kvalifikovane radne snage – informacije koje se mogu dobiti od KLER.● Informacije o izvorima finansiranja, dostupnim finansijskim i nefinansijskim sredstvima.● Kvalitetniji zakoni koji regulišu poslovanje.● Povećanje konkurentnosti preduzeća kroz zajednički marketing, grupne odlaske na sajmove, grupna predstavljanja u brošurama, itd.● Besplatna stručna pomoć.● Besplatna edukacija za zaposlene.● Izgradnja neophodne infrastrukture za bolje poslovanje.● Zasnivanje partnerstava sa drugim MSP i sa javnim sektorom.

Javni sektor	Privatni sektor	Građanski sektor
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lokalna samouprava ✓ Državne institucije ✓ Javna preduzeća ✓ Zdravstvene ustanove ✓ Obrazovne institucije ✓ Mediji 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kompanije, investitori ✓ Mala i srednja preduzeća ✓ Preduzetnici ✓ Vlasnici poljoprivrednih gazdinstava ✓ Poslovna udruženja ✓ Privredne komore ✓ Udruženja za podršku MSP ✓ Banke ✓ Mediji 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pojedinci ✓ Udruženja građana ✓ Profesionalna udruženja ✓ Organizacije volontera ✓ Kulturno-umetnička društva

PRIMER DOBRE PRAKSE: Arilje – sinergija privatnog i javnog sektora

Arilje je poznato po izvanrednoj saradnji privatnog i javnog sektora. U ovoj opštini je zaista sve u službi njihove glavne delatnosti: proizvodnje i obrade bobičastog voća. Impresivan je podatak da više od 90% ukupnog stanovništva Arilja gaji maline, uključujući i mnoge zaposlene u opštinskoj upravi. Uz podršku opštine i finansiranje Evropske unije, zajedno su izgradili svoj brend - *Ariljska malina*. Ono što ovu lokalnu zajednicu izdvaja od drugih, definitivno je snažan osećaj vlasništva svih građana - preduzetnika i poljoprivrednih proizvođača - i opštinske uprave nad zajedničkim uspesima.

2.5 Saveti za dobro poslovanje kancelarije za lokalni ekonomski razvoj - ili „male tajne“ velikih majstora za razvoj lokalne zajednice

Podrška opštinskog rukovodstva je apsolutni preduslov za uspešno funkcionisanje kancelarije za LER.
Odlučnost i posvećenost lokalnog rukovodstva, spremnost da prihvate inovativne ideje i ponašanja, kao i hrabrost da preuzmu rizik koji primena tih ideja nosi su od ključnog značaja.
Bez kompetentnog tima u okviru kancelarije za LER, koji poseduje neophodna znanja i veštine, implementacija projekata lokalnog ekonomskog razvoja nije moguća, a time ni razvoj zajednice.
Politika ne sme da bude prepreka razvoju. Dobrobit građana i održivi razvoj zajednice su najviši ciljevi kojima svako napredno rukovodstvo daje prioritet nad interesima političke opcije koju zastupa.
Poverenje rukovodstva u zaposlene u kancelariji za LER, kao i delegiranje obaveza i zadataka doprinosi efikasnijem i efektivnijem radu KLER.
Participativnost podrazumeva transparentnost, odgovornost i proverljivost rada lokalne samouprave. Svi građani i privrednici zaslužuju da budu redovno obavješteni i da dobijaju povratne informacije o radu KLER i svih drugih odeljenja opštinske uprave.
Uspostavljanje komunikacije i saradnje sa privrednim i civilnim sektorom je proces koji se mora stalno unapređivati.
Redovno izveštavanje javnosti o uspesima i dostignućima kancelarije za LER osigurava kredibilitet i zaslužen poštovanje cele zajednice.
Nije dovoljno da KLER prati implementaciju strateških dokumenata – rezultati monitoringa i analize moraju biti dostupni javnosti – napredak, potrebe za izmenama i dopunama i razlozi za uspeh ili neuspeh nekog projekta moraju se redovno predočavati javnosti. Na taj način, poštujuete bitne aktere, ali i delite odgovornost za uspeh ili neuspeh.
Stalno inoviranje je karakteristika svih uspešnih kancelariji za LER i ono što ih čini boljim i drugačijim od ostalih.
U svom radu, KLER ne treba da se rukovodi samo zakonima, standardima i primerima dobre prakse, već treba da razume šta je potrebno lokalnoj zajednici i da hrabro predlaže nove ideje.
KLER treba da bude „organizacija koja neprestano uči“ – pohađanje seminara i interno deljenje znanja donosi ogromne koristi u radu. Dobro organizovana baza znanja je osnova za uspešno učenje i primenu naučenog.
Uključivanje mladih unosi svežinu i nove ideje. Stavljanje kancelarije za mlade u funkciju LERa, pod nadzorom KLER pokazalo se kao izuzetno uspešan model u Loznici i nekim drugim lokalnim samoupravama u regionu. Mladi znaju strane jezike i dobro poznaju rad na računaru. To treba iskoristiti. Angažovanje volontera je veoma korisno za KLER.
Bez obzira na organizacioni model KLER i njegove prednosti ili nedostatke, ključni su LJUDI – njihova otvorenost za promene, posvećenost razvoju lokalne samouprave i njihov kapacitet da planiraju, sprovode i prate projekte LERa.
Prirodni resursi, kvalitet i dostupnost primarne infrastrukture mogu biti prednost u razvoju zajednice, ali nisu od presudnog značaja – to najbolje pokazuju primeri Arilja i Loznice.
Kreiranje institucionalnog identiteta i brendiranje je dug proces – mora se dobro razumeti i pažljivo planirati i sprovoditi.
Sinergija javnog i privatnog sektora se gradi godinama. Treba pažljivo osmisliti svaki korak u stvaranju poverenja. Komunikacija i uspostavljanje saradnje sa privatnim sektorom nije lako, ali to ne znači da treba odustati, uz izgovor da „privrednici nisu zainteresovani“.
Zadatak kancelarije za LER nije samo da privlači investicije, već i da pruža neophodnu podršku postojećim investitorima, kao i da prati na koji način investicije doprinose razvoju zajednice
Sve aktivnosti i projekte LERa treba stavljati u širi kontekst. Međuopštinska saradnja je veoma korisna za svaku lokalnu zajednicu. Kad god postoji interes, treba podržati regionalne projekte i učestovati u njima. Partnerstva se formiraju na svim nivoima i uvek treba da se rukovode interesima svih partnera.

3. POBOLJŠANJE ADMINISTRATIVNIH USLOVA ZA POSLOVANJE NA LOKALNOM NIVOU

Analitička funkcija kancelarije za LER je ključna za stvaranje preduslova za rast lokalne privrede, razvoj MSP i privlačenje investicija. Zaposleni u KLER moraju da sami razumeju i edukuju rukovodstvo, druga opštinska odeljenja i sve bitne aktere o tome šta jednu zajednicu čini povoljnom za poslovanje („business-friendly“), kao i koja je njihova uloga u tome. Suština certifikacije opština koju je pokrenuo NALED nije u dobijanju certifikata, već u razumevanju šta je potrebno uraditi da bi se uspostavili neophodni standardi i na čemu treba neprestano raditi kako bi opština postala još bolje i povoljnije mesto za poslovanje. Standardi treba da predstavljaju izazov i pokretač napretka, a ne nametnuti niz pravila koji predstavlja teret za opštinsku upravu.

Poboljšanje administrativnih procedura na lokalnom nivou podrazumeva aktivan odnos kancelarije za LER, koji obuhvata :



- Razumevanje karakteristika opštine koja je povoljno okruženje za poslovanje;
- Analizu postojećih procesa na lokalnom nivou i prepoznavanje barijera za ekonomski razvoj;
- Razumevanje barijera na višim nivoima;
- Predlaganje mera i akcionih planova za unapređenje administrativnih uslova i procedura za osnivanje, održavanje i proširenje poslovanja MSP, kao i za privlačenje i podržavanje investicija.

Ovo podrazumeva da će se kancelarija za LER baviti sledećim standardnim aktivnostima:

- ✓ Stalno praćenje i analiza postojećeg pravnog i institucionalnog okvira za podršku privrednom sektoru, poljoprivredi i investitorima na lokalnom nivou;
- ✓ Identifikacijom administrativnih procedura koje otežavaju privredne aktivnosti, kako MSP tako i investitorima, poljoprivrednim gazdinstvima i građanima;
- ✓ Traženje rešenja i definisanje mera za otklanjanje administrativnih prepreka, kao i sprovođenje i praćenje regulatornih, instucionalnih i proceduralnih reformi.
- ✓ Predstavljanje iskustava u uklanjanju administrativnih prepreka i primera dobre prakse u sprovođenju regulatorne reforme u Srbiji i regionu;
- ✓ Priprema predloga za unapredjenje administrativnih procedura za opštinsko rukovodstvo i njihovo motivisanje da aktivnije učestvuju u kreiranju lokalne i nacionalne politike u oblasti lokalnog ekonomskog razvoja.

Poboljšanje administrativnih procedura za poslovanje na lokalnom nivou podrazumeva stalno inoviranje, bilo da je u pitanju izmena organizacije rada, redefinisane administrativnih procedura, kreiranje kvalitetnih politika i strategija, unapređenje koordinacije rada, uvođenje novih proizvoda i usluga za MSP i investitore; unapređenje komunikacije, uvođenje novih informacionih tehnologija koje skraćuju vreme dobijanja neophodnih dokumenata, itd.

3.1 LER u sistemu lokalne samouprave – nesklad između starog i novog

U mnogim opštinama, lokalni ekonomski razvoj se suočava sa velikim preprekama, pre svega zato što postoji nesklad između nasleđene, zastarele strukture i zahteva koje nameće nova, izmenjena uloga lokalne samouprave, u kojoj lokalni ekonomski razvoj zauzima centralno mesto. Drugi problem je otpor prema promenama, zbog neznanja i nerazumevanja novih pojmova i zahteva. Da bi se promenile strukture unutar lokalne samouprave i prilagodile novim potrebama, potrebno je, pre svega, da se promene stavovi i način razmišljanja ljudi koji njome rukovode i onih koji rade u opštinskoj upravi. Duboko ukorenjeni stavovi najteže se menjaju.

STARI NAČIN RAZMIŠLJANJA	NOVI NAČIN RAZMIŠLJANJA
<ul style="list-style-type: none"> • Makroekonomski pristup • Reaktivan stav • Zaštićeno tržište • Uspevaju oni koji su bliski vlasti – oslanjanje na 'veze i poznanstva' • Finansijski kapital je najvažniji • Hijerarhijski model – najviše dobija onaj ko je najbolje pozicioniran • Ekonomija obima – industrijski giganti, velike fabrike, masovna proizvodnja • Centralizovanost – vlada kao vrhovni strateg • Kolektiv kao celina – drugi određuju našu viziju – mi je sprovodimo u delo • Čekamo da nam država obezbedi blagostanje 	<ul style="list-style-type: none"> • Mikroekonomski pristup • Proaktivan stav • Konkurentnost i globalizacija • Uspevaju oni koji imaju preduzetničkog duha i spremni su da rizikuju • Ljudi i znanje su bogatstvo • Nagrađivanje po zaslugi – dobija onaj ko je najbolji • Fleksibilna ekonomija – razvoj malih i srednjih preduzeća, negovanje preduzimljivosti, preuzimanje rizika • Decentralizovanost • Pojedinci čine kolektiv – zajednički kreiramo viziju kroz participaciju i saradnju • <u>Sami smo odgovorni za svoju sudbinu</u>

Nova uloga lokalne samouprave zasniva se na negovanju **konkurentnosti**, a to podrazumeva upravljanje opštinom na sličan način kao i uspešnim preduzećem. To podrazumeva dobro upravljanje („good governance“), proaktivan stav, preduzetnički duh, oslanjanje na sopstvene resurse, stalno inoviranje i spremnost na preuzimanje rizika!

Na tržištu smo konkurentni ako smo drugačiji i bolji od drugih! Za opštinu to znači veću efikasnost i efektivnost u pružanju usluga MSP i investitorima od svojih konkurenata.

Konkurentnost = korišćenje svih raspoloživih resursa na kreativan način

Pošto se konkurentnost zasniva na kreativnom korišćenju postojećih resursa, a ne na postojanju resursa, takmičimo se svojim umećem, a ne onim čime raspolažemo.

Opštinska uprava/KLER ima ključnu ulogu u kreiranju platforme na kojoj se zasniva konkurentnost opštine, a poboljšanje administrativnih uslova za poslovanje je jedan od ključnih zadataka.

Finansije, infrastruktura i prirodni resursi spadaju u fizički kapital, a prednost ima ona lokalna zajednica koja prepoznaje značaj uvećanja društvenog kapitala, odnosno, ona koja ulaže u razvoj:

- ✓ Organizacione kulture,
- ✓ Ljudskih resursa,
- ✓ Širenje znanja,
- ✓ Jačanje institucija i unapređenje procedura.

3.2 Zakonske novine koje daju prostora za unapređenje rada opštinske uprave i lokalnog ekonomskog razvoja

Neke izmene u sistemu finansiranja lokalne samouprave od 2006. godine do danas, u cilju poboljšanja uslova za poslovanje

OSNOVNE PODELE PRIHODA

- **Izvorni**
- **Ustupljeni**
- **Transferi viših sistema vlasti:**
 - Tekući
 - Kapitalni:
 - *Namenski*
 - *Nenamenski*

Zakonom o finansiranju JLS iz 2006. godine uveden je transparentan i predvidiv sistem transfera (pre svega transfera za ujednačavanje). Visina transfera utvrđena je zakonom, a jedna od ključnih novina je to što je porez na imovinu prešao u nadležnost lokalne samouprave i postao izvorni opštinski prihod.

U 2009. i 2010. godini, nažalost, učinjen je korak unazad - pod teretom globalne finansijske krize, u 2009. godine gradovima i opštinama je uskraćeno 15 mil. dinara transfernih sredstava. Sa suspenzijom zakona (bez zvaničnog ukidanja odredbe o 1,7% BDP-a kao obaveznoj visini transfera) nastavilo se i tokom 2010. i u prvoj polovini 2011. godine. Umesto transparentnog sistema finansiranja iz transfera, u 2010. godini jedinice lokalne samouprave (JLS) su dobile oko 30 mil. dinara iz NIP-a, budžeta Srbijavoda, Puteva Srbije, sektorskih ministarstava, itd.

U oktobru 2011. godine, došlo je do izmene sistema:

- Izmenjenim Zakonom o finansiranju lokalne samouprave povećan udeo lokalnih samouprava u porezu na zarade sa 40 na 80%;
- Istovremeno, za sve JLS, osim za najnerazvijenije, smanjena su transferna sredstva i to za 50% - za JLS iz prve grupe razvijenosti, 30% za JLS iz druge grupe razvijenosti i za 10% za JLS iz treće grupe razvijenosti.
- Izmenama zakona predviđeno je da se projekti od lokalnog značaja finansiraju iz budžeta JLS;

- Zakonom NIJE ONEMOGUĆENO finansiranje projekata iz republičkog budžeta (pogledati član 42a zakona) ali se očekuje da će država nastaviti finansiranje samo projekata iz četvrte, najnerazvijenije grupe opština;
- NE OČEKUJE SE prenošenje novih nadležnosti JLS kojima bi se kompenzovala dodatna sredstva.

Negativne posledice ovih izmena u sistemu finansiranja lokalne samouprave:

- Započete reforme izvornih opštinskih prihoda (organizacija i jačanje kapaciteta lokalnih poreskih uprava, aktivnosti na ažuriranju baze podataka o poreskim obveznicima poreza na imovinu, povećanje naplate) će se zaustaviti jer će izvorni prihodi izgubiti na značaju;
- Oslanjanje na transfere i ustupljene prihode nije dugoročno održivo, jer će država početi da uvodi poreske olakšice za porez na zarade (na teret LS).

Uspostavljanje okvira za zaduživanje opština

Zaduživanje lokalne samouprave regulišu:

- **Zakon o javnom dugu** ("Sl. glasnik RS" br. 61/2005, 107/2009 i 78/2011)
- **Zakon o tržištu kapitala** ("Sl. glasnik RS" br. 31/2011). Stupio na snagu 9. 05. 2011. godine a primenjuje se od 9. 11. 2011. Zamenio Zakon o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih instrumenata.
- **Zakon o javnim nabavkama** ("Sl. glasnik RS" br. 116/2008)

Lokalne vlasti se mogu zaduživati na domaćem i inostranom tržištu, u domaćoj valuti i stranoj valuti.

Garancije:

- Lokalne vlasti ne mogu davati garancije ni jednom pravnom licu, pa ni svojim javnim preduzećima;
- Omogućavanje da JLS daju garancije JKP omogućilo bi njihovu veću operativnu samostalnost i efikasnost;
- Iako sada formalno osnivač ne daje garancije za zaduživanje JKP, veoma često JKP dobijaju subvencije za otplatu investicionih kredita.

Postupak zaduživanja: Odluku o zaduživanju lokalne vlasti donosi Skupština opštine, na osnovu prethodno pribavljenog mišljenja Ministarstva finansija o zaduživanju (rok za davanje mišljenja 15 dana). Ukoliko Ministarstvo ne da odgovor u roku od 15 dana, smatra se da je dobijena dozvola za zaduživanje. Zaduzivanje je moguće u skladu sa kreditnom sposobnošću opštine, koje se utvrđuje na republičkom nivou, za svaku godinu posebno.

Oblici zaduživanja: Kratkoročno zaduzivanje za finansiranje deficita tekuće likvidnosti, i dugoročno zaduzivanje za finansiranje kapitalnih investicija. **Kratkoročno zaduzivanje** ne može preći 5% ukupno ostvarenih prihoda budžeta u prethodnoj godini i mora biti vraćeno do kraja budžetske godine. Kod **dugoročnog zaduzivanja** ukupan neizmiren dug ne može biti veći od 50% ukupno ostvarenih tekućih prihoda budžeta u prethodnoj godini *osim kada je period zaduzivanja duži od pet godina*. Godišnja otplata duga (plaćanje kamate i glavnice) ne

može biti veća od 15% ukupno ostvarenih tekućih prihoda budžeta u prethodnoj godini *osim u slučajevima kada dve trećine tekućeg suficita u odnosu na ukupno ostvarene tekuće prihode čini udeo veći od 15%*.

Način zaduživanja:

- Kratkoročni krediti za finansiranje tekuće likvidnosti;
- Dugoročni krediti za kapitalne investicije;
- Lizing za nabavku osnovnih sredstava i opreme;
- Emisija dugoročnih hartija od vrednosti - OBVEZNICA.

Izmenama Zakona o javnom dugu iz oktobra 2011. godine omogućena je javna emisija municipalnih obveznica, koje će ubuduće na organizovanom tržištu hartija od vrednosti (berzi) moći da kupuju i fizička lica i preduzeća a ne samo finansijske institucije, kao do sada.

Preduslovi za uspešno zaduživanje:

- Strategija razvoja opštine sa planom kapitalnih investicija
- Strategija upravljanja dugom
- Studija izvodljivosti investicionog projekta koji je predmet finansiranja (bankable project).

Upravljanje imovinom na nivou lokalne samouprave i osnovne preporuke za unapredjenje

Usvajanjem Zakona o javnoj svojini u septembru 2011. godine, opštine su dobile i formalni okvir za upravljanje sopstvenom imovinom i veće mogućnosti za ostvarivanje sopstvenih prihoda. JLS koje su pre usvajanja ovog Zakona izvršile sveobuhvatan i tačan popis sopstvene imovine imaju prednost u odnosu na ostale, koje to nisu uradile kako treba. Nažalost, mnoge JLS izvršile su popis samo površno i reaktivno – da bi ispunile zakonsku obavezu. Da bi mogle adekvatno da upravljaju imovinom i da povećaju mogućnosti za privlačenje investicija, moraće da se late ovog zadatka što pre.

ZAŠTO JE VAŽNO DA JLS BUDU PRIPREMLJENE ZA UPRAVLJANJE IMOVINOM?

- ✓ Veći prihodi od imovine,
- ✓ Manji rashodi,
- ✓ Bolji ekonomski uslovi za privatne preduzetnike koji koriste opštinsku imovinu, i
- ✓ Spremnost da se preuzme odgovornosti za raspolaganje imovinom od stupanja Zakona o javnoj svojini na snagu.

Inventar opštinske imovine. Savremeni pristup upravljanju imovinom, podrazumeva da se odredjenom vrstom nekretnina upravlja na isti način. Da bi to bilo moguće opština mora da obavi detaljan i sistematičan popis svega što je u njenom vlasništvu.

Koja vrsta imovine spada u portfolio opština u Srbiji?

- Poslovni prostor za potrebe uprave i lokalnih javnih službi,
- Poslovni prostor za komercijalne svrhe (izdavanje),
- Stanovi (stanovi za socijalno stanovanje, drugo),

- Zemljište (javno građevinsko, ostalo građevinsko, poljoprivredno).
- Sportski objekti (sportske hale, bazeni, stadioni, itd),
- Kulturni objekti (kulturni centri, muzeji, biblioteke, pozorišta, bioskopi, ostalo),
- Obrazovni objekti (osnovne škole, vrtići),
- Objekti osnovne zdravstvene zaštite (domovi zdravlja).
- Neizgrađeno građevinsko zemljište u opštinskoj javnoj svojini;
- Komunalna preduzeća
 - Snabdevanje gasom,
 - Vodovod i kanalizacija,
 - Prikupljanje i odlaganje čvrstog otpada,
 - Gradska čistoća, zelenilo, groblja, itd
 - Parking.

Kojom imovinom opštine mogu da raspolažu?

Lokalna samouprava može posedovati imovinu za:

- a) Obavljanje izvornih i poverenih nadležnosti: objekti i zemljište neophodni za obavljanje 39 nadležnosti koje JLS prema Zakonu o lokalnoj samoupravi obavljaju ili za koje osnivaju ustanove ili preduzeća za njihovi obavljanje (poslovi opšte uprave, osnovno obrazovanje, primarna zdravstvena zaštita, komunalne delatnosti).
- b) Ostalo: Imovina koja nije potrebna za obavljanje nadležnosti i koja služi za stvaranje prihoda lokalnom budžetu.

MEĐUNARODNA PRAKSA U UPRAVLJANJU IMOVINOM

Grupa A (Javna namena)

- Ako jedinica imovine ne može biti finansijski samoodrživa, obezbediti finansiranje za operativne troškove i kapitalno održavanje iz budžeta.
- Ako finansiranje iz budžeta nije dovoljno, koristiti druge izvore (prihod od imovine iz grupe B).

Grupa B (Ostala imovina)

Ostvariti neto prihod (profit) gde god je to moguće, a ne imati gubitke od bilo koje jedinice imovine.

Zašto je prethodna klasifikacija neophodna?

1. Zbog ustanovljenja različitih finansijskih politika (prihoda, tekućih troškova i kapitalnih investicija) za svaku grupu ponaosob.
2. Radi odabira prioriternih kapitalnih investicija.

Neke specifičnosti lokalne samouprave u Srbiji

- Opštine kontrolišu veliku imovinu (tipično za zemlje u tranziciji).

- Srbija je iza većine bivših socijalističkih zemalja po pitanju opštinske imovine, a prava opština na imovinu su ograničena zakonom.
- Inventar imovine opština prolazi kroz transformaciju zbog restitucije koja je u toku.
- Upravljanje različitim vrstama imovina je "raštrkano" u okviru organizacije LS.
- Poslovni prostor u opštinskom vlasništvu često je većeg obima – često opština raspolaže najvećim delom poslovnog prostora na teritoriji opštine.
- Prihodi od izdavanja prostora su značajan deo lokalnih prihoda, ali neto prihod od izdavanja nije poznat.
- Opštine obezbeđuju indirektno subvencije zakupcima sa socijalnim statusom, koje su niže nego na tržištu, a često ne procenjuju niti prate ove subvencije na odgovarajući način.
- Nema srednjoročnih, niti dugoročnih planova za prodaju (zakup) zemljišta na tržištu.
- Velikim delom imovine upravljaju preduzeća ili entiteti tipa preduzeća.
- Kvalitet rada / profitabilnost opštinskih preduzeća se razlikuje od opštine do opštine, a čak i preduzeća koja bi trebalo da su profitabilna (npr. pijace) često ne donose prihode opštinama.

NOVI PRISTUP U UPRAVLJANJU JAVNOM IMOVINOM

1. Republički nivo vlasti nije efikasan vlasnik i menadžer zemljišta i imovine.

- Tendencija ka privatizaciji imovine.
- Promena uloge javnog sektora: od prostog obezbeđivanja stambenog i poslovnog prostora, ka brizi o potrebama privatnog sektora.

2. Javna imovina kao sredstvo za uvećanje sopstvenih prihoda, a ne samo javno dobro koje je u nadležnosti opštine.

- Praćenje i kontrola rashoda/prihoda,
- Novo računovodstvo za javnu imovinu.

3. Upravljanje imovinom u privatnom sektoru kao prototip za upravljanje imovinom lokalne samouprave

- Oslanjanje na principe upravljanja imovinom u korporativnom sektoru (najpre, ekonomičnost).

OSNOVNE PREPORUKE - Standardne aktivnosti u upravljanju imovinom o kojima efikasna i odgovorna uprava treba da vodi računa:

1. Klasifikovati imovinu, na osnovu njene funkcionalne namene i finansijskih ciljeva.
2. Sistematsko dopunjavanje inventara i baze podataka imovine.
3. Opravdati i uskladiti zahteve javnih ustanova i socijalnih stanara.
4. Pratiti prihode i troškove za svaku jedinicu imovine i voditi preglednu evidenciju.
5. Obezbediti optimalan zakup prostora i obezbediti adekvatan nadzor nad tim procesom.
6. Pratiti i voditi evidenciju vrednosti imovine i obaveza po određenim jedinicama imovine.
7. Pratiti direktne i indirektno subvencije koje korisnicima opštinske imovine obezbeđuje sama opština i upravljati tim procesom na sistematski način.
8. Periodično vršiti procenu finansijskih pokazatelja za svaku jedinicu imovine, kao i ukupnu imovinu na osnovu strateških kriterijuma (kao što su ekonomičnost, odgovarajući povraćaj u okviru jedne investicije, ili odgovarajuće i kontrolisane subvencije).

Planiranje i izgradnja



Usvajanje adekvatnog Zakona o planiranju i izgradnji prepoznato je kao jedan od ključnih preduslova za razvoj MSP i privlačenje investicija. Prethodni Zakon imao je niz nedostataka, koji su stvarali niz administrativnih prepreka i usporavale procedure uspostavljanja novog biznisa. Zbog ovakvog pristupa, a istovremeno činjenice da se Srbija bori za investicije u uslovima globalne konkurencije (konkurenciju predstavljaju ne samo opštine u regionu, već i na globalnom nivou, jer danas investitor, na primer, bira između Srbije, Bosne i Hercegovine, Kine i Tajvana), JLS u Srbiji izgubile su značajne prilike za uvećanje sopstvenih prihoda i razvoj zajednice.

Činjenica je da se danas intenzivno radi na poboljšanju administrativnih uslova za poslovanje, naročito u oblasti dobijanja građevinskih i upotrebni dozvola – proces više ne traje 6-18 meseci kao nekada, ali još uvek smo daleko od toga da su danas procedure dovoljno efikasne. Zbog nepostojanja urbanističkih planova odgovarajućeg kvaliteta, investitori su još uvek često prinuđeni da sami obezbeđuju uslove i saglasnosti javnih preduzeća. Pri tom, po starom zakonu, investitori nisu sticali svojinu na zemljištu već pravo zakupa na 99 godina. Takođe, građevinska dozvola nije bila prenosiva *pre počinjanja radova na objektu*.

Zbog svega ovoga, 2009. godine je usvojen novi Zakon o planiranju i izgradnji, koji uređuje sledeće oblasti:

- Prostorno i urbanističko planiranje;
- Građevinsko zemljište;
- Finansiranje komunalne izgradnje;
- Izdavanje građevinske dozvole, građenje i izdavanje upotrebne dozvole;
- Položaj i nadležnosti *Agencije za prostorno planiranje*, inženjerske komore i licence za planere i urbaniste;
- Uklanjanje nelegalnih objekata i postupak legalizacije;
- Kaznene odredbe.

Izmene koje je doneo novi Zakon pokazuju spremnost da se uvedu određene promene u cilju efikasnijih procedura u ovoj oblasti, iako su potrebne i dodatne promene.

Stari zakon	Novi zakon	
PROSTORNO PLANIRANJE		
• Strategija prostornog razvoja RS.	➔	• Obaveza usvajanja prostornog plana RS;
• Prostorni planovi za područja posebne namene nisu bili direktno sprovodivi.	➔	• Na osnovu prostornog plana područja posebne namene može da se izda lokacijska i građevinska dozvola;
• Ugovori o implementaciji planova nisu sadržavali način finansiranja razvojnih prioriteta.	➔	• Uvodi programe implementacije prostornih planova sa budžetskom komponentom.
URBANISTIČKO PLANIRANJE		
• Četiri vrste urbanističkih planova (generalni plan, plan opšteg uređenja, plan generalne regulacije i plan detaljne regulacije;	➔	• Ukinut plan opšteg uređenja, koji nije zaživeo u praksi – u praksi svaka opština će obavezno imati samo prostorni plan i plan generalne regulacije

<ul style="list-style-type: none"> Nijedan plan osim PDR-a nije bio direktno sprovodiv; 	➔	<ul style="list-style-type: none"> Svi urbanistički planovi direktno sprovodivi;
<ul style="list-style-type: none"> Omogućavao građenje i na osnovu urbanističkog projekta. 	➔	<ul style="list-style-type: none"> Nije moguće izdavanje građevinske dozvole ako područje nije pokriveno odgovarajućim planskim aktom.
SVOJINA NA GRAĐEVINSKOM ZEMLJIŠTU		
<ul style="list-style-type: none"> Praktično sve građevinsko zemljište, osim onog koje je kupljeno kao poljoprivredno posle 2003. i pretvoreno u građevinsko zemljište bilo je u državnoj svojini; 	➔	<ul style="list-style-type: none"> Privatizacija g.z. (konverzija prava korišćenja u svojinu na osnovu samog zakona) i to besplatno za AP i JLS a sa naknadom za većinu ostalih;
<ul style="list-style-type: none"> Da bi se dobila dozvola potrebno pravo dugoročnog zakupa ili pravo korišćenja; 	➔	<ul style="list-style-type: none"> Za dobijanje građevinske dozvole investitor treba da ima pravo svojine na zemljištu ili pravo dugoročnog zakupa;
<ul style="list-style-type: none"> Pravo zakupa nije bilo prenosivo i na njemu nije mogla da se zasnuje hipoteka. 	➔	<ul style="list-style-type: none"> Investitor će moći da uzme kredit i da založi zemljište na kome je stekao svojinu.
SKRAĆEN PROCES IZDAVANJA GRAĐEVINSKIH DOZVOLA		
<ul style="list-style-type: none"> Investitor traži izvod iz urbanističkog plana ili akt o urbanističkim uslovima; Podnosi zahtev za izdavanje uslova za priključenje na infrastrukturu; Priprema idejni projekat; Podnosi zahtev za izdavanje odobrenja za gradnju; Priprema glavni projekat i podnosi ga na tehničku kontrolu; Prijavljuje radove; Počinje da gradi. 	➔	<ul style="list-style-type: none"> Investitor podnosi zahtev za lokacijsku dozvolu; Na osnovu uslova i saglasnosti koji su već obavezno sadržani u urbanističkim planovima opština izdaje lokacijsku dozvolu; Priprema glavni projekat i podnosi ga na tehničku kontrolu; Podnosi glavni projekat i traži građevinsku dozvolu; Počinje da gradi.
FINANSIRANJE KOMUNALNE IZGRADNJE		
<ul style="list-style-type: none"> Komunalna izgradnja se finansirala iz naknade za uređivanje građevinskog zemljišta, naknade za korišćenje g.z. i zakupnine; 	➔	<ul style="list-style-type: none"> Naknada za korišćenje građevinskog zemljišta se pominje samo u prelaznim i završnim odredbama jer će se integrisati sa porezom na imovinu;
<ul style="list-style-type: none"> Zakon nije određivao kriterijume i merila za određivanje naknada (LS su bile slobodne da ih odrede po sopstvenom nahođenju). 	➔	<ul style="list-style-type: none"> U pogledu naknade za uređivanje g.z. gradovi i opštine su vezani kriterijumima iz zakona: stepenom opremljenosti, godišnjim programom i površinom.
POVLASTICE ZA INVESTITORE PRILIKOM KUPOVINE I ZAKUPA GRAĐEVINSKOG ZEMLJIŠTA		
<ul style="list-style-type: none"> Gradovi i opštine su samostalno određivale sistem povlastica i načine umanjjenja cene bez saglasnosti Vlade RS; 	➔	<ul style="list-style-type: none"> Uslovi i postupak otuđenja i davanja u zakup zemljišta po uslovima povoljnijim od tržišnih vrši se uz prethodnu saglasnost Vlade RS;
<ul style="list-style-type: none"> Mogle su da se ustanove povlastice za oba elementa "cene", dakle i za naknadu za uređivanje i za zakupninu. 	➔	<ul style="list-style-type: none"> LS više ne smeju da umanjuju iznos naknade za uređivanje g.z. osim kada investitor sopstvenim sredstvima učestvuje u opremanju.

3.3 Mogućnosti za osnivanje privatno-javnih partnerstava na lokalnom nivou: rizici, prepreke i opasnosti

Pozitivno – pravni propisi koji uređuju zasnivanje i sprovođenje PJP u Republici Srbiji:

- Zakon o koncesijama („Službeni glasnik RS“ br. 55/2003);
- Zakon o lokalnoj samoupravi („Službeni glasnik RS“ br. 129/07);
- Zakon o javnim preduzećima i obavljanju delatnosti od opšteg interesa („Službeni glasnik RS“ br. 25/00, 25/02, 107/2005, 108/05 – ispr. i 123/07);*
- Zakon o komunalnim delatnostima („Službeni glasnik RS“ br. 16/97 i 42/98);
- Zakon o javnim službama („Službeni glasnik RS“ br. 42/91, 71/94, 79/05-dr. zakon, 81/05 – ispr. dr. zakona i 83/05 – ispr. dr. zakona);*
- Zakon o sredstvima u svojini Republike Srbije („Službeni list RS“, br. 53/95, 3/96 – ispr., 54/96, 32/97 i 101/2005 – dr. zakon);*
- Zakon o javnim nabavkama („Službeni glasnik RS“ br. 116/2008);*
- Zakon o upravljanju otpadom („Službeni glasnik RS“ ... /09);
- Zakon o privrednim društvima („Službeni glasnik RS“ br. 125/04).*

*usaglašenost sa EU acquis i preporukama

Statusno, PJP nije dorečeno u sledećim oblastima:

- Način izbora privatnog partnera?
- Koje delatnosti može da obavlja zajedničko preduzeće?
- U kojoj organizacionoj formi?
- Obavezna sadržina ugovora?
- Pregovaračka pozicija i položaj lokalne samouprave kao manjinskog vlasnika?
- Cost/benefit analysis?
- Bez ikakve naknade, prenos celokupnih sredstava JKP novom preduzeću - „tiha privatizacija“ ?
- Pristup javnosti informacijama na takvim projektima?

Oblasti PJP: komunalne delatnosti (izgradnja i održavanje sanitarnih deponija u skladu sa EU standardima, prikupljanje i transport čvrstog otpada), zone unapređenog poslovanja, socijalne usluge (sigurne kuće, domovi za stare).

Vrste PJP:

- Ugovorno PJP (poveravanje obavljanja delatnosti privatnom partneru);
- Institucionalno PJP (mešovito preduzeće: sticanje udela u javnom preduzeću kroz delimičnu privatizaciju i osnivanje zajedničkog preduzeća),
- Koncesija.

Osnov za PJP u Zakonu o lokalnoj samoupravi

Jedinica lokalne samouprave za ostvarivanje svojih prava i dužnosti i za zadovoljavanje potreba stanovništva može:

- Osnovati preduzeće, ustanovu ili drugu organizaciju;
- Ugovoriti poveravanje poslova pravnom ili fizičkom licu, uz poštovanje **načela konkurencije i javnosti**.

Osnov za JPP u Zakonu o komunalnim delatnostima

Prema ovom zakonu, JPP se može primeniti na:

- a) **Delatnosti koje predstavljaju prirodne monopole** i to: vodosnabdevanje i odvođenje i prečišćavanje atmosferskih i kanalizacionih voda, proizvodnja i snabdevanje toplom vodom i parom, prevoz putnika u šinskom gradskom saobraćaju;
- b) **Ostale komunalne delatnosti koje su zakonom definisane kao delatnosti od javnog interesa** i to: delatnosti prevoza putnika u gradskom i prigradskom saobraćaju, održavanje čistoće u gradovima i naseljima, izgradnja i održavanje deponija, uređenje i održavanje parkova, zelenih i rekreacionih površina, održavanje ulica, puteva i drugih javnih površina u gradovima i drugim naseljima i javna rasveta, uređivanje i održavanje grobalja i sahranjivanje;
- c) **Druge fakultativne komunalne delatnosti**, koje su određene odlukom skupštine opštine kao komunalne delatnosti i za koje su odlukom skupštine opštine propisani uslovi i način njihovog obavljanja (dimničarske usluge, održavanje javnih WC-a, održavanje javnih kupatila, kafilerija, javnih prostora za parkiranje, održavanje pijaca i pružanje usluga na njima, održavanje javnih bunara i česmi, kao i druge delatnosti od lokalnog interesa).

Obaveze lokalne samouprave:

1. Obezbeđenje uslova za obavljanje komunalne delatnosti
2. Regulisanje načina obavljanja komunalne delatnosti
3. Obezbeđivanje sredstava za rad i razvoj komunalne delatnosti
4. Nadzor nad obavljanjem komunalne delatnosti.

JKP – ugovorna partnerstva

- Zakon o komunalnim delatnostima uređuje zaključenje ugovora o poveravanju komunalnih delatnosti i elemente opštinske odluke koja mora da uredi sva pitanja poveravanja;
- Trajanje – do 5 godina, osim u slučajevima kada se obezbeđuje povraćaj investicije (do 25 god);
- Postupak: javni konkurs, a direktna pogodba samo izuzetno!
- Ponovno poveravanje istom licu – samo u konkurenciji sa ostalim ponuđačima.

Svaka kategorija – poseban režim

- a) **Prirodni monopol:** moguće je samo ugovaranje koncesije sa privatnim partnerom u skladu sa zakonom o koncesijama.
- b) **Komunalna usluga od javnog interesa:** obavezno se osnivaju javna komunalna preduzeća a opština može poveriti (ne mora) ugovorom o poveravanju delatnosti obavljanje delatnosti privatnom partneru.
- c) **Fakultativne komunalne delatnosti** po isteku pet godina po osnivanju (odnosno najviše 25 godina ako je toliko potrebno za povraćaj uloženi sredstava) konkuriše za dobijanje poslova pod jednakim uslovima sa ostalim zainteresovanim preduzećima i preduzetnicima.

PROBLEMATIČNO!!!

- **Rok** koji je "potreban" za povraćaj uložene investicije.
- **Procedura javnih nabavki**- a samo "izuzetno" direktno pregovaranje.
- **Vrstu javne nabavke** opština samostalno određuje svojom odlukom.
- **Uloga** -opština koja nastupa i kao „naručilac“ i kao jedan od „ponuđača“ - (cela konstrukcija nema mnogo smisla jer na konkursu učestvuje i mešovito preduzeće čiji je osnivač opština).
- **Finansijski plan** i dinamika ulaganja sredstava.

NEDOSTAJE:

- Regulatorna za PJP.
- Telo na nivou države za tehničku podršku pripremnih aktivnosti PJP.
- Organ koji odobrava PJP.
- Organ koji kontroliše PJP.

Komunalne delatnosti – koncesija

- Izgradnja, rekonstrukcija, održavanje i upotreba komunalnih objekata i obavljanje komunalnih delatnosti;
- Predlog za pokretanje postupka – opština ili privatni partner;
- Vlada donosi odluku o otvaranju postupka koncesije, obrazuje tendersku komisiju i objavljuje oglas o javnom tenderu;
- Odluka tenderske komisije;
- Opštini pripada celokupan prihod od koncesije za komunalne delatnosti i 5% od ostalih koncesija sa njene teritorije.
- Rok trajanja koncesije max. 30. god. i zavisi od:
 - Predmeta koncesije;
 - Očekivane dobiti;
 - Stepena preuzetog poslovnog rizika;
 - Potrebe za investiranjem u početnom periodu;
 - Razvoja konkurentnog tržišta u domenu delatnosti koncesije.

Komunalne delatnosti – sticanje udela u JKP

- Moguće samo teorijski – predvideo je Zakon o javnim preduzećima kao mogućnost privatizacije državnog kapitala u JKP do 49%;
- U ovakvim slučajevima, delimična privatizacija bi značila i "korporativizaciju" preduzeća, jer bi se ono nužno transformisalo u privredno društvo (d.o.o. ili a.d.);
- Vodovodi i kanalizacije, toplane i šinski gradski prevoz izuzeti – ove delatnosti mogu da obavljaju samo javna preduzeća, a osnivači javnih preduzeća mogu da budu samo država, teritorijalna autonomija i LS.

Komunalne delatnosti – ustanovljavanje novog preduzeća

- Veoma čest oblik javno-privatnog partnerstva u Srbiji;

- Izbor privatnog investitora (strateškog partnera) nije uređen zakonom i ne vrši se na osnovu javnog konkursa, već u direktnom i neposrednom pregovaranju sa samo jednom zainteresovanom stranom;
- Na osnovu direktnih pregovora se bira partner kome se onda na osnovu konkursa poverava obavljanje delatnosti (cela konstrukcija nema mnogo smisla jer na konkursu učestvuje i mešovito preduzeće čiji je osnivač opština)....
- Obično se osniva d.o.o. u kome privatni partner ima većinsko vlasništvo (70 ili 80% osnivačkog kapitala);
- Osnivački ulog – obično 500 evra (srazmera 250 – 150 evra);
- Veoma nepovoljni uslovi jednostranog raskida ugovora – neoboriva pretpostavka da je realizovana celokupna investicija;
- Srpsko korporativno pravo obezbeđuje veoma lošu institucionalnu zaštitu manjinskih vlasnika.
- Uz ugovor o osnivanju zajedničkog preduzeća, lokalna samouprava i privatni investitor zaključuju i poseban ugovor u kome se definiše obaveza LS da prenese na novo preduzeće **celokupna osnovna sredstva** (mašine, postrojenja, opremu, vozni park, pravo korišćenja zemljišta i nekretnina...);
- **Prenesena sredstva se ne upisuju kao osnivački ulog u novo društvo, ne vrši se njihova procena i ne traži se saglasnost Republičke direkcije za imovinu za prenošenje prava korišćenja.**

Pravna pitanja koja utiču na realizaciju PJP

- Svojina na sredstvima;
- Državna kontrola cena komunalnih usluga;
- Dugačka i komplikovana procedura odobravanja koncesija;
- Ne postoji telo na državnom nivou koje bi se bavilo praćenjem procesa ugovaranja i sprovođenja PJP na svim nivoima.

PRIMERI PJP U SRBIJI

Opština/grad	Delatnost	Vrsta JPP
Beograd	Javni prevoz	Poveravanje delatnosti
Beograd	Vodovod	Koncesija (BOT)
Beograd	Deponija	Koncesija (BOT)
Subotica	Turizam	Zajedničko društvo
Sombor	Gas	Zajedničko društvo
Cicevac	Gas	Zajedničko društvo
Kikinda	Parking servis	Poveravanje delatnosti
Prokuplje	Parking servis	Poveravanje delatnosti
Arandjelovac	Parking servis	Poveravanje delatnosti
Tutin	Rukovanje otpadom	Poveravanje delatnosti

KORACI U OSNOVANJU PRIVATNO – JAVNOG PARTNERSTVA

- KORAK 1: PRIPREMA PROJEKTA I DEFINISANJE PROJEKTOG CIKLUSA
- KORAK 2: IZBOR ODGOVARAJUĆEG UGOVORA
- KORAK 3: IMENOVANJE PROJEKTOG TIMA
- KORAK 4: IZBOR PRIVATNOG PARTNERA KROZ TRANSPARENTNU PROCEDURU JAVNE NABAVKE
- KORAK 5: DODELA UGOVORA I IMENOVANJE NADZORNOG ORGANA, POČETAK IZVRŠENJA UGOVORA
- KORAK 6: DEFINISANJE I POŠTOVANJE STANDARDA POSLOVANJA
- KORAK 7: IZBOR RADNE SNAGE/ ZAPOSŁJAVANJE
- KORAK 8: SPROVOĐENJE PARTNERSTVA - FINANSIJSKI ARANŽMANI I PODELA RIZIKA
- KORAK 9: REDOVNO PRAĆENJE IMPLEMENTACIJE

3.4 Regulatorna reforma u cilju poboljšanja uslova za poslovanje na lokalnom nivou

Procena uticaja regulative (Regulatory Impact Assessment – RIA) je instrument za sistematsku procenu i merenje očekivanih rezultata, troškova, rizika i efekata postojeće ili nove regulative. Zasniva se na **empirijskom pristupu** – bavi se time kako unaprediti politiku i procedure na osnovu iskustava u primeni postojeće regulative. RIA obuhvata sveobuhvatnu analizu opcija za efikasniji, efektivniji i ekonomičniji regulatorni okvir. Ključno pitanje za JLS jeste **uticaj regulative, odnosno, administrativnih procedura na (lokalni) ekonomski razvoj.**

Ključne pretpostavke za sprovođenje procene uticaja regulative (RIA):

- Dugoročna perspektiva
- Posvećenost celokupne opštinske uprave – FORMIRANJE TIMA ZA REFORMU PROPISA I PROCEDURA.
- Podrška celokupne zajednice – uključivanje civilnog i poslovnog sektora
- Dobro isplanirana, sveobuhvatna strategija komunikacije
- Postепенost – korak po korak
- Saradnja na svim nivoima (lokalni, međuopštinski, državni)

KORACI U SPROVOĐENJU POSTUPKA RIA

1. Definicija konteksta i ciljeva regulatorne reforme na lokalnom nivou; definicija problema.
2. Identifikacija i definicija svih potencijalnih regulatornih i neregulatornih opcija koje će dovesti do poboljšanja administrativnih uslova.
3. Utvrđivanje i kvantifikovanje efekata svih razmotrenih opcija, uključujući troškove, koristi, rizike, pretpostavke, očekivane rezultate.
4. Razvoj strategija za realizaciju i usklađivanje procedura, za svaku predloženu opciju, uključujući i procenu njihove efikasnosti i efektivnosti.
5. Razvoj mehanizama za monitoring i evaluaciju uspešnosti primenjenih procedura, kao i za izmene i dopune procedura na osnovu dobijenih informacija.
6. Konsultacije na svim nivoima, sa svim bitnim akterima, koji su posredno ili neposredno uključeni u regulatornu reformu. Procena efektivnosti i neophodne izmene.



Koristi za lokalnu samoupravu:

- Analiza propisa zasnovana na praksi.
- Veća transparentnost u radu lokalne samouprave.
- Fleksibilan pristup u uslovima brzih promena.
- Dobro upravljanje na lokalnom nivou.
- Pojednostavljene i jeftinije procedure.
- Bolji uslovi za rad MSP – uklanjanje konkretnih prepreka prepoznatih u praksi.
- Doprinos konkurentnosti i atraktivnosti opštine za investiranje.
- Jačanje poverenja građana, lokalnih privrednika i investitora, jer se njihove potrebe uzimaju u obzir.
- Bolje poznavanje sopstvenih propisa i procedura (šireg broja zaposlenih u lokalnoj samoupravi).
- Bolja koordinacija strategija i politika na lokalnom nivou.
- Bolja usklađenost sa nacionalnim strategijama i politikama.
- Veće uključivanje svih aktera u kreiranje politike.

Efekti na lokalnom nivou:

- Bolje razumevanje efekata propisa i procedura na poslovanje na lokalnom nivou.
- Integrisanje većeg broja strateških ciljeva i pravaca.
- Bolja usklađenost sa nacionalnim strategijama i politikama.
- Veća transparentnost i učešće bitnih aktera u kreiranju kvalitetnijih uslova za poslovanje na lokalnom nivou.
- Povećana odgovornost donosilaca odluka na lokalnom nivou.

Rizici i izazovi:

- Neprihvatanje ili delimično prihvatanje reforme propisa, zbog neznanja i otpora lokalnih vlasti.
- Birokratski sistem koja usporava reforme i stvara prepreke na svakom koraku.

- Neadekvatna institucionalna podrška i nedovoljni kapaciteti zaposlenih u lokalnoj samoupravi za sprovođenje sveobuhvatne reforme propisa.
- Nedostatak podataka za temeljno sprovođenje reforme.
- Nedovoljna politička podrška i rešenost donosilaca odluka da sprovedu reforme.

Regulatorna reforma podrazumeva

- Unapređenje ljudskih resursa za dosledno sprovođenje reformisanih propisa i procedura i poštovanje standarda kvaliteta.
- Postojanje odgovarajućeg pravnog i institucionalnog okvira.
- Uspostavljanje mehanizama za praćenje efikasnosti opštinske uprave (na primer, evaluacija rada zaposlenih, interna revizija).
- Jasno definisana pravila i procedure, transparentnost i doslednost u njihovoj primeni (tako da ih razumeju i zaposleni u upravi, i korisnici usluga).
- Stalne konsultacije – sa civilnim i privatnim sektorom, savetodavnim telima, akreditovanim organizacijama, organizacijama koje se bave standardima, drugim lokalnim samoupravama, institucijama na državnom nivou i razmena dobre prakse u regionu.
- Jasno definisane, transparentne metodologije i kriterijumi za analizu efekata reforme propisa, radi daljeg pojednostavljivanja procedura.
- Praćenje novina, stalno razmatranje alternativa i usklađivanje sa izmenama i dopunama propisa.
- Obezbeđivanje mehanizama za izvršenje reforme propisa.

KLJUČNE PRETPOSTAVKE

- Bezrezervna politička podrška.
- Jasno definisane uloge i odgovornosti.
- Obuka za sprovođenje reforme propisa i poboljšanje administrativnih uslova.
- Doslednost, fleksibilnost i analitičnost u radu.
- Razvoj i primena funkcionalne baze podataka.
- Jasno definisan način komunikacije i koordinacije sa svim bitnim akterima uključenim u reformu propisa i procedura.
- **POSTUPNOST I STRPLJIVOST!**
- Integrisanje pojedinačnih koraka u jasno definisanu politiku lokalne samouprave.
- Stalno informisanje o rezultatima na svim nivoima.
- Otvorenost u radu.
- Obezbeđivanje neophodne stručne podrške.
- Stalna primena RIA pristupa – kako na postojeće, tako i nove propise (kontinuirana reforma).

KAKO USPEŠNO SPROVESTI PILOT RIA PROJEKAT ?

- Definirati uloge i odgovornosti, vremenski i institucionalni okvir.
- Utvrditi resurse, ciljeve i okvir za monitoring.
- Odabrati izvodljiv projekat, koji je ostvariv, nije previše obiman i koji će omogućiti lako prikupljanje podataka i materijala.
- Sprovesti RIAu.
- Analizirati rezultate i njihovu primenljivost.
- Obezbediti dobru komunikaciju i izveštavanje o postignutim rezultatima.

Primer dobre prakse: Uvođenje Sistema 48 u opštinsku upravu Indije

Definisanje problema pomoću tehnike "drvo problema i rešenja"

Opštinska uprava je spora i neefikasna - nije u stanju da pruži kvalitetne i brze usluge građanima i privatnom sektoru i adekvatno ubire svoje prihode, što utiče na imidž lokalne samouprave i socio-ekonomski status građana.

OPŠTI CILJ: Profesionalizacija opštinske administracije u Indiji.

POSEBNI CILJEVI:

- Izrada strategije za razvoj Sistema 48 do kraja 2004. god.;
- Utvrđivanje potreba i sprovođenje neophodnih obuka za zaposlene u OU (kontinuirano);
- Sprovođenje f-nalne analize do 2006. i usvajanje neophodne regulative na nivou OU (pravila i procedure);
- Uvođenje informacionih tehnologija (hardver i softver);
- Uvođenje sistema nagrađivanja;

KORISNICI

- Lokalna samouprava (direktni i indirektni korisnici budžeta)
- Javna preduzeća
- Građani (organizacije civilnog društva i pojedinci)
- Lokalni preduzetnici (MSP, korporacije, udruženja)
- Investitori,
- Mediji (kao korisnici sistema 48).



Opcije	Efekti	Troškovi (budžet)
Opcija 1: Zadržati postojeći sistem pružanja usluga	<ul style="list-style-type: none"> • Nema dodatnih troškova • Nivo usluga se ne pogoršava, niti poboljšava • Građani nezadovoljni jer čekaju u redovima 	<ul style="list-style-type: none"> • Plate zaposlenih • Tekući troškovi administracije
Opcija 2: Sprovesti delimičnu reformu usluga za građane	<ul style="list-style-type: none"> • Pojedinačni procesi i procedure unapređeni, ali uslovi za poslovanje nisu suštinski promenjeni • Građani su zadovoljniji • Formalno poboljšanje, ali suštinski nije urađeno dovoljno 	<ul style="list-style-type: none"> • Plate zaposlenih • Tekući troškovi administracije • Dodatna sredstva za angažovanje konsultanata • Neznatno uvećanje troškova
Opcija 3: Uvođenje sveobuhvatnog sistema 48	<ul style="list-style-type: none"> • Povećana efikasnost u pružanju usluga građanima i poslovnom sektoru • Povećan priliv investicija • Povećan % naplate • Zadovoljniji građani – jača poverenje građana u OU • Ušteda u novcu; • Povećana transparentnost rada OU; • Stručniji kadar; • Povećani sopstveni izvori prihoda 	<ul style="list-style-type: none"> • Troškovi obuke • Troškovi nabavke i uvođenja nove IT opreme; • Uvođenje softvera • Konsultantske usluge; • Troškovi održavanja novog sistema • Fond za podsticaje i nagrade

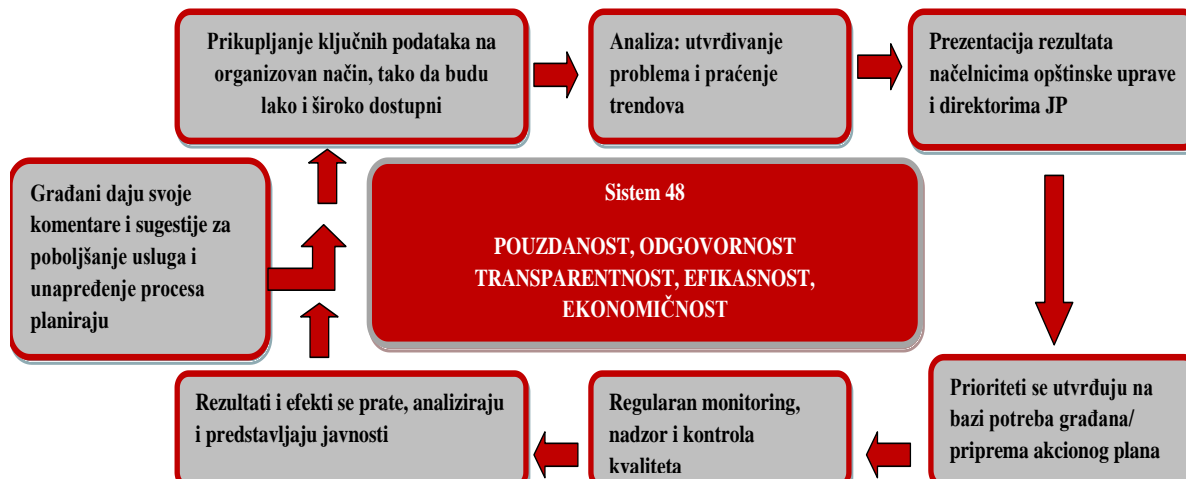
Proces konsultacija

- Donatorski programi (tehnička pomoć)
- Relevantne institucije na republičkom nivou (institucionalni i zakonodavni okvir)
- Eksperti iz različitih oblasti (konsultantske usluge)
- Građani (participativni pristup, istraživanja javnog mnjenja, javne rasprave)
- Predstavnici javnih preduzeća
- Privredni sektor (istraživanje potreba)
- Investitori (istraživanje potreba, sugestije za poboljšanje poslovne klime)
- Zaposleni (aktivno učešće u procesu)

Rezultati

Sveobuhvatni sistem za:

- Upravljanje različitim procesima na nivou lokalne samouprave; Praćenje i merenje rada opštinske uprave,
- Povećanje efektivnosti i efikasnosti službenika opštinske uprave i javnih preduzeća
- Pružanje blagovremenih i kvalitetnih usluga građanima i poslovnom sektoru.



Efekti

Koristi za građane

- Funkcionalan sistem, dostupan građanima 24 sata – svih 7 dana u nedelji;
- Jednak tretman svih građana;
- Potpuna transparentnost u radu lokalne samouprave;
- Građani aktivno učestvuju u rešavanju svojih komunalnih problema;
- Problemi se mogu prijaviti putem SMSa ili preko internet stranice;
- Ljubazno osoblje u opštinskom uslužnom centru pruža usluge svima koji žele da dođu i problem prijave lično;
- Opština garantuje da će građanima pružiti povratnu informaciju (ili, u najboljem slučaju, rešenje problema u roku od 48h).

Koristi za poslovni sektor

- Visok kvalitet komunalnih usluga;
- Prilagođavanje investitoru – spremnost opštinske uprave da im izađe u susret bez obzira o kojoj se vrsti usluge radi;
- Pouzdanost u pružanju usluga;
- Brz i efikasan odgovor na sva pitanja preduzetnika i potencijalnih investitora;
- Poverenje u lokalnu samoupravu – partnerski odnos;
- Efikasnije poslovanje privrednika.

Koristi za lokalnu samoupravu

- Sistematski način za prikupljanje informacija od građana;
- Participativni pristup – istinsko uključivanje građana u donošenje odluka na lokalnom nivou (samo u 2005. godini (prva godina) preko 3.000 zahteva);
- Veće poverenje građana u lokalne vlasti (rezultati ankete);
- Veća efikasnost i ekonomičnost (ogromne uštede);
- Rezultati su merljivi – efekti se mogu dokumentovati u svakom trenutku;
- Politička 'dobit' – predsednik opštine biran već nekoliko puta – građani čvrsto stoje iza njega;
- Rano dijagnostifikovanje problema i pravovremeno reagovanje;
- Znatne uštede;
- Značajno povećani sopstveni prihodi.

Poboljšanje usluga za građanje i poslovni sektor kroz uvođenje standarda

Jedan od najefikasnijih načina za skraćivanje administrativnih procedura, a time i poboljšanje usluga za građane i poslovni sektor, jeste i uvođenje standarda.

SVRHA UVOĐENJA STANDARDA KVALITETA NA LOKALNOM NIVOU

Važno je razumeti da svrha standardizacije nije u tome da se opštine obavežu na niz procedura i formi koje im predstavljaju teret. Ako se u proces standardizacije uđe *pro formae* (a činjenica je da mnoge opštine često započinju projekte zato što to rade neke druge lokalne samouprave iz okruženja), onda će ona postati „omča oko vrata“ i neće dovesti do poboljšanja, već će još više iskomplikovati procedure.

S druge strane, za lokalne samouprave orjentisane ka razvoju, standardi predstavljaju smernice za uvođenje sistema kvaliteta, stalno unapređenje procesa i poboljšanja koja su sve više vidljiva iz godine u godinu.

Konačno, standardi koji se primenjuju u lokalnoj samoupravi, polako ali sigurno vode ka profesionalizaciji javne uprave i uspostavljanju nepristrasnog sistema u kome su građani i privreda, kao i njihove potrebe neprikosnovene. Takav sistem se zasniva na stvarnim vrednostima moderne državne uprave, a ne na političkoj pripadnosti i subjektivnim procenama vladajuće koalicije.

Certifikacija opština sa povoljnim poslovnim okruženjem

Program certifikacije je proces koji promovise standarde i omogućava ocenu kvaliteta usluga i informacija koje lokalne uprave pružaju privrednicima. Za učešće u programu mogu se prijaviti svi gradovi i opštine u Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj, Makedoniji i Srbiji.

Ciljevi Programa certifikacije:

- Jačanje kapaciteta opština za privlačenje investicija i podršku lokalnom privrednom sektoru,
- Obezbeđivanje stabilnog i merljivog poslovnog okruženja,
- Utvrđivanje primera najbolje prakse,
- "Korak po korak" vodič ka daljim poboljšanjima,
- Izgradnja svesti privrednika o mogućnostima i potencijalima koje pružaju opštine,
- Definisane jedinostvenog i standardizovanog pristupa novim kao i postojećim firmama,
- Uvođenje inovacija u načinu na koji se promovisu lokalni potencijali,
- Pronalaženje konkretnih rešenja za poboljšanje poslovnog okruženja.

Šta certifikat znači?

Certifikacija gradova/opština znači ispunjenje određenih standarda, odnosno, određenu **garanciju da će postojeći privrednici, kao i potencijalni investitori, dobiti usluge i informacije na način koji olakšava poslove koji spadaju u nadležnost lokalnih uprava**. Certifikat znači da je lokalna uprava dokumentovala da su procesi i usluge koje sprovodi u svom radu u skladu sa Kriterijumima. Dodatno, to znači da privrednici mogu

očekivati i određenu pomoć i partnerski odnos grada/opštine, kada su u pitanju i poslovi i procedure koje spadaju u nadležnosti institucija koje deluju na republičkom nivou.

Namera kreatora Programa certifikacije je da sam proces i čin dodele sertifikata predstavlja podsticaj lokalnim upravama. Kriterijumi za certifikaciju predstavljaju neku vrstu podsetnika o tome šta sve jedna opština treba da razvija, kao sopstveni kapacitet, te koji operativni segmenti gradske/opštinske organizacije treba da budu funkcionalni. Ovaj proces treba da rezultira povećanom konkurentnošću gradova/opština u odnosu na gradove/opštine u regionu unutar i van granica zemlje i pomogne im u takmičenju sa konkurentima koji su znatno ranije počeli proces tranzicije i reformi.

Program certifikacije predstavlja **jedinstvenu inicijativu u regionu jugoistočne Evrope**, koja utiče na kreiranje brže i efikasnije administracije, koja treba da otkloni prepreke za ubrzani razvoj privrede, omogući bolje rezultate u privlačenju domaćih i stranih investicija i uvođenje novih tehnologija, kreiranje novih radnih mesta i opštu modernizaciju društva. Ovakve inicijative su važne i za stvaranje dobre reputacije regiona, u vremenu kada sve zemlje u regionu ulažu značajne napore ka ekonomskom razvoju.

OSNOVNE KARAKTERISTIKE OPŠTINA SA POVOLJNIM POSLOVNIM OKRUŽENJEM

- Usvojen strateški plan ekonomskog razvoja
- Institucionalizovane usluge LER-a
- Funkcionalan Privredni savet
- Razvijen sistem pružanja usluga za građane i poslovni sektor
- Baze podataka sa korisnim i pristupačnim podacima o LER-u
- Kvalitetan promotivni materijal i materijal za privlačenje investicija
- Opština poseduje dokaze o kreditnoj sposobnosti i sposobna je da sama proceni svoj kapacitet za zaduživanje
- Sposobnost procene potreba za radnom snagom i razvijeni mehanizmi za obuku u skladu sa potrebama
- Osnovana privatno-javna partnerstva
- Odgovarajuća infrastruktura i pouzdane javno-komunalne usluge
- Jasno definisan paket olakšica
- Definisane mere za zaštitu životne sredine, uključene u opštinski razvojni plan

Standard ISO: 9001

Uvođenje ISO:9001 standarda postaje sve popularnije i za javni sektor. Veliki broj opština u Bosni i Hercegovini dobio je ovaj certifikat, pre svega sa namerom da poboljša procese i procedure unutar organizacije, a time unapredi i usluge za građane i privredu.

Šta je ISO: 9001?

ISO 9001 je međunarodni standard koji sadrži zahteve za **sistem upravljanja kvalitetom** u organizaciji koje ona mora ispuniti da bi uskladila svoje poslovanje sa međunarodno priznatim normama. Do pre nekoliko godina, ISO standarde su uvodile uglavnom samo privatne firme i korporacije. Ipak, u skladu sa svojom novom ulogom i konkurentskim pristupom, lokalne samouprave su prepoznale da je ISO:9001 primeren i u njihovoj organizaciji.

Sistem kvaliteta je upravljački sistem kojim se dovodi do ostvarenja postavljenih ciljeva u pogledu kvaliteta poslovanja i pružanja usluga. Ovaj sistem čine organizaciona struktura, odgovornost subjekata u organizaciji, procesi i resursi potrebni za upravljanje sistemom. ISO 9001 serije standard se sastoji od:

- ISO 9000 – Osnove i rečnik: predstavlja koncept sistema upravljanja kao i terminologiju koja se koristi
- ISO 9001 – Zahtevi: kriterijumi koji moraju da se ispune ukoliko želite da radite u skladu sa standardom i dobijete sertifikat.
- ISO 9004 – Smernice za poboljšanje performansi: na osnovu osam principa menadžmenta kvalitetom one se koriste od strane višeg menadžmenta kao okvir za usmeravanje
- organizacije uzimajući u obzir potrebe svih zainteresovanih strana, a ne samo klijenata.



УПУТСТВО ЗА ИЗРАДУ ПРОЦЕДУРА

Вриједи од	01.08.2008.
Издање број	1
Ознака контролисане копије	АМ
Шифра документа	МГ У 4.2.2

Општи захтјеви за процедуру:

Текст процедуре мора бити:

- сажет
- јасан
- прецизан
- писан таквим стилем да је разумљив свим корисницима

Процедура се састоји из слиједећих дијелова:

1. СВРХА И ЦИЉ

Објашњава сврху процедуре, шта се њоме постиже, који јој је циљ.

2. ПОДРУЧЈЕ ПРИМЈЕНЕ

Овим дијелом одређују се просторно функционалне цјелине на које се процедуре односе.

3. БЕЗА СА ДРУГИМ ДОКУМЕНТИМА

Овај дио садржи списак:

- докумената који су употребљени код израде процедуре
- осталих докумената који се наводе у тексту процедуре, а који су неопходни за њихову примјену.

4. ДЕФИНИЦИЈЕ, ОЗНАКЕ, СИМБОЛИ И СКРАЋЕНИЦЕ

У овом дијелу треба дати дефиниције термина који нису опште познати и могли би се различито тумачити.

Уколико се користе ознаке, симболи и скраћенице потребно их је специфицирати.

5. ОПИС КОРАКА, ОДГОВОРНОСТИ И ОВЛАШТЕЊА

У овом дијелу се описује начин рада. Сваки корак мора

- имати јасно дефинисан улаз и излаз
- адекватно описане захтјеве
- дефинисати "алат" за обављање активности

Треба избјегавати детаљан опис како се нешто ради, него се позвати на документ (на примјер пропис, упутство, цртеж, стандард и сл.) Процедура мора на адекватан начин успоставити везу са осталим дијеловима процеса односно са осталим активностима.

За сваку активност у току процедуре морају се прецизно назначити **одговорности**. То се исказује навођењем функције или радног мјеста гдје се активност реализује.

За сваку активност у току процедуре морају се јасно назначити **овлаштења**.

6. ПРИЛОЗИ

Прилози могу бити

- нормативног карактера (обавезна примјена)
- информативног карактера

Дијаграм тока процедуре на визуелан начин показује кориснику ових докумената ток одвијања неког процеса.

ИЗРАДИО

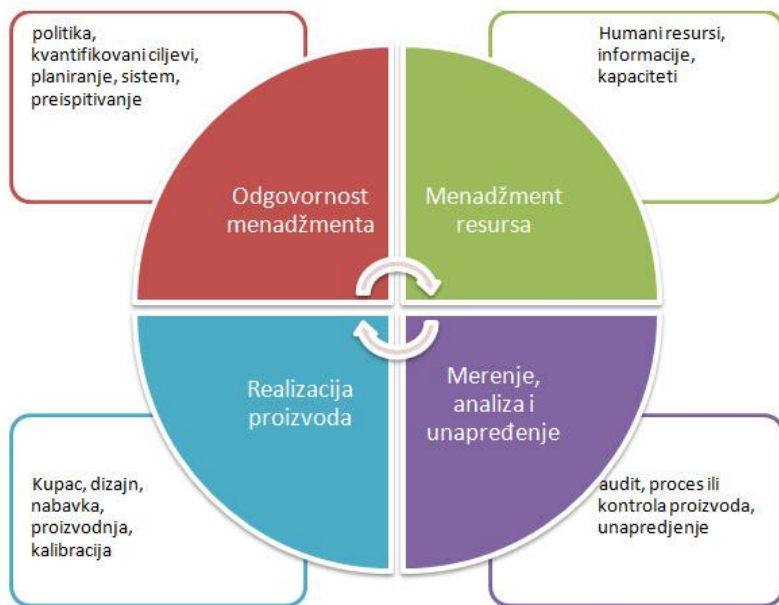
ОДОБРИО
Начелник Општине

Датум: 01.08.2008.

1/1

Principi ISO: 9001

Sistem upravljanja kvalitetom prema ISO 9001:2008 standardu, zasniva se na **osam principa upravljanja**. Ovi principi se mogu koristiti od strane rukovodstva, kao okvir za usmeravanje organizacije u pravcu poboljšanja performansi. Principi su izvedeni iz kolektivnog iskustva i znanja stručnjaka širom sveta koji učestvuju u radu Tehničkog komiteta ISO/TC 176 (Upravljanje kvalitetom i obezbeđenje kvaliteta), koji je odgovoran za razvijanje i održavanje ISO 9000 standarda.



4 glavna poslovna procesa ISO 9001

Euro Standard

Namena ISO: 9001

ISO:9001 je pogodan za sve organizacije koje žele da poboljšaju način upravljanja, bez obzira na veličinu ili delatnost organizacije – bez obzira da li se radi o privatnom ili javnom sektoru.

Svrha ovog standarda za JLS je povećanje efikasnosti organizacije opštinske uprave kroz primenu procesnog pristupa. Njegova prednost je obezbeđenje veza između pojedinačnih procesa, odeljenja i njihove interakcije.

Definisanjem ulaznih i izlaznih elemenata svih procesa i definisanjem potrebnih resursa stvara se polazna osnova za planiranje, kao i povratna informacija o zadovoljstvu korisnika usluga. Ovakav model povećava poverenje građana, lokalnih privrednika i investitora u usluge koj i vodi ka boljem pozicioniranju na tržištu.

ISO:9001 precizira osnovne zahteve za sistem upravljanja kvalitetom koje opštinska uprava mora da ispuni kako bi pokazala svoju sposobnost da svoje proizvode usluge pruža dosledno i sistematski, čime povećava zadovoljstvo korisnika i ispunjavaju važeću zakonsku regulativu.

Prednosti implementacije ISO 9001:2008 standarda:

- Skraćenje procedura i pojednostavljivanje administrativnih postupaka,
- Jasno precizirani koraci za sve, koji se moraju poštovati,
- Sticanje i/ili učvršćivanje poverenja kod postojećih i što je još važnije potencijalnih korisnika,
- Poboljšanje poslovne sposobnosti i produktivnosti,
- Usmerenost na ostvarivanje poslovnih ciljeva i očekivanja klijenata,
- Postizanje i održavanje stabilnog nivoa kvaliteta proizvoda/usluga radi zadovoljavanja zahteva i izraženih potreba klijenata,
- Povećanje zadovoljstva klijenata,

- Pružanje uverenja da je željeni nivo kvaliteta postignut i da se održava.
- Stvaranje mogućnosti za povećanje konkurentnosti,

Indeks kapaciteta opština za LER

Postoje i drugi instrumenti za merenje kapaciteta opštine za sprovođenje procesa LERa, koji se mogu efikasno koristiti za samoprocenu, u cilju dijagnostifikovanja "slabih tačaka" na kojima treba raditi da bi se poboljšale usluge za privredni sektor i investicije.

Prilikom razrade metodologije utvrđivanje indeksa opštinskog kapaciteta za LER, važno je imati u vidu sledeće:

- Da se na opštinske kapacitete posmatra iz ugla privrednika;
- Da se razviju pokazatelji aktivnosti koje često idu van zakonskog minimuma nadležnosti i odgovornosti lokalnih uprava, ali su ostvarivi bez značajnih novčanih ulaganja i dokazano je u praksi da olakšavaju rad privrednika i utiču na pozitivnu sliku o opštini kao dobrom mestu za ulaganje;
- Da kriterijumi ne diskriminišu manje i siromašnije opštine;
- Da se identifikuju primeri iz prakse, koji mogu poslužiti kao modeli za buduća rešenja u drugim upravama;
- Da se razvije metodologija koja se može primeniti u kratkom vremenskom roku i čija cena nije previsoka;
- Da kriterijumi omoguće praćenje opštinskih kapaciteta kroz vreme;
- Da se ova metodologija može koristiti kao instrument za samoprocenu opštinskih kapaciteta za LER;
- Da opština obezbedi opipljive dokaze kao potporu za datu ocenu.

Instrument predstavlja set osnovnih pokazatelja, koji su podeljeni na posmatrane oblasti, koji se sastoje od ukupno 100 mogućih potpokazatelja, podjednako vrednovanih na način da ovaj ponderisani indeks daje ukupan broj bodova od 0 do 100. Posmatrane oblasti od značaja za LER mogu biti:

- Strategije lokalnog ekonomskog razvoja i akcioni planovi;
- Opštinski organizacioni kapacitet lokalnog ekonomskog razvoja;
- Pružanje informacija lokalnog ekonomskog razvoja, funkcionalnost i usluge;
- Partnerstva i saradnja;
- Upravljanje projektima;
- Opštinska regulativa, inicijative rodne ravnopravnosti
- Razvoj lokacija za investiranje
- Ruralni razvoj

4. PODRŠKA IMPLEMENTACIJI STRATEŠKIH DOKUMENATA

Cilj ovog dela priručnika jeste da predstavi okvir za jednu važnu standardnu funkciju kancelarije za LER – podršku u procesu strateškog planiranja. U proteklih desetak godina, većina JLS je pripremila i usvojila strategije održivog razvoja, strategije lokalnog ekonomskog razvoja i druge sektorske strategije. Međutim, pokazalo se da je mnogo manja pažnja posvećena onom drugom, važnijem delu, a to je implementacija strateških dokumenata.



Ovo je jedna od ključnih oblasti u kojima je potrebna standardizacija, u okviru koje će se jasno definisati okvir za monitoring i evaluaciju implementacije strateških dokumenata, uz sagledavanje prepreka i nedostataka, kao i definisanje jasnih koraka koji će se ubuduće primenjivati u ovom procesu.

Podrška implementaciji strateških dokumenata podrazumeva sve korake koje KLER treba redovno da sprovodi od trenutka usvajanja strateškog dokumenta.

PODRŠKA IMPLEMENTACIJI STRATEŠKIH DOKUMENATA STANDARDNI KORACI

- Definisanje indikatora za monitoring i evaluaciju na nivou uloženi resursa, izvršenih aktivnosti (performance indicators), postignutih rezultata, efekata i uticaja strategije;
- Podela uloga u timu – ko će, kada i na koji način pratiti implementaciju;
- Analiza rezultata monitoringa i evaluacije i utvrđivanje prepreka i nedostataka u procesu podrške implementaciji strateških dokumenata;
- Priprema predloga za izmene i dopune strategije za donosiocce odluka;
- Priprema internih i eksternih izveštaja za različite ciljne grupe – izveštavanje rukovodstva i šire javnosti o toku implementacije projekata;
- Prilagođavanje strategije – unošenje izmena i dopuna na osnovu pouka i preporuka dobijenih kroz participativni proces.

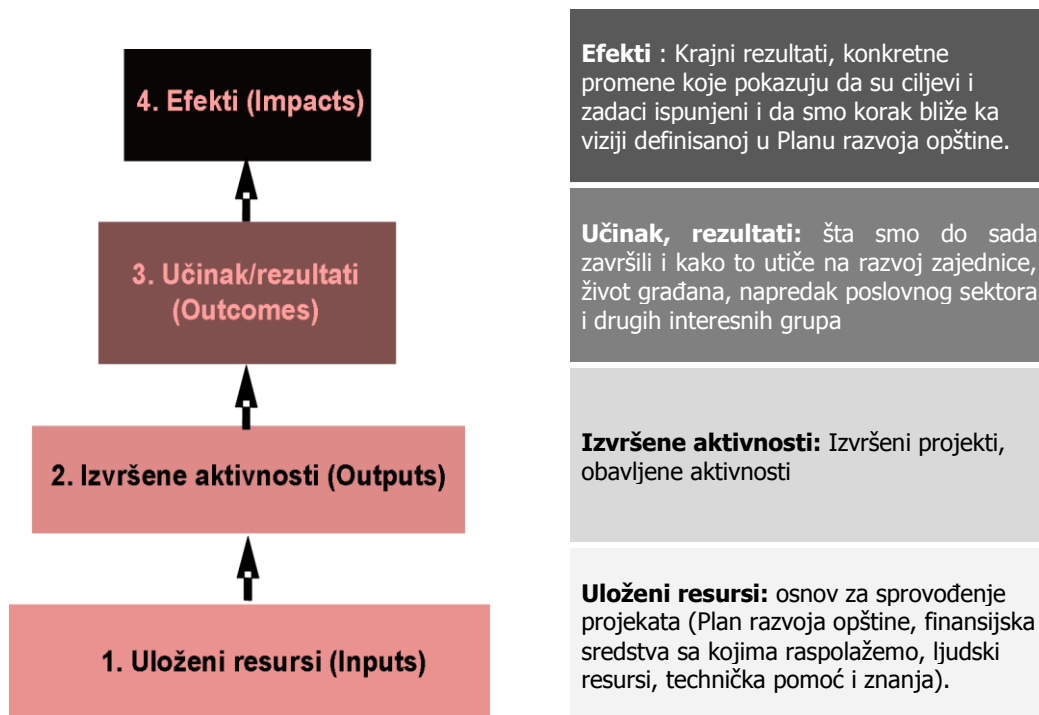
Za zaposlene u kancelariji za LER ključno je:

- Razumevanje nivoa praćenja i ocenjivanja implementacije strateških dokumenata;
- Utvrđivanje trenutnog stanja implementacije strategije održivog razvoja, odnosno, strategije za LER;
- Stalno praćenje i analiza prepreka i nedostataka u procesu podrške implementaciji strateških dokumenata i predlozi za unapređenje;

- Definisanje konkretnih, merljivih, ostvarljivih i vremenski ograničenih indikatora za merenje učinka, rezultata, efekata i uticaja;
- Poznavanje efikasnih instrumenata i mehanizama za praćenje implementacije strateških dokumenata;
- Utvrđivanje uloga i odgovornosti za praćenje primene strateških dokumenata;
- Korišćenje rezultata monitoringa i evaluacije i njihovo efektno predstavljanje u različite svrhe i za različite ciljne grupe.

4.1 Nivoi praćenja implementacije strateških dokumenata

PARTICIPATIVNO STRATEŠKO PLANIRANJE	PRAĆENJE I OCENA REALIZACIJE STRATEŠKOG PLANA
NIVOI PLANIRANJA	NIVOI DEFINISANJA INDIKATORA
• Situaciona analiza (baseline)	• Definisanje polazne osnove i uloženi resursa
• Definisanje vizije razvoja: šta opština želi da postigne, kako vidi sebe u budućnosti	• Indikatori održivog razvoja
• Utvrđivanje opštih ciljeva – na osnovu definisanih kritičnih tačaka – širokih oblasti koje su prioritetne za razvoj	• Indikatori uticaja, dugoročne promene koja je nastala;
• Razvoj posebnih ciljeva – detaljnija formulacija pojedinačnih, užih ciljeva u okviru svakog opšteg cilja	• Indikatori efekata – koji su srednjoročnih rezultati, ishodi ispunjenja ciljeva
• Definisanje programa razvoja – grupisanje srodnih projekata	• Indikatori učinka – u kojoj smo meri ostvarili planirane programe
• Definisanje pojedinačnih projekata koje treba sprovesti	• Indikatori učinka za svaki pojedinačni projekat
• Akciono planiranje – definisanje aktivnosti u okviru projekata, uključujući i uloge i odgovornosti, budžet projekta, izvore finansiranja, korisnike, vremenski okvir	• Indikatori napretka/izvršenja aktivnosti (performance indicators)



Primer: Projekat izgradnje lokalnog puta

Uloženi resursi: plan projekta, građevinski materijal, broj angažovanih radnika, angažovana finansijska sredstva.

Izvršene aktivnosti: kilometraža asfaltiranog puta, dužina postavljenih margina, postavljena signalizacija.

Učinak/rezultati: % povećanog saobraćaja, broj novih investicija, % povećanja protoka robe i usluga.

Efekti: % smanjenja stope nezaposlenosti (broj novih radnih mesta), % uvećanja dohotka po glavi stanovnika, smanjen „odliv mozgova“ (%).

4.2. Monitoring i evaluacija – definicija i koncepti

Šta je monitoring?

Monitoring (praćenje) predstavlja redovno posmatranje i beleženje aktivnosti u okviru nekog projekta ili programa. To je proces *rutinskog prikupljanja informacija* o svim aspektima projekta.

Proces monitoringa podrazumeva **sistematično i ciljano posmatranje – praćenje i proveravanje da li i kako aktivnosti napreduju.**

Monitoring takođe podrazumeva **slanje povratnih informacija o toku projekta svima koji su u njega uključeni**: donatorima, onima koji ga sprovode i njegovim korisnicima. Redovno prikupljanje informacija i izveštavanje pomaže nam da poboljšamo svoj rad i proces sprovođenja projekta.

Način na koji će se pratiti sprovođenje nekog projekta utvrđuje se u fazi planiranja.

Monitoring nam obezbeđuje informacije koje nam pomažu da:

- Analiziramo situaciju i uslove za sprovođenje projekta,
- Utvrdimo da li su uloženi resursi dobro iskorišćeni,
- Uočimo probleme u sprovođenju projekata i na vreme potražimo rešenja,
- Budemo sigurni da se aktivnosti odvijaju kako treba, da na njima rade pravi ljudi i da se poslovi obavljaju na vreme,
- Prenosimo iskustva sa jednog projekta na drugi i da učimo na sopstvenim greškama i dobrim primerima,
- Proverimo da li smo projekat isplanirali na pravi način i da li je potrebne da unesemo neke izmene u hod.

Monitoring je sastavni deo svakog projekta, od njegovog početka, do kraja!

Jedan **projekat** obuhvata niz uložениh resursa (ulaganja), u cilju rešavanja određenih problema, u dogovorenom vremenskom roku i na određenom mestu. **Ulaganja** obuhvataju **vreme, novac, ljudske i materijalne resurse**. Svaki projekat se sprovodi u nekoliko faza.

Monitoring je proces koji traje tokom svih faza jednog projektnog ciklusa i ima za svrhu da pokaže da li se sredstva troše efikasno i efektivno u odnosu na uložene resurse. Monitoring mogu i treba da sprovode svi pojedinci i institucije koji su na bilo koji način zainteresovani za taj projekat.

Analiza trenutnog stanja i definisanje ključnih problema

Gde se trenutno nalazimo? Sa čime raspolazemo?

U ovoj fazi, prikupljamo informacije koje su nam neophodne da dobijemo jasnu sliku o zajednici kao celini i njenim građanima. Potrebno je da se dobiju informacije koje se odnose na prošlost, sadašnjost i budućnost, na osnovu iskustva zajednice.

Analiza stanja u opštini i definisanje ključnih problema podrazumeva uključivanje svih građana jedne zajednice, uz korišćenje različitih tehnika, kako bi se dobile što tačnije informacije o zajednici i njenim problemima.

Analiza trenutnog stanja u opštini je veoma važna i mora se obaviti pre nego što se upustimo u rešavanje problema jer:

- Omogućava bolje razumevanje dinamike opštine;

Monitoring takođe podrazumeva **slanje povratnih informacija o toku projekta svima koji su u njega uključeni**: donatorima, onima koji ga sprovode i njegovim korisnicima. Redovno prikupljanje informacija i izveštavanje pomaže nam da poboljšamo svoj rad i proces sprovođenja projekta.

Način na koji će se pratiti sprovođenje nekog projekta utvrđuje se u fazi planiranja.

Monitoring nam obezbeđuje informacije koje nam pomažu da:

- Analiziramo situaciju i uslove za sprovođenje projekta,
- Utvrdimo da li su uloženi resursi dobro iskorišćeni,
- Uočimo probleme u sprovođenju projekata i na vreme potražimo rešenja,
- Budemo sigurni da se aktivnosti odvijaju kako treba, da na njima rade pravi ljudi i da se poslovi obavljaju na vreme,
- Prenosimo iskustva sa jednog projekta na drugi i da učimo na sopstvenim greškama i dobrim primerima,
- Proverimo da li smo projekat isplanirali na pravi način i da li je potrebne da unesemo neke izmene u hod.

Monitoring je sastavni deo svakog projekta, od njegovog početka, do kraja!

Jedan **projekat** obuhvata niz uloženi resursa (ulaganja), u cilju rešavanja određenih problema, u dogovorenom vremenskom roku i na određenom mestu. **Ulaganja** obuhvataju **vreme, novac, ljudske i materijalne resurse**. Svaki projekat se sprovodi u nekoliko faza.

Monitoring je proces koji traje tokom svih faza jednog projektnog ciklusa i ima za svrhu da pokaže da li se sredstva troše efikasno i efektivno u odnosu na uložene resurse. Monitoring mogu i treba da sprovode svi pojedinci i institucije koji su na bilo koji način zainteresovani za taj projekat.

Analiza trenutnog stanja i definisanje ključnih problema

Gde se trenutno nalazimo? Sa čime raspolazemo?

U ovoj fazi, prikupljamo informacije koje su nam neophodne da dobijemo jasnu sliku o zajednici kao celini i njenim građanima. Potrebno je da se dobiju informacije koje se odnose na prošlost, sadašnjost i budućnost, na osnovu iskustva zajednice.

Analiza stanja u opštini i definisanje ključnih problema podrazumeva uključivanje svih građana jedne zajednice, uz korišćenje različitih tehnika, kako bi se dobile što tačnije informacije o zajednici i njenim problemima.

Analiza trenutnog stanja u opštini je veoma važna i mora se obaviti pre nego što se upustimo u rešavanje problema jer:

- Omogućava bolje razumevanje dinamike opštine;
- Daje nam odgovarajući uvid u društvene, ekonomske, kulturne i političke uslove;

- Predstavlja početni korak ka uključivanju građana u proces planiranja;
- Pomaže nam da definišemo probleme u opštini, kao i rešenja;
- Omogućava nam da odredimo ciljeve, planiramo i sprovedemo projekte;
- Obezbeđuje osnove podatke na osnovu kojih ćemo moći da merimo napredak i promene u zajednici.

Početna analiza situacije (engl. **Baseline**) je od ključnog značaja i predstavlja prvi korak i preduslov za pouzdan monitoring i evaluaciju. Ona daje dimenzije merljivosti i uporedivosti. Ukoliko nemamo podatke o početnom stanju, monitoring i evaluacija gube smisao.

Analiza stanja u opštini se mora neprestano upotpunjavati dodatnim informacijama tokom procesa sprovođenja projekata, monitoringa i ponovog planiranja. Monitoring igra ključnu ulogu, jer obezbeđuje relevantne i sveže informacije o stanju i problemima u opštini.

Vizija, opšti ciljevi i posebni ciljevi

Vizija, ciljevi i zadaci koje smo postavili predstavljaju osnovu za monitoring i evaluaciju. To su „reperi“ na osnovu kojih merimo svoj uspeh ili neuspeh.

Struktura i strategija

Kako da stignemo tamo gde želimo? Kako da dođemo do onoga što želimo sa onim što trenutno imamo?

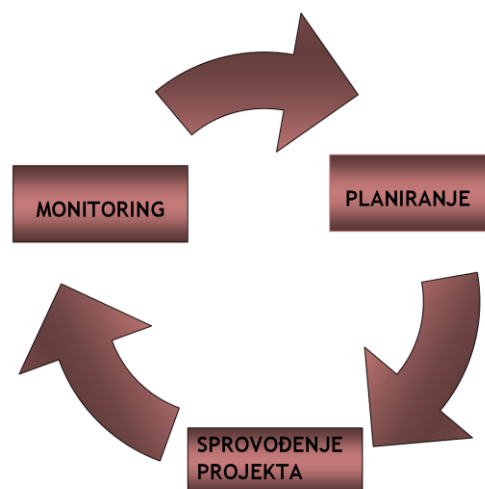
Akcioni plan je naš vodič tokom sprovođenja projekata i osnov za definisanje pokazatelja (indikatora) za monitoring. Akcioni plan nam ukazuje:

- Kada želimo da završimo projekat,
- Redosled aktivnosti,
- Zaduženja osoba koje su uključene u projekat,
- Kada treba da započnemo projekat.

Sprovođenje projekta

Tokom sprovođenja projekta, monitoring je kontinuiran proces jer, pre svega, želimo da budemo sigurni da se projekat sprovodi **u dogovorenom vremenskom roku**. Zbog toga je važno da monitoring plan bude deo akcionog plana. Važno je da se u planu jasno vidi i ko su bitni akteri. Ukoliko se stvari ne odvijaju kako treba, potrebno je da uključimo bitne aktere, utvrdimo probleme i preduzmemo mere da bi se oni otklonili.

Monitoring je takođe važan da bismo utvrdili da li sve teče po planu i koliko dobro radimo.



Veza između monitoringa, planiranja i sprovođenja projekata

- Planiranje nam pomaže da odredimo načine na koji ćemo sprovesti projekat i obavljati monitoring;
- Monitoring nam obezbeđuje povratne informacije o tome da li je u procesu sprovođenja projekata sve teklo po planu, koliko smo efikasni i efektivni, na koje prepreke nailazimo i da li je potrebno dodatno ili ponovno planiranje/korigovanje plana.

Nijedna od ovih faza projektnog ciklusa nema smisla ukoliko nedostaju preostale dve.

Šta je evaluacija?

Evaluacija se razlikuje od monitoringa, ali su ta dva pojma usko povezana. Evaluacija je proces procene rezultata i efekata projekta, u odnosu na postavljene ciljeve i zadatke. To podrazumeva **procenu vrednosti i značaja projekta** i, u tom smislu, evaluacija se razlikuje od monitoringa, koji se svodi na posmatranje i izveštavanje na osnovu njega.

Monitoring je kontinuiran proces, dok se evaluacija sprovodi periodično.

Svrha evaluacije

Evaluacija je veoma značajna za otkrivanje prepreka i zastoja koji otežavaju postizanje ciljeva. Ona nam pomaže da nađemo rešenja za probleme i sprovedemo projekat kako treba. Kroz evaluaciju projekata, utvrđujemo isplativost projekta: šta je to što dobijamo i kolika je cena koju plaćaju njegovi direktni i indirektni korisnici.

Primer:

Ako se radi o infrastrukturnom projektu izgradnje puta, govorimo o koristima koje imaju naselja i poslovni sektor, kao i troškovima/gubicima koje trpe građani u posedu zemljišta kroz koje put treba da prođe.

Evaluacija igra suštinsku ulogu jer nam omogućava da na osnovu iskustva u sprovođenju projekta izvlačimo pouke koje će nam biti veoma značajne u sprovođenju drugih, novih projekata. Kada evaluiramo projekte, dobijamo jasnu sliku o ostvarenim rezultatima, ispunjenju ciljeva i zadataka i efektima projekta.

Proces evaluacije

Projekti se evaluiraju:

- Pre
- Za vreme i,
- Tokom sprovođenja projekta.

Evaluacija pre sprovođenja projekta („ex-ante“ evaluacija): prognoza, rizici i pretpostavke

Neophodna je za:

- Utvrđivanje mogućih posledica planiranih projekata i prognoziranje efekata na zajednicu i građane u dužem vremenskom periodu;
- Odlučivanje o mogućim alternativama; i
- Pomoć u donošenju odluke o načinima implementacije.

Evaluacija tokom sprovođenja projekta: učinak

Ovo je kontinuirani proces koji se odvija u okviru svih aktivnosti jednog projekta. Na taj način osobe uključene u planiranje i sprovođenje projekta mogu da posmatraju napredak projekta i revidiraju strategije, zavisno od izmenjenih uslova, kako bi na najbolji način obavili aktivnosti i ostvarili ciljeve.

Evaluacija posle sprovođenja projekta: efekat

Ova vrsta evaluacije sagledava ceo projektni ciklus, od planiranja do završetka i bavi se rezultatima sprovedenih projekata. Ona pomaže da:

- Utvrdimo da li je nešto kočilo projekat u fazi implementacije;
- Dobijemo informacije o konkretnim koristima, broju ljudi koji uživaju plodove tog projekta i njegovim drugim efektima;
- Dođemo do novih ideja kako da dopunimo, ojačamo i razvijemo taj projekat i da sagledamo mogućnosti za njegovo ponavljanje; i
- Da dobijemo jasnu sliku o ispunjenosti planiranih ciljeva.

4.3. Definisanje pokazatelja

Da bi pokazatelji bili upotrebljivi i da bi zaista pružali konkretne informacije, neophodno je da se prilikom njihovog definisanja držimo utvrđenih principa!

Pokazatelji treba da budu:

KONKRETNI	Definisani konkretno, a ne uopšteni i neodređeni. Treba ih učiniti što objektivnijim i izbegavati formulacije zasnovane na ličnom prosuđivanju. Ankete koje se zasnivaju na pojedinačnoj, ličnoj proceni mogu biti korisne, ali u drugom kontekstu i samo onda kada su sprovedene po dobro utvrđenoj metodologiji. Odgovori na pitanja iz anketa ne mogu biti objektivni pokazatelji.
MERLJIVI	Pokazatelje treba izraziti kroz brojeve, procenete, mere, definisanu količinu.
DOSTUPNI	Treba da se zasnivaju na strategiji opštine, a prikupljanje podataka treba da bude lako izvodljivo na osnovu zvanične statistike i podataka dobijenih iz zvaničnih izvora, i podataka koji se mogu dobiti od

	Kancelarije za LER, opštinskih odeljenja, projektnog tima, JKP-a ili drugih relevantnih izvora. Ne treba se vezivati za složene, skupe ekonomske ili druge studije.
REALNI	Očekivani nivo promene treba da bude realno ostvarljiv. Ovde treba uzeti u obzir dostupne ljudske resurse, njihove veštine i znanja, finansijska sredstva (iz opštinskog budžeta, od donatora, NIP-a, iz drugih izvora).
VREMENSKI OGRANIČENI	Rok za ostvarenje treba da bude jasno definisan, sa utvrđenim rokovima za izveštavanje o statusu i napretku projekata.

* SPECIFIC; MEASURABLE; ACHIEVABLE; REALISTIC; TIME-BOUND

Dobri pokazatelji:

- Imaju unapred definisane **izvore informacija** (socio-ekonomska analiza, finansijski izveštaj, izveštaji o sprovođenju projekta, upitnici, zvanična statistika)
- **Izraženi su kroz jedinicu mere** – broj nečega; procenat nečega
- **Jasno definisane ciljeve:** projekat će biti završen do **avgusta 2007.**; **do kraja 2010.** godine će biti sprovedeno **70%** aktivnosti planiranih u PRO; u naredne **tri godine**, stopa nezaposlenosti će biti smanjena za **3%**; do kraja **2008.** broj malih i srednjih preduzeća će se povećati za **40**.
- Imaju potvrdu i dokaze sadržane u **odgovarajućoj pratećoj dokumentaciji** (ugovori, fakture, finansijski planovi, odobrenja, zapisnici sa sastanaka, spiskovi učesnika, spiskovi korisnika, itd.)
- **Vremenski okvir za prikupljanje podataka** (osnovna - „nulta“ analiza stanja pre početka implementacije; po završetku prve faze projekta; svake treće nedelje u mesecu, svakog drugog meseca, po završetku projekta, godinu dana posle završetka).

Pokazatelji nemaju nikakvu vrednost ako:

- Ne uradite osnovnu analizu stanja (**baseline**) i nemate podatke o tome kako su stvari izgledale pre početka sprovođenja projekta
- **Plan prikupljanja podataka** – raspored;
- **Osobu zaduženu za prikupljanje podataka;**
- **Odobrena finansijska sredstva** za troškove prikupljanja podataka (zavisno od mehanizama i instrumenata);
- **Osobu zaduženu za analizu, tumačenje i prikaz podataka/izveštavanje.**

Uopšteno govoreći, podaci se prikupljaju u sledeću svrhu:

- ✓ Da bi se pratio proces sprovođenja projekta – da li sve ide po planu;
- ✓ Da bi se ustanovile slabosti i nedostaci, tako da se mogu izvršiti korekcije u hodu;
- ✓ Da bi se uočili primeri dobre prakse i ponovili ili podelili sa drugima;

- ✓ Da bi se učesnici u projektu motivisali da bolje rade;
- ✓ Da bismo se usredsredili na pristup i tehnike koje daju rezultate;
- ✓ Da bismo upoznali građane sa onim što radimo i dobili njihovu podršku;
- ✓ Da bismo prikupili političke poene;
- ✓ Da bismo obezbedili transparentnost i bili odgovorni javnosti za ono što radimo.

Poželjno je da učesnici u projektu povremeno održavaju sastanke kako bi imali jasan uvid u to kako projekat napreduje i poboljšali proces njegovog sprovođenja.

PRIMERI INDIKATORA ODRŽIVOG RAZVOJA

Indikatori održivog razvoja se definišu za svaku od tri oblasti posebno. Prilikom izrade strategije, utvrđuju se indikatori i sprovodi se ex-ante evaluacija, odnosno, početna analiza stanja (baseline assessment). Ovo je ključno za dalje praćenje indikatora održivog razvoja. U nastavku su dati neki primeri indikatora održivog razvoja. Vrednosti se mere prema utvrđenim standardnim skalama vrednosti, jasno definisanim parametrima i dinamici u procesu monitoringa i evaluacije.

Indikatori za životnu sredinu

1. Kvalitet površinskih voda
2. Kvalitet upravljanja otpadnim vodama u gradskim sredinama
3. Broj dana sa lošim kvalitetom vazduha
4. Zaštićene oblasti (restauracija i zaštite zemljišta i lokacija na teritoriji opštine)
5. Napušteno i zagađeno zemljište
6. Opštinski otpad po vrsti odlaganja
7. Otpad po vrsti odlaganja
8. Reciklirani otpad
9. Ukupna potrošnja energije podeljena po vrsti goriva
10. Potrošnja obnovljive energije po izvorima

Socijalna pitanja/ kvalitet života

1. Gustina naseljenosti
2. Stanovništvo prema starosti
3. Udeo stanovnika sa završenom srednjom, višom i visokom školom
4. Dužina puteva u km po km
5. Procenat domaćinstava sa sigurnim pristupom vodi za piće
6. Prosečna bruto zarada
7. Broj stanovnika na jednog lekara
8. Kvalitet javnog prevoza
9. Učešće pravosnažno osuđenih lica prema mestu izvršenja krivičnog dela u ukupnom stanovništvu

Indikatori ekonomskog razvoja

1. Nacionalni dohodak po glavi stanovnika
2. Udeo u nacionalnom dohotku
3. Lokacijski koeficijent zapošljavanja
4. Površina poslovnog prostora na 1000 stanovnika na godišnjem nivou
5. Obim stranih direktnih investicija po glavi stanovnika
6. Broj registrovanih privrednih subjekata na 1000 stanovnika na godišnjem nivou
7. Neto broj novih preduzeća na 1000 stanovnika
8. Ukupna aktivnost, stopa zaposlenosti i nezaposlenosti
9. Fiskalni kapacitet opštine – Ostvarenje izvornih prihoda (fiskalnih oblika) po glavi stanovnika
10. Stepenn zaduženosti opštine

Kako definisati pokazatelje za svaki pojedinačni projekat u okviru strateškog plana?

- Na osnovu detaljne analize projekta i svega što on obuhvata;
- Na osnovu očekivanja građana/donatora/svih ostalih bitnih aktera;
- Kroz zajedničke razgovore, analize, razmatranja/na osnovu povratnih informacija od svih bitnih aktera;
- Na osnovu sugestija svih stručnih lica koja su ili će biti uključena u sprovođenje projekta
- Na osnovu prethodnog iskustva
- Na osnovu primera dobre prakse iz drugih sredina
- Na osnovu zdravog razuma

Primeri pokazatelja

Neprecizno		Precizno		
<ul style="list-style-type: none"> ▫ Snabdevanje vodom ove godine je mnogo bolje ▫ Naša služba nema dovoljno zaposlenih ▫ Velika je gužva na šalteru za izdavanje građevinskih dozvola ▫ Rekonstruisano je mnogo više ulica nego ikada ranije ▫ Zahvaljujući Planu za monitoring i evaluaciju, projekti u 2008. godini bili su mnogo uspješniji ▫ Najveće interesovanje investitora je upravo za našu opštinu 		<ul style="list-style-type: none"> ▫ Kapacitet mreže vodosnabdevanja ove godine je veći za 17% ▫ Naša služba ima 150 sati prekovremenog rada u poslednja 2 meseca ▫ Broj primljenih predmeta na šalteru je veći za 40% u odnosu na prošlogodišnji prosek ▫ Ove sezone rekonstruisano je 87 km puteva, što je više nego u poslednjih 5 godina zajedno ▫ Za razliku od prošle godine, u 2008. samo 2 od 11 projekata je kasnilo u svom izvršenju 		
Primeri dobrih pokazatelja				
Predmet monitoringa	Pokazatelj	Izvor podataka/ dokument/ drugi dokaz	Period posmatranja	Odgovorna osoba
Kapacitet mreže vodosnabdevanja	Kapacitet mreže (u m3) Razlika u odnosu na prethodnu godinu (u m3) Broj domaćinstava van mreže Izdvojena sredstva za proširenje mreže u 2007. (u RSD) Gubitak u mreži (%)	Izveštaj JP Vodovod	Godišnje	Direktor
Opterećenost jedne opštinske službe	Broj zaposlenih u službi Broj obrađenih predmeta Broj radnih sati Broj radnih sati po predmetu Broj prekovremenih sati rada	Izveštaj o radu	Od poslednje promene Mesečno Mesečno Mesečno Mesečno	Načelnik službe
Interesovanje investitora	Postoji ažuriran promotivni materijal na engleskom jeziku Broj prezentacija Broj učešća na sajmovima Broj ostvarenih kontakata sa investitorima Broj potpisanih pisama o namerama Broj potpisanih ugovora Broj započetih investicija Broj realizovanih investicija Vrednost investicija Broj novih radnih mesta Procenat nezaposlenih	Brošure... Izveštaj Izveštaj KLER KLER KLER KLER KLER KLER KLER NSZ	Polugodišnje Polugodišnje Godišnje Polugodišnje Polugodišnje Polugodišnje Polugodišnje Godišnje Godišnje Godišnje Godišnje	Načelnik Odeljenja za privredu / Šef KLER

Primer pokazatelja za obuku *Podrška implementaciji strateških dokumenata*

Aktivnost	Pokazatelji izvršenja	Izvor podataka/ dokument/ drugi dokaz	Period posmatranja	Odgovor na osoba
Resursi i priprema				
Obezbeđeni uslovi da se obuka održi	<input type="checkbox"/> Određen datum i dnevni red <input type="checkbox"/> Obezbeđen prostor <input type="checkbox"/> Identifikovani moderator i obuke <input type="checkbox"/> Obezbeđena finansijska sredstva i izvršene uplate <input type="checkbox"/> Pripremljen materijal za obuku	RARIS Rezervacija DCG	30 dana pre obuke 30 dana pre obuke 30 dana pre obuke 45 dana pre obuke 15 dana pre obuke	Anita; Mirjana Vladan, Silvija RARIS GIZ DCG
Obezbeđeno učešće partnera iz opština	<input type="checkbox"/> Poslate pozivnice <input type="checkbox"/> Potvrđeno učešće i izdvojeno vreme (odsustvo sa posla) <input type="checkbox"/> Organizovan prevoz	RARIS Opšt. koordinatori Opštine	20 dana pre obuke 15 dana pre obuke 5 dana pre obuke	Silvija Opštine učesnice Opština
Izvršenje aktivnosti				
Završena obuka	<input type="checkbox"/> Obuku pohađali partneri iz opština <input type="checkbox"/> Obukom obuhvaćene sve predviđene teme <input type="checkbox"/> Priručnik podeljen svim učesnicima	Spisak učesnika Evaluacija obuke	Danas Danas Danas	RARIS, opštine Mirjana DCG Saša DCG
Rezultati				
Opštine su razvile sopstveni ME plan i koriste pokazatelje u toku izvršenja projekata.	<input type="checkbox"/> U 10 opština identifikovane aktivnosti za monitoring i evaluaciju <input type="checkbox"/> U 10 opština razvijen plan za monitoring i evaluaciju projekata i prati se status pokazatelja <input type="checkbox"/> U 10 opština se vrši periodična analiza statusa pokazatelja, koja se prezentuje rukovodstvu ili komisiji <input type="checkbox"/> U 10 opština su identifikovani efekti projekata <input type="checkbox"/> U 10 opština javnost je upoznata sa statusom i rezultatima	Izabrani projekti ME Plan Tromesečni izveštaj Završni izveštaj Obaveštenja za javnost	15 dana nakon ob. 30 dana nakon ob. Svaka 3 meseca i na kraju projekta; 30 dana nakon projekta; 30 dana nakon projekta;	Opštine, RARIS Opštine, RARIS Opština - osoba A Opština - osoba B Opštine - osoba C
Efekti				
Projektima se rukovodi efikasnije, a javnost je više upoznata sa	<input type="checkbox"/> U 10 opština se rukovodi projektima na efikasniji način (da li je urađeno na vreme, da li se ispoštovao budžet / izbegnuti problemi) <input type="checkbox"/> U 10 opština javnost je više upoznata sa aktivnostima opštine, samim tim i zadovoljnija <input type="checkbox"/> U 10 opština donose se odluke na osnovu realnih pokazatelja, što doprinosi uštedama u budžetu	Mišljenje službenika i rukovodstva Anketa građana Finansijski izveštaji	Tromesečno 45 dana nakon izvršenja projekta Tromesečno	Opština - osoba D Opština - osoba C Opštine - osoba D

Primer formata plana za monitoring i evaluaciju projekta

Projekat	Pokazatelj	Izvor podataka/ dokument/ drugi dokaz	Period posmatranja/	Očekivani efekat	Odgovorna osoba
Resursi i priprema					
Izvršene aktivnosti					
Rezultati					
Efekti					

Izvori podataka

Izvori podataka moraju biti lako dostupni, ali i pouzdani. Nikad se ne treba vezivati za izvore podataka koji su teško dostupni. Neki izvori podataka:

- Dostupna projektna dokumentacija
- Baze podataka raznih institucija
- Podaci opštinskih odeljenja i službi, javno-komunalnih preduzeća
- Zvanični statistički podaci
- Popis opštinskih resursa
- Baze podataka nevladinog sektora i drugih neformalnih grupa
- Internet...

Bolje je izabrati manji broj pokazatelja koji najviše govore o statusu i trendovima, nego ući u komplikovane analize.

Primer

Nivo investicija u opštini je lakše pratiti preko opštinskog odeljenja nego preko podataka statističkih institucija.

Bez obzira na izbor instrumenta, način na koji ćemo definisati pokazatelje je najbitniji za pouzdanost podataka koje želimo da dobijemo.

Savet

Bolje je odabrati veći broj manjih i jednostavnijih pokazatelja, koji omogućavaju beleženje i najmanju promenu. Njihov zbirni rezultat može pokazati veliku i uočljivu promenu.

Bolje je odabrati manji broj parametara koje ćete moći lako da pratite, a vremenom ih možete proširiti i dodati nove dimenzije.

Merljivi pokazatelji i njihova uporedivost

- Pokazatelj je merljiv ako se može iskazati njegova vrednost.
- Merljivi su ako se iskazuju numeričkom vrednošću, ili odgovorom "da" i "ne" (urađeno / nije urađeno; postoji / ne postoji).

Primer

Ako merimo upravljački kapacitet opštine (kvalitativno), ili korake u nekom procesu, pokazatelje ćemo postaviti tako da se na njih odgovara sa "da" i "ne". Ako pratimo kvantitativne pokazatelje (iznos sredstava, broj dana, kapacitet mreže, broj projekata), onda će se i status pokazatelja izražavati numerički.)

- Ako pratimo percepciju (mišljenje, zadovoljstvo, itd.) bolje je ponuditi sistem ocenjivanja, nego ostaviti mogućnost za otvorene odgovore (Primer: 1-ne zadovoljava, 4-zadovoljava u potpunosti, 5-zadovoljava i iznad očekivanja).
- Važno je i da status pokazatelja možemo porediti, tj., da se uvek primenjuje isti metod prikupljanja podataka. Poređenje možemo vršiti kroz vreme, kao i istovremeno između različitih subjekata. (Primeri: Procenat privrednika koji su

zadovoljni saradnjom je veći u odnosu na 2006. za 28%. Zadovoljstvo privrednika u našoj opštini je za 11% iznad proseka za Srbiju.)

Objektivni ili subjektivni

Gde god je moguće, treba izabrati pokazatelje koji su konkretni i objektivni, tj. ne zavise od subjektivne procene onog koji vrši istraživanje ili analizu.

Primer

Bolje je reći za je kapacitet mreže povećan za 17%, nego reći da je vodosnabdevanje poboljšano.

Subjektivni pokazatelji se baziraju na ličnoj proceni, bilo ispitanika ili onog koji vrši ispitivanje. Najčešći oblik ove vrste su ankete različitih korisničkih i interesnih grupa, do čijeg mišljenja nam je stalo.

Primer

Da li su građani zadovoljni radom Uslužnog centra? Ocenite na skali od 1 do 5. Da li privrednici vide opštinu kao partnera?

Troškovi pribavljanja podataka

Troškovi pribavljanja podataka se mogu izraziti kroz novac ili vreme.

Cena pribavljanja podataka treba da bude u skladu sa važnošću pokazatelja, tj., odluka koje se na osnovu njih donose. Treba uvek istražiti više mogućnosti.

Ankete i istraživanja stavova zahtevaju veći uzorak, radi reprezentativnosti rezultata, pa samim tim i koštaju znatno više.

Cena zavisi i od toga ko vrši istraživanje (neko od službenika ili spoljno lice ili agencija).

Period posmatranja

Period posmatranja zavisi od vrste i trajanja aktivnosti, kao i frekvencije promena i rezultata koje nastaju. Ako su u pitanju, važno je posmatrati ih pre i u toku aktivnosti

Primer

- Finansijska sredstva
- Broj angažovanih ljudi

Pokazatelji izvršenja prate korake koji su definisani radnim planom.

Primer

- Da li je određena aktivnost urađena na vreme, po planu?
- Koliko projekata je realizovano?

Efekti se najčešće prate u dužim vremenskim intervalima, a podaci se obavezno prikupljaju pre i posle neke aktivnosti, da bi se uočile promene.

Primer

- Broj novih radnih mesta – godišnje
- Efekti unapređene infrastrukture – godišnje ili ređe

Instrumenti za monitoring implementacije strateških dokumenata

Postoje brojni instrumenti i mehanizmi za sprovođenje monitoringa i evaluacije. Da li ćemo se i za koje od njih odlučiti, u velikoj meri, zavisi od resursa sa kojima raspolazemo, kao i od njihove cene.

Ovde su, primera radi, samo navesti neke od njih:

INSTRUMENT	PREDNOSTI	NEDOSTACI	CENA
Pokazatelji napretka (merljivi pokazatelji)	Efektivno sredstvo za merenje napretka i stepena ostvarenja ciljeva. Pogodno za "benchmarking" poređenja između različitih opština, institucija i u određenom vremenskom periodu	Loše definisani indikatori ili oni za koje ne postoje pouzdani izvori podataka nisu pozdani. Česta je tendencija da se definiše preveliki broj indikatora, što povećava cenu i čini ih nepraktičnim.	Može biti visoka ili niska, zavisno od broja indikatora, učestalosti monitoringa, komplikovanosti sistema, broja uključenih ljudi i dr.
Logički okvir	Obavezuje donosiocima odluka da razmatraju ključna pitanja i analiziraju pretpostavke i rizike. Uključuje bitne aktere u proces monitoringa i evaluacije. Efektan instrument za upravljanje procesom monitoringa i evaluacije.	Ako se rigidno primenjuje, sputava kreativnost i inovativnost. Ako se redovno ne prilagođava i dopunjuje postaje statički instrument koji ne odražava promene. Zahteva obuku da bi se koristio na adekvatan način.	Srednja do visoka – zavisno od stepena učešća bitnih aktera.
Teorijska evaluacija	Slična logičkom okviru, ali ide dublje u analizu. Dobar vid „ranog upozorenja“, omogućava korekcije na vreme, ukazuje na spoljašnje, neočekivane efekte; daje dobru osnovu za predviđanje efekata projekta	Može oduzeti mnogo vremena i previše nepotrebno produbiti analizu. Različiti akteri mogu različito tumačiti stvari, pa može doći do neslaganja;	Srednje visoka – zavisno od toga koliko se duboko ulazi u analizu.
Formalna anketa <ul style="list-style-type: none">▪ Anketa „od vrata do vrata“▪ Sociološki upitnici za	Zasnovana na uzorku, koji se može primeniti na celu ciljnu grupu ili populaciju. Omogućava kvantitativno	Vrednost rezultata je kratkoročna. Obrada podataka zahteva mnogo vremena. Mnoge	Visoka – obično se izražava po domaćinstvu ili po glavi stanovnika.

<p>domaćinstva</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anketa korisnika usluga ▪ Prijave građana 	predviđanje uticaja i efekata	informacije je teško dobiti kroz formalni intervju.	
<p>Metode rapidne procene (RAP) ("brze" ankete)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervjui ▪ Fokus grupe ▪ Grupni razgovor sa građanima ▪ Mini-anketa ▪ "Lažni" zahtevi 	Jeftine, brze, fleksibilne.	Lokalizovanog su tipa i teško je izvoditi opšte zaključke na osnovu njih. Manje validne i pouzdane od formalnih anketa.	Niska do srednje – zavisno od metode-
<p>Participativne metode</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analiza bitnih aktera ▪ Participativna procena ▪ Ocena od strane korisnika ▪ Participativni monitoring i evaluacija 	Uključivanje svih bitnih aktera u proces. Jača partnerstva i osećaj pripadnosti i „svojinje“ nad projektom. Unapređuje veštine, znanja i sposobnost upravljanja. Blagovremenost i pouzdanost u informisanju donosilaca odluka.	Ponekad može postojati sumnja u objektivnost. Ako se radi kako treba, zahteva dosta vremena. Pojedine interesne grupe/bitni akteri mogu koristiti priliku da nekorektno jačaju svoje pozicije.	Niska do srednje, zavisno od toga koliko se detaljno i često primenjuje, kao i od toga koji se resursi koriste.
<p>Nadzor nad korišćenjem javnih fondova</p>	Povećava odgovornost; smanjuje birokratiju i usmerava sredstva na unapređenje javnih usluga.	Nedovoljna transparentnost javnih institucija; skupo.	Visoka
<p>Analiza troškova u odnosu na koristi i analiza troškova u odnosu na efektivnost</p>	Daje jasne ekonomske informacije o isplativosti projekta; pruža ubedljive dokaze o tome da projekat treba da se sprovede.	Zahteva ekonomska i tehnička znanja; podaci mogu biti nedostupni; mnogo zavisi od toga kako će se tumačiti rezultati.	Varira, zavisno od više faktora.
<p>Procena (evaluacija) efekata/ uticaja</p>	Omogućava značajne informacije koje se odnose na duži vremenski period, velike grupe i teritorije; dobar osnov za predviđanje; značajno olakšava donošenje odluka, sistematična.	Veoma skupa i zahteva mnogo vremena, mada danas postoje ekonomski pristupi koji su efikasniji.	Visoka

Suvišno je reći da su za opštine u Srbiji cena i dostupnost podataka od ključnog značaja.

4.4. Uloga KLER u izveštavanju bitnih aktera na nivou zajednice o realizaciji strategija

Iskustvo pokazuje da gotovo nijedna opština u Srbiji nema plan monitoringa. Definisanje indikatora nije dovoljno. Jedna od osnovnih uloga KLER je u tome da pripremi ovaj plan i pripremi opštinsku upravu za monitoring.

Podrška implementaciji strateških dokumenata podrazumeva i da će KLER analizirati rezultate monitoringa i evaluacije, pripremati izveštaje za rukovodstvo, građane, privrednike i druge bitne aktere i predlagati izmene i dopune na osnovu dobijenih povratnih informacija.

INFORMACIJE KOJE GRAĐANI I PRIVREDA ŽELE DA ZNAJU

Detaljno praćenje implementacije strateških dokumenata do nivoa projekata i izvršenih aktivnosti u okviru njih, omogućava da se meri učinak i neposredni rezultati.

Ako KLER poseduje te informacije, moći će da uspostavi i razume uzročno-posledične odnose, odnosno da jasno prenese građanima kako je svaki pojedinačni projekat doprineo poboljšani razvoj čitave zajednice (što merimo indikatorima održivog razvoja).

Kratkoročni pregled omogućava:

- Neposredan uvid i saznanja o napretku (progresu) određenog projekta i primene strategije opštine na mesečnoj, tromesečnoj ili šestomesečnoj osnovi
- Uključivanje „zvona na uzbunu“ ako nešto nije u redu
- Praćenje dinamike projekta

Koristi:

- ✓ Upravljanje rizikom
- ✓ Sprečavanje neuspeha
- ✓ Jačanje javne odgovornosti onih koji sprovode projekte
- ✓ Lakša kontrola od strane donosilaca odluka

Srednjoročni pregled rezultata monitoringa

- Utvrđivanje konkretnih rezultata, ključnih koraka
- Procena učinka

Koristi:

- ✓ Ukazuje na prednosti i nedostatke
- ✓ Analizira šanse i pretnje
- ✓ Ukazuje na potrebu za izmenama i dopunama strategije
- ✓ Prati trendove (zasniva se na statistici).

Dugoročni pregled i evaluacija

- Merenje uticaja
- Merenje efekata
- Prepoznavanje promena
- Procena održivosti

Kancelarija za LER može prikazivati rezultate:

- ✓ Grafički
- ✓ Kroz priče o uspesima i postignutim rezultatima
- ✓ Putem pripreme kratkih, efektnih izveštaja za rukovodstvo i sve ostale zainteresovane strane.

Dobijeni rezultati i njihovo tumačenje

Upravljanje informacijama (*information management*) i informisanje rukovodilaca (*management information*) su dva različita pojma koja se međusobno nadopunjuju. Upravljanje informacijama je proces analiziranja i korišćenja informacija koje smo sakupili i sačuvali da bismo omogućili opštinskim rukovodiocima (na svim nivoima) da donose odluke zasnovane na činjenicama i validnim informacijama. Informacije koje sa sakupljaju u fazi planiranja i sprovođenja projekata mogu se iskoristi u kasnijim fazama da bi se obezbedio trajan uspeh projekata i njihovi dugoročni efekti.

UPRAVLJANJE INFORMACIJAMA

- Utvrđivanje koje su nam informacije potrebne (definisane pokazatelja);
- Sakupljanje i analiziranje dobijenih informacija;
- Čuvanje informacija na dostupan način;
- Korišćenje informacija;
- Širenje informacija.

Informacije se mogu čuvati na različite načine i na različitim mestima:

- U glavi;
- Na razbacanim papirima u fioci;
- U prašnjavim registratorima na polici;
- U besmislenim, dugačkim izveštajima koje niko ne čita;
- U debelim opštinskim knjigama;
- U opštinskom podrumu;
- **U elektronskim bazama podataka**

U nastavku je dat primer monitoring plana za projekte ekonomskog razvoja iz strategije za koje je finansiranje planirano iz Nacionalnog investicionog plana (NIP). Ovakav plan treba da sadrži sve relevantne opšte podatke koje KLER treba da prati tokom pripreme i implementacije tih projekata.

Važno je razumeti da ovi podaci nemaju nikakvu vrednost i značaj ako ih KLER ne analizira i koristi za dobijanje važnih informacija za rukovodstvo, za izvlačenje pouka i preporuka za planiranje i implementaciju budućih projekata, kao i izveštavanje svih bitnih aktera. Dakle, i ovde je naglašena **analitička uloga** zaposlenih u KLER.

Primer monitoring plana za strateške projekte finansirane iz Nacionalnog investicionog plana (NIP)

Zadatak/projekat	Pokazatelji	Jedinica mere	Izvor podataka/ dokument/ drugi dokaz	Početno stanje: (NIP 2009.) septembar 2009.	Poslednje stanje: oktobar 2007.	Odgovorna osoba
Obezbediti sredstva za projekte ekonomskog razvoja opštine iz NIPa, koji koji doprinose razvoju opštine i omogućavaju otvaranje novih radnih mesta, a time i smanjenje nezaposlenosti	Pored javnog sektora, obezbediti učešće i zastupljenost privatnog i NVO sektora u definisanju projekta	% učesnika u procesu iz privatnog i NVO sektora	Zapisnik komisije za planiranje	0%	55%	Predsednik Privrednog saveta
	Identifikovani potencijalni projekti	Broj projekata	Plan implementacije	11	35	KLER
	Opština je angažovala adekvatne ljude za pripremu projekata	Broj angažovanih službenika	Spisak članova Rešenje	1	4	Načelnik OU
	Angažovana su sva relevantna opštinska odeljenja, ustanove i komunalna preduzeća	Broj relevantnih odeljenja, ustanova, preduzeća	Spisak	2	7	Načelnik OU KLER
	Obezbeđeno vreme i prostor za pripremu projekata	Broj dana	Evidencija/odluka Načelnika	30	120 (4 osobe po 30)	Načelnik OU
	Angažovani su stručnjaci u pripremi projekata	Broj dana angažovanja (iznos honorara)	Ugovori o delu	0 (0 CSD)	30 (100.000 CSD)	Načelnik OU KLER
	Tim za projekte potpuno je upoznat za NIP konkursom i kriterijumima	Broj sastanaka tima	Sastanak članova tima	1	5	KLER
	Broj podnetih projekata za NIP	Broj projekata	Spisak projekata	8	24	KLER
	Iznos sredstava za koji se konkurisalo	Iznos u CSD	Projektna dokumentacija	40.000.000	180.000.000	KLER
	Opština se obavezuje da obezbedi deo sredstava	Iznos u CSD	Projektna dokumentacija	0	18.000.000 (10%)	Odeljenje za finansije
	Broj odobrenih projekata iz NIP-a	Broj projekata	Obaveštenje iz NIP-a	4	15	KLER
	Iznos odobrenih sredstava	Iznos u CSD	Finansijski izveštaji Ugovori	20.000.000	100.000.000	Odeljenje za finansije KLER

4.5. Tumačenje rezultata i izveštavanje

Analiza i tumačenje rezultata

Tumačenje rezultata nije važno samo za donosiocima odluka. Iz baza podataka možemo, po potrebi, proizvesti informacije za različite ciljne grupe i za različite potrebe. Informacije o rezultatima i efektima jednog projekta ne moraju se koristiti samo za taj projekta, već mogu imati mnogo širu korist i značaj.

Značaj pružanja informacija donosiocima odluka

- Unosi poboljšanja u način upravljanja i unapređuje procese, resurse i usluge;
- Omogućava participativno planiranje, uspešnu implementaciju plana i monitoring i evaluaciju.

Da bi se donosiocima odluka pružale tačne, adekvatne i korisne informacije veoma je važno da se tim informacijama dobro upravlja – da se one **sakupljaju, čuvaju i analiziraju/tumače** na odgovarajući način.

Iz mora brojeva i činjenica, koje same po sebi malo govore, treba izvući informacije koje su nam potrebne i protumačene na pravi način, tako da na osnovu njih donesemo ispravne zaključke i odluke.

Pitanja kojima se KLER može rukovoditi u radu:

- Na koji način smo poboljšali svoj rad?
- Koje smo nove resurse uložili?
- Da li smo uveli neke nove aktivnosti? Ako jesmo, koje?
- Koji su rezultati/učinak našeg rada?
- Da li uočavate neke efekte našeg rada? Koje?
- Koje još efekte možemo očekivati?
- Kako ćemo ih meriti?

Izveštavanje o rezultatima monitoringa i evaluacije

Izveštavanje je glavna aktivnost tokom monitoringa jednog projekta i praćenja implementacije čitave strategije. To je način na koji se razmenjuju informacije o procesu i aktivnostima, učinku, rezultatima i efektima jednog projekta, uključujući sve učesnike u sprovođenju jednog projekta.

Usmeno izveštavanje

Usmeno izveštavanje je najjednostavniji način komuniciranja učinka i rezultata rada. Mnogi smatraju da je komunikacija lakša i efikasnija kada se koristi "živa" reč.

Prednosti usmenog izveštavanja su sledece:

- **Jasno i pravovremeno dostavljanje informacija.**
Usmeno izveštavanje se uvek radi neposredno po završetku nekog događaja. Tako su informacije proistekle iz samog procesa validnije i aktuelnije od onih koje su dokumentovane. Oni koji izveštavaju imaju prilike da razgovaraju sa učesnicima i na taj način dobiju neposredni odgovor, što doprinosi lakšem donošenju odluka.
- **Mali troškovi.**
Usmeno izveštavanje značajno skraćuje vreme i trošenje drugih resursa.

Nedostaci usmenog izveštavanja:

- **Pogresno izveštavanje.**
Pojedini članovi zajednice mogu namerno širiti pogrešne informacije kako bi zaštitili sopstvene interese. Usmeno izveštavanje je priličan izazov, s obzirom da osoba koja izveštava unapred zna da niko neće osporiti izveštaj. S druge strane, oni koji daju informacije nemaju dovoljno vremena da razmisle o odgovorima.
- **Čuvanje, umnozavanje i kratkotrajnost.**
S obzirom da informacije date tokom usmenog izveštavanja nisu ni dokumentovane niti zapisane, vrlo je teško sačuvati ih za dalju upotrebu. Te informacije su jedino "zapisane" u pamćenju samih učesnika u sprovođenju nekog projekta. Zbog toga je teško razmeniti ih s ljudima van zajednice - posebno u slučajevima kada ljudi koji poseduju informacije nisu u mogućnosti ili ne žele da ih otkriju. Takođe, prikupljene informacije nisu postojane posebno u slučajevima kada je već postojećim informacijama potrebno dodati neke nove podatke.

Pisano izveštavanje

Tokom monitoringa potrebno je izveštavati ne samo o aktivnostima, već i o samim rezultatima tih aktivnosti. Pišite o onome što pratite, uporedo pregledavajući izveštaje tehničkog osoblja.

Prednosti pisanog izveštavanja su:

- Obezbeđuje pouzdane informacije u svrhu boljeg rukovođenja (pisani izveštaji mogu biti kasnije upoređivani s drugim informacijama kako bi se utvrdila njihova tačnost);
- Pomažu u dobijanju informacija od strane tehničkog osoblja
- Pisani izveštaji su laki za rukovanje.

Nedostaci pisanog izveštavanja su:

- Svakodnevno pisanje izveštaja tokom monitoringa projekta se ne nikada ne radi;
- Dokumentovanje izveštaja zahteva prilično kako vremena, tako i novca.

Pisanje izveštaja

Većina ljudi je nervozna kada mora da napiše neki izveštaj? Često se ima utisak da se samo ispunjavaju birokratski zahtevi i da je to gubljenje vremena, jer izveštaje niko ne čita. Nažalost, izveštaji se najčešće ne čitaju zato što su loše napisani – predugački su, nezanimljivi i nisu prilagođeni ciljnoj grupi. Ako promenimo pristup, razumećemo da je izveštavanje sastavni deo konkretnih aktivnosti i da od njega možemo imati velike koristi.

Jedan projekat nije potpun ako se ne sprovodi monitoring, ali sam čin praćenja, bez analize i izveštavanja nema nikakvu korist. Rezultati monitoringa se moraju beležiti da bi se komunicirali. Izveštaj je jedan od vidova komunikacije. Izveštavanje o napredovanju projekta je sastavni deo projektnog ciklusa.

Zavisno od ciljeva i toga kome je izveštaj namenjen, razlikuje se i njegova forma. Dobar izveštaj nije samo opisan (kvalitativan), već je anačitičan i potkrepljen činjenicama (kvantitativan).

Delovi izveštaja

- Uvod
- Kratak pregled informacija poznatih od ranije
- Obavljene aktivnosti (potkrepljene činjenicama)
- Postignuti rezultati: učinak; uspesi/neuspesi (brojke, činjenice)
- Poređenje između očekivanih i postignutih rezultata
- Ko je uključen u projekat (učesće građana, donatora, države)
- Neophodne promene/izmene u strategiji
- Neočekivani problemi
- Pouke
- Preporuke (obavezno navesti kome su namenjene)

Dobar izveštaj je:

- ✓ Kratak ali kompletan (*koncizan*);
- ✓ Sadrži samo ono što je neophodno;
- ✓ Jednostavan je i napisan jasnim jezikom;
- ✓ Nema ponavljanja i suvišnih informacija
- ✓ Nema prizvuk "predavanja"
- ✓ Sadrži relevantne i zanimljive informacije;
- ✓ Dobro struktuiran i organizovan;

Predlog forme za izveštaj:

Na početku istaknite ono što je najvažnije: kratak pregled, navedite glavne događaje, dajte sažetak, efektne naslove. **Sažetak se piše na kraju, a stavlja se na početak izveštaja!**

Promene koje su nastale/nove okolnosti. Promene uslova, spoljni faktori, objektivne okolnosti.

Prikažite kako ste ostvarili ciljeve. Suština izveštaja – svaki cilj/očekivani rezultat neka bude podnaslov, a onda za svaki od njih ponaosob opišite obavljene aktivnosti/promene koje su nastale. Ukažite na stepen ostvarenja ciljeva; razloge za uspeh (šta je doprinelo); navedite probleme, prepreke – zašto niste uspeli 100%; koje ste pouke izvukli.

Preporuke. Na osnovu prethodnog dela, dajte preporuke (npr., *nastavite istim tempom, promenite to i to (navedite zašto i kako)*) i jasno naznačite kome dajete preporuke – različite preporuke se mogu odnositi na različite osobe, grupe ili organizacije.

Dodaci. Sve dodatne, detaljne, kvantitativne informacije stavite u dodatak – tabele sa detaljnom statistikom, zapisnike, dokaze, prateća/dodatna dokumenta, liste učesnika, evaluacione formulare, foto-dokumentaciju i sl.

Brojke govore!

Analiza trenutnog stanja je početna tačka! Svaki proces monitoringa i evaluacije počinje sa utvrđivanjem tih **osnovnih, polaznih podataka**. Ova aktivnost predstavlja osnovu za kasniju evaluaciju. Ovi podaci su korisni iz više razloga:

- ✓ Predstavljaju osnov za poređenje sa kasnijim rezultatima monitoringa i evaluacije – poređenje je moćan instrument za merenje ostvarenja aktivnosti i rezultata, zasnovan na činjenicama i podacima;
- ✓ Na taj način se obezbeđuju potrebni podaci o društvenom, političkom ekonomskom i tehnološkom stanju opštine za investitore i sve ostale zainteresovane strane;
- ✓ Da bi se adekvatno isplanirale buduće aktivnosti, koje se zasnivaju na činjenicama (brojkama, pokazateljima, itd.)
- ✓ Da bi se na taj način argumentovale odluke u očima javnosti, medija i drugih značajnih činilaca.

Rezultati srednjeročnog pregleda stanja takođe mogu imati višestruku primenu:

- ✓ Tokom trajanja jednog projekta, javnost treba stalno izveštavati o obavljenim aktivnostima i završenim ključnim koracima, jer će to ubediti javnost da sve ide po planu i kako treba;
- ✓ To će doprineti poverenju građana u opštinsko rukovodstvo i jačanju njihovih političkih pozicija;
- ✓ Uspešni rezultati projekata mogu biti osnova za lobiranje i zahtev za produženjem finansiranja, dopunskim projektima i sl. – dobri, ubedljivi projekti često rezultiraju u dobijanju dodatnih sredstava;
- ✓ Informacije se mogu koristiti za pisanje novih projekata, naročito u narednom periodu, kada srpske opštine dobiju pristup IPA fondovima;
- ✓ Dobijamo saznanja o neophodnim promenama/izmenama u projektu.

Predstavljanje učinaka efekata je od suštinskog značaja:

- ✓ Pomaže da se rezultati prikažu javnosti i dobiju poeni za opštinsko rukovodstvo, jer je ovo odlično sredstvo za jačanje poverenja građana;
- ✓ Dobri rezultati ovakve evaluacije su dobar signal za investitore i doprinose boljem ukupnom rangiranju opštine u zemlji, čime joj se otvaraju nove mogućnosti za razvoj.

5. MEHANIZMI PODRŠKE MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA I RURALNOM RAZVOJU

Jačanje kapaciteta kancelarija za LER za pružanje adekvatne podrške malim i srednjim preduzećima (MSP) i ruralnom razvoju je jedna od ključnih aktivnosti, kojima se KLER mora sistematski posvetiti. Sposobnost za pružanje adekvatne podrške podrazumeva poznavanje različitih mehanizama, koji se primenjuju na lokalnom nivou, ali mogu poticati i sa regionalnog i nacionalnog nivoa. Značajno je i oslanjanje na primere dobre evropske i šire međunarodne prakse.



Da bi pružili adekvatnu podršku MSP i ruralnom razvoju, zaposleni u KLER treba da:

- Budu upoznati sa postojećim zakonodavnim i institucionalnim okvirom i mehanizmima za podršku MSP i ruralnom razvoju;
- Poseduju kvalitetnu bazu podataka o privrednicima na teritoriji opštine, koja neće biti samo prost registar MSP;
- Budu dobro upoznati sa uslovima za poslovanje i teže ka poboljšanju kvaliteta opštinskih usluga za privredni sektor;
- Analiziraju prepreke i nedostatke za pružanje adekvatne podrške MSP i ruralnom razvoju;
- Definišu sve usluge koje mogu biti potrebne privrednom sektoru,
- Definišu set standardnih usluga za podršku MSP i ruralnom razvoju;
- Razumeju ulogu KLER u tom procesu;
- Pripremaju godišnje planove rada KLER, sa jasno definisanim aktivnostima podrške malim i srednjim preduzećima;
- Razumeju svrhu, način pripreme i korišćenja biznis planova kao instrumenta za pristup različitim vidovima novčane i nenovčane pomoći za MSP i ruralni razvoj;
- Stalno prate i budu dobro upoznati sa svim vidovima finansijske državne pomoći za razvoj MSP i ruralni razvoj, kao i sa drugim izvorima finansiranja;
- Da na pravi način promovišu sve izvore finansiranja kod potencijalnih korisnika;
- Da budu upoznati sa različitim vidovima nefinansijske pomoći i potencijalne uloge KLER u razvoju inovativnosti, konkurentnosti MSP i jačanju partnerstava na lokalnom nivou;
- Definišu indikatore za merenje učinka, rezultata, efekata i uticaja KLER u pružanju podrške MSP i ruralnom razvoju, kao i u procesu obezbeđivanja finansijske i nefinansijske podrške za njih.

5.1. Zakonodavni okvir za podršku MSP i ruralnom razvoju

Stvaranje pravnog i institucionalnog okvira – prvi koraci

- Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva – jun 2001.
- Republička mreža stručne podrške za podsticanje razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva (RAMSPP) – maj 2003.
- Usvajanje Strategije razvoja MSP i preduzetništva 2003-2008
- Zakon o garancijskom fondu
- Plan za podsticanje razvoja MSP, 2005

Nacionalna strategija privrednog razvoja Republike Srbije od 2006–2012

Osnovni cilj razvoja MSP je da Republika Srbija do 2012. godine dobije snažan, razvijen, međunarodno konkurentan i izvozno orijentisan sektor MSP....” (str. 72)

Mere politike razvoja MSP i preduzetništva

1. Stvaranje stimulativnog poslovnog okruženja za razvoj MSPP.
2. Institucionalna podrška MSP. Tehnička (nefinansijska) pomoć obuhvata različite oblike podrške razvoju poslovanja preduzeća kao što su: trening, usluge poslovnog savetovanja, tehnička i upravljačka pomoć, tržišno poslovanje (marketing), fizička infrastruktura i dr.
3. Regulisanje odnosa između državne uprave i MSP.
4. Lakši pristup kapitalu i podrška finansijskih institucija MSP. Pribavljanje neophodnog kapitala predstavlja jedan od najtežih problema za većinu MSP.
5. Međunarodna konkurentnost MSP.
6. Povećanje nivoa znanja i sposobnosti u sektoru MSP.
7. Lakši pristup MSP međunarodnom i domaćem tržištu.
8. Značaj informaciono komunikacionih tehnologija.
9. Smanjenje „sive” ekonomije.
10. Dijalog privatnog i javnog sektora.
11. Promovisanje preduzetništva i informisanje javnosti o strategiji razvoja MSP.

Horizontalni programi podsticaja – MSPP i regionalni razvoj

Cilj: Povećanje uticaja MSPP sektora ujednačenom regionalnom razvoju

Mere:

- Uvođenje diferenciranih podsticaja na osnovu poreske politike,
- Vođenje politike direktnog programiranja *prostornog razvoja* i razvoja poslovnih lokacija,
- Stvaranje lokalnih razvojnih koalicija (udruženja) za podršku preduzetničkim aktivnostima,
- Razvoj lokalnih fondova kroz kofinansiranje javnih i privatnog sektora,
- Odgovarajuća alokacija regionalnih razvojnih resursa

Horizontalni programi podsticaja – Poljoprivreda/razvoj tržišta zemljišta

Cilj: Efikasnija upotreba poljoprivrednog zemljišta kroz uspostavljanje funkcionisanja poljoprivrednog zemljišnog tržišta prodajom i kupovinom

Mere:

- Završiti katastar zemljišta,
- Uvesti zakupninu za svo državno poljoprivredno zemljište,
- Doneti Zakon o zemljištu,
- **Unapređenje kvaliteta zemljišta,**
- Osnovati upravu za poljoprivredno zemljište koj je vlasništvo države ili nije dokazano,
- Izgradnja tržišta dugoročnih kredita za kupovinu državnog i drugog zemljišta.

Horizontalni programi podsticaja – Održivi ruralni razvoj

Cilj: Stvoriti odgovarajuće socijalne i ekonomske uslove u seoskim sredinama i obezbediti njihov doprinos privrednom rastu zemlje

Mere:

- Donošenje i usvajanje osnovnih principa politike ruralnog razvoja,
- Napraviti kategorizaciju po EU modelu u manje poželjnim poljoprivrednim područjima za proizvodnju,
- Izraditi Program razvoja ekoloških poljoprivrednih sistema, posebno za marginalne i oblasti zaštićene prirode,
- **Doneti regionalne, lokalne akcione planove za ruralni razvoj,**
- **Pripremiti programe za ruralni razvoj i implementaciju sredstava Agrarnog budžeta i sredstava iz donacija**

Zakonodavni okvir od značaja za MSP i ruralni razvoj

- Zakon o porezu na dobit preduzeća
- Zakon o porezu na dohodak građana
- Zakon o proceni uticaja na životnu sredinu
- Izuzeci iz režima slobodne trgovine sa Ruskom federacijom
- Carinski zakon
- Uredba o uslovima i načinu privlačenja direktnih investicija
- Zakon o bankama
- Zakon o carinskoj tarifi
- Zakon o deviznom poslovanju
- Zakon o dbrovoljnim penzijskim fondovima i penzijskim planovima
- Zakon o doprinosima za obavezno socijalno osiguranje

- Zakon o finansijskom lizingu
- Zakon o finansiranju lokalne samouprave
- Zakon o investicionim fondovima
- Zakon o osiguranju
- Zakon o penzinom i invalidskom osiguranju
- Zakon o računovodstvu i reviziji
- Zakon o radu
- Zakon o slobodnim zonama
- Zakon o spoljnotrgovinskom poslovanju
- Zakon o sprečavanju pranja novca
- Zakon o stečajnom postupku
- Zakon o stečaju i likvidaciji banaka i društava za osiguranje
- Zakon o stranim ulaganjima
- Zakon o tržištu hartija od vrednosti i drugih finansijskih instrumenata
- Zakon o zadužbinama, fondacijama i fondovima
- Zakon o planiranju i izgradnji
- Zakon o zaštiti životne sredine
- Zakon o registraciji privrednih subjekata
- Uredba o uslovima i načinu privlačenja direktnih investicija
- Zakon o planiranju i izgradnji
- Zakon o strancima
- Zakon o privrednim društvima

Strateški pravci razvoja lokalne zajednice

U ekonomskom smislu, većina JLS u Srbiji ima slične strateške pravce razvoja, koji obuhvataju:

- Razvoj lokalne privrede i privlačenje direktnih stranih i domaćih investicija
- Ruralni razvoj
- Razvoj turističkih potencijala i usluga u oblasti turizma
- Razvoj infrastrukture, kao podloga za razvoj lokalne privrede, privlačenje investicija i razvoj turizma

Razvoj malih i srednjih preduzeća takođe se može posmatrati kao oblast koja se preklapa sa svim ostalim razvojnim pravcima. U tom smislu, kancelarija za LER treba da prikuplja podatke, priprema informacije i analizira opšte uslove za razvoj biznisa na lokalnu u kontekstu ostalih razvojnih komponenata. O tome će detaljnije biti reči u nastavku ovog poglavlja.

Ovo podrazumeva da su zaposleni u KLER dobro upoznati sa zakonodavnim i institucionalnim okvirom, kao i mehanizmima za podršku MSP. Analize mogu biti opšteg tipa - na primer, ako KLER poznaje poreski okvir u Republici Srbiji (PDV, porez na dobit preduzeća, godišnji porez na prihod, doprinosi za socijalno osiguranje), može biti korisno da izvrši poređenje i sa korisnicima svojih usluga podeli rezultate o visini poreza u zemljama u okruženju, uz analizu na koji način se to reflektuje na privredu na lokalnom nivou. Takođe, mogu se analizirati mogućnosti za razvoj malih i srednjih preduzeća u kontekstu razvoja turizma – na koji način razvoj MSP pomaže turizam i, obrnuto, kako ulaganje u turizam i povećan broj turista utiče na rast i razvoj MSP.

5.2. Indikatori privrednog razvoja – parametri koje treba da prati kancelarija za lokalni ekonomski razvoj

Svaka kancelarija za LER treba da ima uspostavljen sistem za praćenje indikatora privrednog razvoja i beleženje rezultata na nivou godine. U nastavku je dat primer istraživanja *Doing business in South East Europe in 2011* - rangiranje 22 grada iz sedam zemalja jugoistočne Evrope u istraživanju Svetske banke:

- Broj dana za započinjanje posla (days to start a business),
- Broj procedura za započinjanje posla (number of procedures to start a business)
- Broj dana da se uknjiži vlasništvo nad imovinom (days to register property)
- Troškovi započinjanja posla (cost to start a business) izraženi u procentu od ukupnih prihoda po glavi stanovnika (% of income per capita)
- Troškovi uknjiženja vlasništva nad imovinom (cost to register property) izražen u procentu od ukupne vrednosti imovine (% of the property value)
- Dani potrebni za dobijanje dozvole za izgradnju (days to deal with construction permits),
- Troškovi sprovođenja ugovora (costs to enforce a contract) izraženim u procentu od vrednosti ugovora (% of the claim value)
- Broj procedura za uknjiženje vlasništva nad imovinom,
- Broj procedura za dobijanje dozvola za izgradnju,
- Troškovi dobijanja dozvole za izgradnju izraženim u procentu od ukupnih prihoda po glavi stanovnika (% of income per capita).

5.3. Primer opisa procedure

Za lokalne privrednike uvek je korisnije i jednostavnije da im se neka procedura objasni jednostavnim jezikom, odnosno, da se zakoni i propisi pretoče u niz konkretnih koraka koje treba preduzeti. U nastavku je dat primer opisa procedure za osnivanje preduzeća.

Procedura za osnivanje preduzeća (d.o.o.)

Zakon o privrednim društvima (»Službeni glasnik RS« br. 36/11, 99/11), kao i Zakon o postupku registracije u Agenciji za privredne registre (»Službeni glasnik RS« br. 99/11) primenjuju se od 1. februara 2012. godine. Danom početka primene zakona počela je i primena Pravilnika o sadržini Registra privrednih subjekata i dokumentaciji potrebnoj za registraciju (»Službeni glasnik RS« br. 6/12) i Odluke o visini naknade za poslove registracije i druge usluge koje pruža Agencija za privredne registre (»Službeni glasnik RS br. 5/12), čime su zamenjeni ranije važeći propisi koji su regulisali postupak registracije privrednih subjekata u Agenciji (u prilogu se daje Postupak osnivanja i registracije u Registru Privrednih subjekata.¹

¹ Izvor: website Agencije za privredne registre Republike Srbije www.apr.gov.rs

Pre sačinjavanja dokumenata neophodnih za registraciju, osnivači moraju da daju podatke, odnosno, pribave sledeću dokumentaciju:

1. **Overena fotokopija lične karte** - ako je osnivač fizičko lice. Overena fotokopija rešenja o registraciji pravnog lica, ako je osnivač pravno lice (sa svim priložima, iz koga se vidi sedište, kapital, odgovorna lica, itd.)
2. **Podaci o punom i skraćenom nazivu preduzeća.** Puni naziv mora da sadrži najmanje jednu od delatnosti kojima će se preduzeće baviti (*Preduzeće za ...*). S obzirom da ne mogu dva preduzeća poslovati pod istim imenom (nazivom, firmom) pre definitivnog opredeljivanja za ime, po pravilu u Trgovinskom sudu vrši se provera podataka o registrovanom imenu.
3. **Dokazi vezani za korišćenje prostora** u kome će se nalaziti sedište preduzeća:
 - a) dokaz o vlasništvu (izvod iz zemljišnih knjiga, ugovor o otkupu) ako se kupuje prostor; ili
 - b) ugovor o zakupu, ali sa dokazom o vlasništvu za zakupodavca.
4. **Dokaz o uplati osnivačkog uloga** - izveštaj poslovne banke o deponovanim novčanim ulozima na privremenom računu - sa naznakom za koje preduzeće je uplaćen i koliko predmetni ulog iznosi u dolarskoj protivvrednosti na dan uplate, bez obzira na valutu koja se uplaćuje.
5. **Minimalni novčani deo osnovnog kapitala društva** sa ograničenom odgovornošću iznosi ukupno 500 evra po srednjem kursu na dan uplate.

Najmanje polovina navedenog iznosa mora biti uplaćena odmah, dakle pre podnošenja zahteva za osnivanje firme, o čemu se dobija overena potvrda od banke, dok druga polovina mora biti uplaćena u roku od dve godine od dana registracije preduzeća.
6. **U osnivačkim aktima moraju biti opredeljene šifre delatnosti** kojima će se novo preduzeće baviti, po jedinstvenoj, zakonom predviđenoj, nomenklaturi, uz naznaku koja će šifra predstavljati pretežnu delatnost preduzeća u prvom periodu nakon osnivanja.
7. **Osnivač(i) moraju imenovati lice/a koja će biti ovlašćena za zastupanje firme,** direktora i eventualnog zamenika direktora, predsednika Upravnog odbora i sl.

Za lice (lica) ovlašćeno za zastupanje firme potrebno je dostaviti kopiju lične karte ili pasoša.
8. Nakon kompletiranja dokumentacije sledi **overa akata u sudu** (Odluke ili Ugovora o osnivanju, potpisa lica ovlašćenog za zastupanje). U slučaju potrebe, postoji mogućnost da osnivač jednim paušalnim punomoćjem, ovlasti jedno lice za potpisivanje Odluke/Ugovora o osnivanju i statuta, kao i drugih potrebnih akata.

Takse za overu date su u uputstvu za osnivanje-registraciju privrednih subjekata Agencije za privredne registre.

Nakon dobijanja rešenja o upisu osnivanja u registar Agenciji za privredne registre (uputstvo u prilogu) potrebno je:

- Izraditi pečat preduzeća;
- Izvršiti upis preduzeća u Registar jedinica razvrstavanja Republičkog zavoda za statistiku;
- Otvoriti žiro račun preduzeća kod banke/banaka.
- Zaključiti Ugovor o deponovanju sredstava sa poslovnom bankom čiji će deponent biti preduzeće.

9. Podnošenje registracione prijave osnivanja DOO

10. Dobijanje rešenja o osnivanju

11. Prijava na obavezno socijalno osiguranje osnivača (ažurirano aprila 2011. godine)

Prema zakonskim propisima osnivač DOO je obavezno socijalno osiguran ako je zasnovao radni odnos u tom DOO-u, ili ukoliko je upisan kao zakonski zastupnik društva, a nije zasnovao radni odnos.

Naime osnivač DOO može zasnovati radni odnos u svom DOO ali ne mora. Ukoliko je osnivač zasnovao radni odnos u svom DOO tada se plaćaju porez i doprinosi na njegovu platu kao na platu bilo kog drugog zaposlenog. Osnovica za plaćanje doprinosa je zarada određena ugovorom o radu.

Međutim osnivač DOO mora da plaća doprinose (35,8%) iako nije zasnovao radni odnos, ali je upisan u registar APR kao zakonski zastupnik društva. U tom slučaju osnovica za plaćanje doprinosa je oporeziva dobit koju završnim računom utvrdi računovođa, a složi se poreska uprava. U ovom slučaju, ako je osnivač vlasnik samo određenog udela, osnovica je oporeziva dobit, ali srazmerno udelu tog osnivača.

Prijava na osiguranje se vrši u Fondu za penzijsko i invalidsko osiguranje.

12. Podnošenje dokumentacije Poreskoj upravi

U Poreskoj upravi dobićete poreskog inspektora/ku prema početnom slovu firme. Taj inspektor nije za vjeki vjekova, već postoje i kod njih rotacije svakih nekoliko godina.

Radi kompletiranja predmeta pri poreskoj upravi potrebno je svom/svojoj poreskom inspektoru dostaviti sledeću dokumentaciju (fotokopije):

- Rešenje iz APR
- PIB (rešenje)
- Ugovor sa bankom o tekućem računu
- Karton deponovanih potpisa iz banke
- Prijava na socijalno osiguranje za osnivača
- Ugovor sa firmom kojoj je povereno vođenje poslovnih knjiga
- Izjavu o zaposlenim radnicima
- Izjavu o poslovnom prostoru
- Izjavu o maloprodajnim, velikoprodajnim objektima i magacinima
- Izjavu o osnovnim sredstvima

13. Podnošenje prijave za akontaciju poreza na dobit

Pored gore navedenog inspektoru je potrebno dostaviti i prijavu za akontaciono utvrđivanje poreza na dobit. Naime DOO mora proceniti prihode i rashode za prvu poslovnu godinu (od dana osnivanja do kraja godine). Procena treba da je istinita, a eventualno je može proveriti poreski inspektor.

U zavisnosti od toga da li je predviđen dobitak za prvu godinu ili ne, postoji ili ne postoji obaveza plaćanja akontacije poreza na dobit. Tako ako je procenjeno da se do kraja godine ostvari dobitak od 100.000 dinara, treba platiti porez od 10.000 dinara (poreska stopa je 10%). Akontacije poreza na dobit se plaćaju do 15. u mesecu za prethodni mesec. Ukupnu akontaciju od 10.000 bi podelili sa brojem meseci do kraja godine i toliko novca uplaćivali mesečno.

Na kraju godine bi se utvrdila stvarna dobit i stvarna obaveza za porez na dobit. Tada bi se uplatila samo razlika poreza, ili ako postoji pretplata ona bi ostala na naredne periode.

14. Prijava komunalne takse (firmarina) i naknade za građevinsko zemljište

Kako je navedeno ranije, komunalna taksa je prihod grada ili opštine. Sama lokalna samouprava određuje visinu ove takse, s tim što ona ne može biti viša od zakonom propisanog iznosa.

Tako je i Skupština grada Beograda donela Odluku o lokalnim komunalnim taksama za teritoriju Grada Beograda. Tom odlukom ceo Beograd je razvrstan u zone, a u zavisnosti od tog kojoj zoni pripada lokacija sedišta DOO utvrđuje se visina komunalne takse (firmarine). Na sajtu www.finansijebgd.org možete preuzeti Odluku, a za visinu firmarine po zonama možete pogledati pod posebnim podnaslovom u okviru poglavlja Porezi i poreska uprava.

Takođe je potrebno izvršiti i prijavu za plaćanje naknade za korišćenje građevinskog zemljišta po odluci lokalnih vlasti. Na istom sajtu možete preuzeti i Odluku o naknadi za korišćenje građevinskog zemljišta za Beograd.

Ove odluke postoje za svaki grad i opštinu posebno.

Procedura za osnivanje radnje

Na veb sajtu Agencije se nalazi uputstvo za osnivanje, registraciju i uplatu taksi preduzetnika. U nastavku se daje postupak *Osnivanja preduzetnika*, a u prilogu je uputstvo za Registraciju.

- Jedinstvena registraciona prijava osnivanja pravnih lica i drugih subjekata i registracije u jedinstven registar poreskih obveznika (može se preuzeti sa veb sajta Agencije), sa unetim relevantnim podacima,
- Fotokopija lične karte za domaće fizičko lice, a za strance fotokopija pasoša, odnosno fotokopija lične karte za stranca (ili svih orgaka ukoliko se radi o ortačkoj radnji)
- Dokaz o uplati naknade za osnivanje (dokument: „visina naknada za osnivanje“ može se preuzeti sa veb sajta Agencije)
- Ukoliko se preduzetnik registruje za obavljanje delatnosti za koju se traži prethodna dozvola, saglasnost ili drugi akt nadležnog organa kao uslov za registraciju, potrebno je dostaiti odgovarajuću dozvolu, saglasnost ili drugih akt nadležnog organa u originalu ili overenoj kopiji.
- Ukoliko se prilikom osnivanja registruje prokura potrebno je priložiti i:
 - Uredno popunjenu stranu 7 prijave o osnivanju (podaci o prokuristi)
 - Pisano ovlašćenje kojim preduzetnik izdaje prokuru (može se preuzeti sa veb sajta Agencije)
 - Potpis prokuriste overen od strane nadležnog organa overe (obrazac OP može se takođe preuzeti sa veb sajta Agencije).

Moguće je prijavu osnivanja preduzetnika uraditi i **elektronski**.

Za korišćenje ove usluge neophodno je podneti elektronsku prijavu putem korisničke aplikacije za prijem elektronske prijave kojom se obezbeđuje prijem elektronskih dokumenata i dokaz o uplati naknade za registraciju. Potpisivanje elektronske prijave i dokumenata, kao i overa elektronskih dokumenata, vrši se u skladu sa propisima kojima se uređuje elektronski potpis i elektronski dokument.

Ukoliko elektronska prijava uspešno izvršena, podnosilac prijave će dobiti potvrdu o primljenoj elektronskoj prijavi na elektronsku adresu koja je registrovana kao elektronska adresa za prijem pošte ili na elektronsku adresu navedenu u prijavi.

Za preduzetnike koji ispunjavaju uslove za registraciju APR dostavlja poreskoj upravi podatke za dodelu i određivanje PIB-a i za upis u jedinstveni registar poreskih obveznika. Ukoliko su ispunjeni uslovi za dodelu PIB-a isti će biti registrovan i unet u rešenje o osnivanju preduzetnika. Ukoliko nisu ispunjeni uslovi za dodelu PIB-a preduzetnik će biti registrovan i obavešten da se za dodelu PIB-a obrati poreskoj upravi. APR po službenoj dužnosti dostavlja nadležnom PIO Fondu prijavu na osiguranje za preduzetnika i vrši prijavu obveznika plaćanja doprinosa Republičkom zavodu za zdravstveno osiguranje. Ukoliko nisu ispunjeni uslovi za registraciju obveznika plaćanja doprinosa u RZZO preduzetnik će biti registrovan u APR-u i obavešten da se za prijavu obveznika plaćanja doprinosa obrati RZZO

Uporedni pregled karakteristika d.o.o. i samostalne radnje

1. Podaci o upisu d.o.o. i radnje su javni.
2. U d.o.o. osnivač za prava i obaveze društva odgovara do visine svog osnivačkog uloga; Za rad radnje osnivač odgovara celokupnom svojom imovinom.
3. Za zastupanje d.o.o. u pravnom prometu u APR registar može biti upisan Prokurista ali samo za jednu vrstu posla;
4. Radnju može umesto osnivača predstavljati poslovođa sa svim pravima i obavezama osnivača, što se takođe upisuje u APR.
5. FIRMA – u nazivu firme d.o.o. stoji preovlađujuća delatnost pored imena i Sedišta, dok u firmi radnje mora biti označeno ime i prezima osnivača jednog ili više (može se navesti jedno ime sa oznakom i dr. i sl.);
6. d.o.o. prestaje sa radom: odlukom osnivača, likvidacijom, stečajem, na dr. način; Radnja prestaje sa radom odjavom u kojoj se mora označiti datum prestanka rada, po sili zakona
7. Jedno lice može biti osnivač samo jedne radnje.

Primer podrške potencijalnom privatnom preduzetniku

(Praktična vežba koja pokazuje da je potrebno da zaposleni u KLER u svakom pojedinačnom slučaju pružanja podrške, moraju da sagledaju različite perspektive.)

Srećko Srećković želi da registruje proizvodnju svinjskog mesa

Srećko Srećković je iz sela Prčilovca, opština Zajčevo. Od 1980. godine u okviru svog porodičnog domaćinstva bavi uzgojem svinja i proizvodnjom svinjskog mesa, ali nema registrovanu proizvodnju, što bi sada želeo da učini. Do sada je „tu i tamo“ prodavao prasad i svinje „na crno“, što je donosilo neki prihod, ali je osnovno stado počelo da mu opada, pa sada proizvodi svinjsko meso samo za sopstvene potrebe.

On je, u stvari, rešio da registruje proizvodnju, jer je čuo da država daje nekakva sredstva za obnavljanje osnovnog stada. Palo mu je napamet da ako se registruje i dobije novac od države, može da započne i ozbiljniju proizvodnju, koja će mu omogućiti da prodaje svinjsko meso. U ovom trenutku, on nema ideju o potencijalnom tržištu, ali, pošto država daje pare, smatra da je pravi trenutak da pokrene sopstveni biznis.

Srećko Srećković ima prirodnu preduzetničku crtu i osećaj za biznis, ali je neuk čovek i ne zna ništa o tome kako da registruje proizvodnju svinjskog mesa. Srećom, od komšije je čuo da, odnedavno, opštinska uprava Zajčeva ima Kancelariju za lokalni ekonomski razvoj, koja možda može da mu pomogne. Zato je odlučio da danas zakuca na njihova vrata...

Zadatak

Iz ugla preduzetnika

Vi ste Srećko Srećković. Pokušajte da se što više uživite u tu ulogu. Koji problemi vas muče? Pripremite listu očekivanja i pitanja koje ćete postaviti Kancelariji za ekonomski razvoj.

Iz ugla KLER

Na što konkretniji način, opišite kako biste mogli pomoći gospodinu Srećkoviću da registruje svoju radnju i pripremi dokumentaciju za podnošenje zahteva za obnavljanje stada Ministarstvu poljoprivrede.

5.4. Kratak pregled biznis planiranja za potrebe kancelarije za LER

Da bi mogle da pruže adekvatnu podršku i usmere korisnike – potencialna ili postojeća MSP - na pravi način, zaposleni u KLER bi trebalo da poznaju osnove biznis planiranja:



- Zašto planirati
- Kako planirati?
- Vizija
- Misija
- Planiranje
- Šta je biznis plan?
- Svrha biznis plana
- Karakteristike dobrog biznis plana
- Izrada biznis plana
- Struktura biznis plana

Zašto planirati? Objasniti potencijalnom preduzetniku svrhu biznis plana – dobijanje odgovora na niz pitanja - Gde smo? Kuda želimo ići? Kako ćemo postići željeni cilj? Planiranje je odgovor na nepoznavanje budućnosti, na moguće rizike. Ko ne planira, taj planira neuspeh. Proces razvoja biznisa je proces savladavanja protivrečnosti, konflikata, *promena*, koje se događaju u okruženju, u nama.

Razumevanje promena obuhvata: tehnološke promene, brzo menjanje navika kupaca, promene socijalnih vrednosti, političke promene, zakonodavne promene, ponašanje subjekata na tržištu, itd.

Biznis u koji se kreće ili koji funkcionira je deo okruženja – njegov aktivan član. On nalaže stalno izučavanje "pravila". Tako se sagledava i sopstvena ŠANSA.

Vizija. Koje vrednosti biznis želi da afirmiše? Šta u narednom periodu biznis želi da postane? Koje promene se očekuju? U kom pravcu? Rezultat inovacija koje će se uvesti?

Misija. Misija obuhvata globalne ciljeve preduzeća. Njome se daju odgovori na pitanja: Zašto radimo? Šta radimo? Za koga radimo? Kako radimo?

Misijom se objašnjava:

- Svrha postojanja biznisa (preduzeća)
- Glavni proizvodi i usluge
- Politika kvaliteta proizvoda i usluga,
- Geografski domen delovanja
- Glavna tržišta, kupci i korisnici usluga,
- Osnovni pravci razvoja,
- Ostali globalni aspekti

MISIJA – PRIMERI

- Gomel d.o.o. "Postati najveći distributer gasnih satova na našem tržištu"
- Intermetal, d.d. "Postati najveći izvoznik metalnih zglobova u zapadnu Evropu"
- ExArt, d.o.o. "Postati izvoznik usluga kulture iz Slovenije"
- Felicita d.o.o. "Probuditi tradicionalno slovenačko kulinarstvo i plasirati ga na veoma efektan način"
- Fantasy, d.o.o. "Postati jedini ekskluzivni zastupnik stranih preduzeća dečijeg tekstila za centralnu i istočnu Evropu"
- GEA College, d.d. "Postati Babson College u centralnoj i istočnoj Evropi"
- 063 "Omogućiti svojim korisnicima da mobilnim telefonom ostvare brz, kvalitetan, pouzdan i jeftin kontakt s porodicom, prijateljima i poslovnim partnerima iz bilo koje tačke u svetu."

Planiranje

- **Planiranje** je proces donošenja fokusiranih odluka o ciljevima, politikama, strategijama, programima i planovima
- **Ciljevi**-željene situacije i stanja
- **Politika**-preciziraju stavovi, načela, principi kojima se usmeravaju odlučivanje i akcije
- **Strategija** – definišu se bazični *načini* ostvarivanja ciljeva
- **Program**-specificiranje zadataka koji konkretizuju ciljeve, vreme potrebno za realizaciju i faktore proizvodnje potrebni za ostvarenje
- **Plan** – kvantitativno i kvalitativno izražen zadatak preduzeća koji treba ostvariti

Svrha biznis plana

- Osnov za početak biznisa
- Za dobijanje sredstava finansiranja
- Za potencijalne investitore
- Smernice za samog osnivača biznisa:
 - Definisane ciljeva i programa za njihovo ostvarenje
 - Simulacija biznisa sa korektivnim parametrima
 - Definisane novog biznisa-proširenje
 - Definisane dogovora među partnerima
 - Postavka vrednosnih parametara posla u slučaju da ga želite prodati
 - Referenca (statut je zakonska obaveza, a biznis plan je vodič)

Argumenti za preduzetnika koji planira da osnuje novi biznis

Biznis plan je suština prošlih, sadašnjih i budućih aktivnosti vašeg biznisa u pisanoj formi, odnosno put i način kako da iz prošlosti (sadašnjosti) stignete do budućnosti. Kada planirate da započnete Vaš biznis, najvažnija namena biznis plana je da pomogne da budete sigurni da je vaš biznis pažljivo isplaniran i da ima finansijskog i operativnog smisla. Biznis plan je vaš plan igre, put od snova do stvarnosti. On postavlja ciljeve, smernice i tačke prekretnice koje su jasno predstavljene u dokumentu. Istovremeno, on je i presek stanja u kome se sada nalazite, sa željom za njegovom promenom.

Postupak izrade biznis plana je razvojni proces, proces koji evoluira od početne biznis ideje, preko ocene njenih realnih biznis šansi u okruženju na tržištu, do sveobuhvatne projekcije realizacije sa simulacijama mogućnosti i načinima ostvarenja.

Biznis plan je, takođe, dokument koji služi kao standard sa kojim se mogu porediti tekući rezultati nakon što je posao startovao. Redovno poređenje planiranih i aktuelnih aktivnosti vam dozvoljava da identifikujete probleme pre nego što postanu nerešivi (neupravljivi). Redovno poređenje i korektivne akcije vam pomažu da održite vaš posao na željenom putu, ka ostvarenju postavljenog cilja.

Vaš mali biznis traži više od para i snova da bi postao životan i bio profitabilan. Biznis živi u vama da biste vi živeli od njega. On traži planiranje. Pažljivo planiranje je jedan od najbitnijih delova svakog uspešnog biznisa. To je put kojim se mogu otkriti problemi i prepreke na koje možete naići u budućnosti pre nego se one i dese, tako da ćete biti u prilici da načinite prave poteze u pravo vreme, kao bi mogli da ih izbegnete. U isto vreme, vi ćete biti bolje spremljeni da iskoristite prednost novih mogućnosti na koje ćete nailaziti u budućnosti. Na taj način bićete u mogućnosti da otkrijete nove biznis šanse, a iz njih nove profitabilne biznise.

Biznis plan vam koristi u još jednom smislu. On je obavezan dokument ukoliko želite da pozajmite kapital od privatnih investitora, banaka ili velikih kompanija. Jednom kada se plan dobro pripremi, on služi kao opipljiv dokaz vaše sposobnosti da upravljate vašom idejom i plan postaje značajan faktor u finansijerovoj odluci da vam odobri sredstva koja tražite. Kroz biznis plan vi stičete prvu proveru poverenja vaših potencijalnih partnera koji treba da ulože vreme, znanje ili novac baš u vaš projekat, a ne u neki drugi. To je vrlo često prekretnički i pokretački korak u realizaciji preduzetničkog posla, jer da ga možete samostalno realizovati, pomoć i podršku ne bi ni tražili.

Da li započeti biznis? Redosled razmišljanja



SWOT analiza

Snage	Slabosti
Mogućnosti	Pretnje

The diagram shows a 2x2 matrix with 'Snage' (Strengths) in the top-left, 'Slabosti' (Weaknesses) in the top-right, 'Mogućnosti' (Opportunities) in the bottom-left, and 'Pretnje' (Threats) in the bottom-right. A horizontal arrow points from 'Slabosti' to 'Snage', a vertical arrow points from 'Mogućnosti' to 'Snage', and a horizontal arrow points from 'Pretnje' to 'Mogućnosti'.

SAVETI ZA IZRADU DOBROG BIZNIS PLANA

Biznis plan treba da napišete sami:

- Svaki preduzetnik ima svoj pogled na posao, koji odražava njegov lični karakter, poslovno znanje i sposobnost
- To poslovni plan mora jasno pokazati.
- Treba jasno pokazati kako zamišljate posao i kako ćete ga razviti.
- Potrebno je da prikazete koliko znate o vašem poslu.
- U biznis plan se mora uložiti dosta vremena.
- Najviše vremena je potrebno za prikupljanje informacija i analizu.
- Posle prve verzije, treba odvojiti vreme za sređivanje, izmene i dopune.

Uloga savetnika – konsultanata:

- Savetnici vam kritičnim primedbama pomažu da »izoštrite« ideju.
- Savetuju vam različite izvore finansiranja.
- Savetuju kod tehničkih detalja, organizacije, nabavke, proizvodnje i prodaje.

Dobar biznis plan:

- Nije predugačak (20-40 strana)
- Pokriva planski period od 3-5 godina
- Lepo izgleda – ima naslovnu stranicu, lepo je formatiran
- Lak je za čitanje – ima rezime i standardnu strukturu, dobro naznačena poglavlja
- Napisan je jasnim jezikom
- Realističan je – ciljevi su dostižni i u skladu sa mogućnostima
- Predstavlja živi dokument – treba ga održavati i dopunjavati
- Služi preduzetniku kao pokazatelj sopstvenog napretka i razvoja.

ELEMENTI BIZNIS PLANA

- Naslovna strana, privlačnog izgleda i naslova
- Rezime
- Opis firme (profil kompanije)
- Analiza tržišta (analiza grane, delatnosti)
- Program proizvodnje i proizvodni plan
- Plan ljudskih resursa
- Prodajni plan
- Marketing plan
- Finansijski plan
- Plan budućeg razvoja
- Dodatak (aneksi)

Naslovna strana. Na naslovnoj strani naznačuju se: firma, naslov biznis plana, period na koji se on odnosi i ko je autor.

Rezime. Ovaj deo biznis plana se sastavlja na kraju izrade biznis plana i osvetljava najznačajnije rezultate dobijene prilikom izrade svih ostalih elemenata biznis plana. Vrlo je važno istaknuti ključne detalje vezane za program i proizvodni proces, kao i finansijsku konstrukciju koja treba da pruži sažetu ilustraciju visine i dinamike potrebnih ulaganja i povraćaja investicionih sredstava.

Opis firme. Ovde se daju osnovne informacije o firmi, koji treba da daju njen poslovni profil, a odnose se na podatke kao što su poslovno sedište, vrsta vlasništva, oblik organizovanja, raspoloživa sredstva i obaveze, i dr.

Analiza tržišta. U ovom delu treba dati odgovore na sledeća pitanja:

- ✓ Kolika je proizvodnja u zemlji?
- ✓ Koliki je rast?
- ✓ Koji su najznačajniji regioni?
- ✓ Koliki je obim prodaje?
- ✓ Koji su osnovni trendovi?
- ✓ Kakvo je privredno i pravno okruženje?
- ✓ Ko je konkurencija?
- ✓ Koje su prednosti konkurencije?
- ✓ Koje su osnovne prepreke za ulazak na tržište?

Program proizvodnje i proizvodni plan. Ovaj deo biznis plana treba da odgovori na sledeća pitanja:

- ✓ Identifikovanje proizvodnog programa (odlike proizvoda i asortiman).
- ✓ Koje su glavne karakteristike proizvodnog procesa?
- ✓ Izbor tehnologije i potrebne opreme.
- ✓ Ko su proizvođači i isporučioци opreme?
- ✓ Koji su i kako će se rešiti tehnički zahtevi (električna energija, vodovod i kanalizacija, otpadne materije i dr.) za primenu izabrane tehnologije?

- ✓ Kakvi objekti i koja lokacija su potrebni?
- ✓ Identifikovanje repromaterijala i dobavljača za realizaciju programa proizvodnje.
- ✓ Da li se ceo proces proizvodnje obavlja samostalno i ko su ostali podizvođači?
- ✓ Koliki su troškovi proizvodnje?
- ✓ Koje su buduće investicije u opremu?

Plan ljudskih resursa. Ovde potrbno definisati sledeće elemente:

- ✓ Koji su zadaci i poslovi?
- ✓ Koje funkcije proističu?
- ✓ Ko su izvršioci?
- ✓ Kolike su naknade i obaveze?

Prodajni plan. U ovom delu se pravi analiza prodaje za koju se veruje da će se dostići na tržištu. Da bi se to uradilo neophodno je sledeće:

- ✓ Napraviti kalkulaciju troškova i formirati cene proizvoda.
- ✓ Prognozirati prodaju sa više scenarija.
- ✓ Postaviti organizaciju prodaje.
- ✓ Izvršiti analizu kupaca.

Marketing plan. Ovaj odeljak je izuzetno značajan za uspešnu realizaciju biznis plana. Zato je potrebno izvršiti tržišnu analizu koja treba da pruži odgovore na sledeća pitanja:

- ✓ Koja je ciljna grupa, odnosno ko su potencijalni potrošači proizvoda?
- ✓ Kakve su cene na tržištu?
- ✓ Kako izvršiti promociju proizvoda?
- ✓ Koji su kanali distribucije?
- ✓ Koje načine reklamiranja koristiti?
- ✓ Koliki su troškovi reklamiranja?

Finansijski plan. Ovo je najznačajniji i najsloženiji deo biznis plana. On pokazuje finansijsku opravdanost ulaska u posao. Da bi se valjano uradio neophodno je analizirati:

- ✓ Bilans uspeha.
- ✓ Bilans toka sredstava.
- ✓ Bilans stanja.
- ✓ Pregled amortizacije, stanja kredita.
- ✓ Finansijske indikatore.

Plan budućeg razvoja. Ovaj deo biznis plana treba da ukaže na osnovne pravce i ciljeve u narednom periodu.

Dodatak. U ovom delu su sadržani svi potrebni materijali i dokumentacija koji su od značaja za realizaciju celog posla na izradi i izvođenju biznis plana

VEŽBA ZA OBLIKOVANJE VIZIJE:

- Šta sam sve postigao u prošlosti?
- Koja posebni uspjesi inicirali moj preduzetnički poriv?
- Da li sam trenutno usmeren u one oblasti u kojima sam najupsešnji ili me pak moje sadašnje aktivnosti odvrćaju od takvih oblasti?
- Koje postojeće preduzetničke šanse će mi pomoći da proširim delatnost u mojoj oblasti?
- Kojim proizvodima mogu realizovati viziju na dugi rok, a koje ću eliminisati?
- Kojim proizvodom mogu pobediti na dugi rok? Objastine zašto?
- Objasnite kako vidite sebe i svoje preduzeće na tržištu za 10 godina?
- Kako nameravate organizovati sebe i zaposlene za ostvarenje vizije, gde će nastati razlike?
- Šta će vam sve trebati kao podrška u toj viziji?
- Kakav preduzetnik želite postati? Da li imate pred sobom neki domaći ili strani uzor?
- Navedite 3-5 najvažnijih domaćih konkurenata na domaćem tržištu
- Navedite prednosti i nedostatke u odnosu na njih
- Ko su potencijalni kupci vaših proizvoda?
- Na koje tržište planirate plasirati vaš proizvod?
- Koji su izvori finansiranja za početak vašeg posla?

5.5. Uloga kancelarije za LER u praćenju situacije na tržištu

Za sve one koji planiraju da zasnuju novi biznis, da održe postojeći biznis u datim uslovima, kao i da prošire poslovanje, veoma je važno da prate situaciju na tržištu.

U okviru svoje analitičke i savetodavne uloge, KLER ovde može pružiti informacije od velike koristi za buduće ili postojeće vlasnike MSP i preduzetnike.

STALNO PRAĆENJE I ANALIZA SITUACIJE NA TRŽIŠTU

Ključno je da zaposleni u kancelariji za LER budu dobro informisani o uslovima na tržištu, kao i da informacije od značaja sistematski beleže i učine dostupnim privrednom sektoru. Izvori informacija mogu biti:

- **Elektronska i štampana sredstva informisanja.** Važno je da zaposleni u KLER svakog dana pročitaju novine i prate vesti na televiziji ili preko radija.
- **Internet.** U uslovima globalne tržišne ekonomije i konkurentnosti, za lokalni biznis važne su informacije i o stanju na tržištu u zemljama regiona, i u svetu. KLER ovakve vesti može objavljivati kao zanimljivosti na svom sajtu.
- **Zakoni i propisi koji se odnose na MSP i preduzetništvo.** Dobijanje blagovremene informacije je ključno. Svaka promena zakona i propisa, državna intervencija ili program državne pomoći ima uticaja na razvoj MSP i preduzetništva. Uloga KLER je da informacije o tome što pre učini dostupnim, ali i da pruži analizu o tome kako to utiče na razvoj lokalnog biznisa.
- **Praćenje situacije na terenu.** Svrha anketa, praćenja lokalnih medija i kontakti sa privrednicima takođe su značajan izvor informacija. KLER, u tom smislu, mora imati proaktivan pristup.
- **Primeri dobre (i loše!) prakse.** Analiza uspeha ili neuspeha nekog privrednika u određenim tržišnim uslovima može biti odličan način učenja, da bi se izbegle tuđe greške ili primenio neki mehanizam koji uspešno funkcioniše.
- **Razne socio-ekonomske analize.** Akademske institucije (naročito instituti u okviru njih) pripremaju razne dokumente koji pružaju detaljnu analizu situacije na tržištu. Jezik takvih naučnih studija često nije razumljiv prosečnom preduzetniku. Zato je uloga kancelarija u tumačenju i prilagođavanju ključnih poruka za potrebe lokalnih preduzetnika veoma važna.

PRIMER DOBRE PRAKSE – PROJEKAT *EFRISTAT* U HRVATSKOJ

Globalna ekonomska kriza, nametnula je dodatne probleme lokalnim samoupravama. Isključiva orijentacija na delovanje institucija na lokalnu nije dovoljna, ni poželjna u kontekstu savremenih ekonomsko-socijalnih problema. U rešavanje tih problema moraju se uključiti sve institucije, agencije i subjekti javnog i privatnog sektora, uključujući i akademsku zajednicu.

Projekt *EFRISTAT* Ekonomskog fakulteta u Rijeci (EFRI) obuhvata izradu portala putem koga će KLER, MSP i preduzetnici i investitori moći da dođu do svih relevantnih podataka koji se tiču lokalnog ekonomskog razvoja. Projekat ima širi kontekst i podrazumeva i osnivanje Centra za lokalni ekonomski razvoj pri ovom fakultetu, za podršku lokalnim samoupravama. EFRI polazi od pretpostavke da se ciljevi projekta *EFRISTAT* mogu se ostvariti samo putem holističkog pristupa lokalnom ekonomskom razvoju, u kome učestvuju svi bitni akteri.

Primer praćenja situacije na tržištu; ponude i potražnje : praktična vežba za zaposlene u kancelariji za LER

Ovo su vesti koje je KLER Zajčevo prikupila u periodu 2009-2011 godine. Da li su te vesti bitne za poljoprivrednike iz Zajčeva? Kakve informacije se mogu dobiti na osnovu njih? Na koji način one mogu biti od pomoći KLER da pruže adekvatne i pravovremene informacije lokalnim privrednicima, kao i da ih usmere da bolje tržišno razmišljaju?

PRIKUPLJANJE VAŽNIH VESTI I OBJAVLJIVANJE REZULTATA ANALIZE

05.09.2009. **MESO - NEOPRAVDANO SKUPO.** Industrija mesa "Topola" u Bačkoj Topoli pozitivno završava i osmi poslovni mesec, a svi su izgledi da će ova godina biti uspešnija nego prošla i pored mnogih teškoća, pa i iznenadnih tržišnih udara. Prvo polugodište je okončano rastom proizvodnje od oko sedam odsto, ali će se, povećanim učinkom u drugoj polovini 2009, ukupan rezultat podići na planiranih 20 procenata. Potrošnja mesa kod nas stalno opada, ali i pored toga cene mesa i mesnih prerađevina – rastu, kaže Muhadinović. Razlog tome treba tražiti u nedovoljnoj ponudi robe i njenoj skupoći. Naša produktivnost u stočarstvu je upola manja od potrebne. Meso, pogotovo svinjsko, kod nas je, prema njegovoj oceni, neopravdano skupo, a skupo je jer ga nemamo dovoljno. Na stranu i to što su cene osnovnih sastojaka stočne hrane u osetnom padu, a ponuda robe u usponu. Kukuruz staje 5,2, a ječam – 4,2 dinara. Nekada je paritet kilograma žive vage svinja bio osam do deset kilograma kukuruza. Sada je to neuporedivo skuplje. Kilogram žive mere tovljenika je trenutno od 82 do 85 dinara. Mnogi proizvođači pšenice, kukuruza, ali i drugih žitarica suočeni sa njihovim dosta niskim cenama, sada preko svinja, odnosno mesa, pokušavaju da sto više zarade i "ispeglaju" ranije gubitke, objašnjava i tu tržišnu dimenziju Muhadinović.

02.09.2009. **PAD CENE PŠENICE.** Sa Produktne berze u Novom Sadu, koja je pouzdani indikator tržišnih kretanja u oblasti agrara, za proizvođače pšenice stiže loša vest. U poslednjih mesec dana kilogram merkantilne pšenice, ovogodišnjeg roda, sa preko šest "pao" je na 5,80 do 5,90 dinara. Tako se cena hlebnog žita sasvim primakla vrednosti kukuruza. Dalja tržišna kretanja teško je prognozirati, a proizvođači pšenice, podsetimo, negodovali su i zbog cene od sedam dinara za drugu klasu, koja je pretežno primenjivana prilikom otkupa, smatrajući je suviše niskom. Sadašnja tržišna kretanja jos manje idu na ruku ratarima, ali veliki deo njih je prinuđen da iznese pšenicu na berzansku pijacu, pre svega, zbog neophodnih sredstava za obnavljanje proizvodnje. Direktor asocijacije žitomlinskih organizacija nase žitnice, "Žitovojvodina", Sima Matić, ističe da se pad cene pšenice mogao i očekivati, s obzirom na to da je ovog leta ostvaren solidan rod u odnosu na prvobitna očekivanja, a s druge strane otkup je znatno smanjen. Ovu problematiku čini ozbiljnom i podatak da samo u vojvođanskim mlinovima trenutno ima na skladištima oko 190 hiljada tona pšenice prošlogodišnjeg roda. Zalihe su, doduše smanjene, jer je Direkcija robnih rezervi Republike Srbije proteklih meseci 268 hiljada tona usmerila stranim kupcima.

01.07.2009. **KOME PRODATI PŠENICU?** Iako je ove godine zahvaljujući lošim vremenskim uslovima prinos pšenice izuzetno smanjen (za oko 600 hiljada tona manje nego prošle godine kada je bio 2,9 miliona tona), zbog proizvodnje koja prevazilazi potrebe ostaje problem prodaje pšenice. Direkcija za robne rezerve otkupljuje 300.000 tona hlebnog zrna u gotovom, što je daleko manje nego prošle godine kada je otkupila sve ponudjene količine. Otkupna cena biće

sedam, odnosno, osam dinara po kilogramu u zavisnosti da li je u pitanju prva ili druga klasa. Stručnjaci smatraju da je tržište ne pripremljeno za trgovinu pšenicom, jer prethodnih deset godina nije bilo slobodnog tržišta, pa je potreban jedan prelazni period do liberalizacije.

27.06.2009. **HLEB NAŠ NASUŠNI.** Ove sezone suša je neumoljivo umanjila rod pšenice. Iako se radi o strateškom artiklu, očekivalo se od Vlade da kreativnom politikom zaštiti položaj proizvođača i uredi red na tržištu. Odluka da se pšenica prve klase kupuje po osam a druga po sedam dinara ustvari znači da će preovlađivati kupovina po sedam dinara, jednostavno zato što pšenica druge klase čini 90 procenata roda. Prošle godine Direkcija je bila ekskluzivni otkuplivač po 7,50 dinara a sada se čini da niko nije zainteresovan za kupovinu. Zadrugari kažu da su minimalni troškovi 20.000 din/ha plus porezi i doprinosi. Pitanje zarade se više ne postavlja. Informacija da će Direkcija naredne godine kupovati na berzi, dakle, od najpovoljnijeg ponuđača povećava neizvesnost u vezi odluke o novoj setvi. Izgleda da će se ubuduće pšenica najviše sejati za poznatog kupca, kao što je slučaj sa šećernom repom , sojom i suncokretom.

10.06.2010. **LOŠI PRINOSI.** Loši klimatski uslovi prouzrokovali su znatno smanjene prinose za oko 30%-50%. Rod ranog voća je prepolovljen, sto će se loše odraziti na prerađivačku industriju koja je ove godine planirala izvoz od preko 440 milona dolara. Što se tice pšenice, prosečan prinos bi trebalo da bude oko 3,2 do 3,4 tone po hektaru, što je daleko od evropskog proseka. Nisu samo loši klimatski uslovi zaslužni za ovakav rod, već i praksa da se više od polovine posejanih površina seje nedeklarisnim semenom, da se ne đubri osnovnim đubrivom itd. Ove godine, Direkcija za robne rezerve Srbije otkupice 450.000 tona pšenice po još nepoznatim uslovima plaćanja. Takođe se očekuju krediti Fonda za razvoj Srbije i banaka, za izvoz ranog voća i povrća.

02.06.2010. **PREGLED CENA NA PRODUKTOJ BERZI NOVI SAD.** Od 27. do 30. maja 2010. godine. U protekloj nedelji na Produktnoj berzi u Novom Sadu došlo je do pada vrednosti prometa, kao i pada broja zaključenih poslova. Najveća vrednost prometa realizovana je u trgovini kukuruzom. Trgovalo se: kukuruzom, sojinom sačmom, suncokretovom sačmom, pšenicom, brašnom, uljem i stočnim ječmom. Ponuda većine roba na Produktnoj berzi se u protekloj nedelji nije značajnije promenila u odnosu na prethodni period. I pored veće ponude nad tražnjom za berzanskim robama nije doslo do značajnije promene cena, osim u slučaju kukuruza. Ukupan promet ostvaren na Produktnoj nerzi u Novom Sadu u protekloj nedelji iznosio je 1.972 tona, odnosno 11.901.800,00 dinara.

Roba	Cena (din/kg) od-do
KUKURUZ	6,00-7,00
PŠENICA	6,70-6,80
BRAŠNO T-500	9,20
SOJINA SAČMA 44%	17,50-18,20
STOČNI JEČAM	5,70
SUNCOKRETOVA SAČMA 33%	7,70-7,90
ULJE	52,00
PŠENICA, isporuka 15.07.2002.	5,50

30.04.2010. **POVOLJNA PRODAJA IMT TRAKTORA.** Vlada Srbije uložila je u Industriju traktora i mašina (IMT) u Novom Beogradu 670 miliona dinara, da bi zemljoradnicima omogućila nabavku 870 traktora po povoljnim uslovima od tržišnih. Ratari će za traktor model "539" Robnim rezervama Srbije isporučiti po 4,2 vagona pšenice ovogodišnjeg roda po sadašnjoj ceni 6,7 dinara za kilogram. To je oko 4.700 eura. Tržišna cena traktora je, inače, 5.250 eura. Pored toga, zemljoradnici su oslobođeni plaćanja poreza na promet, pa je kupovina traktora još primamljivija. U sklopu ove transakcije, zemljoradnici će moći traktore da dobiju i na kredit ukoliko žele da ga otplate iz dve žetve.

18.03.2010. **POTROŠNJA MLEKA.** Statistika pokazuje da se u Beogradu prošle godine popilo 77.258.000 litara konzumnog mleka, što je za 9% manje nego u 2000. godini. Ponuda je prošle godine bila stalna i bogata ali je smanjena tražnja zbog porasta cena, značajno smanjila potrošnju. Plasman prema proizvođačima: PKB Imlek 50.115.000 litara, Mlekara Zemun 6.055.000, Mlekara Granice 3.519.000, PIK Zemun 1.448.000 itd. Isporuka manjih privatnih mlekara je van statističke kontrole. Procena je da bi njihovo učešće u snabdevanju moglo da dostigne 5% ukupne prodaje.

26.03.2011. **STOKA POSKUPELA.** U Evropi je epidemija slinavke i šapa dovela do masovnog uništavanja stoke. Srbija je uvela zabranu prometa stoke i životinjskih proizvoda iz zaraženih zemalja, što je dovelo do porasta tražnje za mesnim prerađevinama iz domaćih izvora. Trenutna cena tovljenika je 78-80 din/kg, a cena prasadi 90 din/kg uz očekivani dalji rast cena.

25.08.2011. **DA LI SE POSKUPLJEM POLJOPRIVREDNIH I PREHRAMBENIH PROIZVODA MOŽE REŠITI KRIZA U DOMAĆEM AGRARU?** Usled niskog standarda građana i viskih cena prehrambenih proizvoda, za mnoge postaje nedostupna kupovina osnovnih životnih namirnica. U odnosu na EU to izgleda ovako; tokom 2010. potrošnja mesa u zemljama Evropske unije u proseku je bila 87,9 kg po glavi stanovnika godišnje, u našoj zemlji prosek je 40 kilograma, što se tiče mlečnih prerađevina u Evropi se po glavi stanovnika godišnje pojede 18,3 kilograma sira i 4,7 kilograma putera, dok se u SRJ pojede prosečno 9 kilograma sira i 300 grama putera godišnje. Iako smo važili za velike gurmane to očigledno više nismo, jer cifre govore da su nas nekada veći vegetarijanci prestigili u potrošnji mesa.

Zemlja	Vrste mesa			
	juneće	svinjsko	živinsko	ovčije/kozje
SRJ	10	20	7	3
EU	18,2	43,4	21,4	3,7
Bugarska	9,9	30,2	15,1	7,1
Češka	11,6	41,2	20,6	0,1
Estonija	13,2	27,3	13,3	0,2
Mađarska	6,2	59,8	25,7	0,5
Letonija	38,6	28,1	8,2	-
Litvanija	17,5	23,2	9,2	-
Poljska	9	47,2	14,3	-
Rumunija	7,4	22,8	14,7	2,4
Slovačka	8,8	32,5	7,1	0,2
Slovenija	23,2	42,6	24,4	-

5.6. Izvori i oblici finansiranja MSP i preduzetništva

Mogući izvori finansiranja

Za ostvarenje planiranog razvoja, svaki privredni subjekt (preduzeće, poljoprivredno gazdinstvo, zadruga) tokom svoje finansijske aktivnosti mora sebi obezbediti neophodne finansijske izvore. Takođe, privredni subjekti, bez obzira na profil, planiraju u svom razvoju realizaciju pojedinih investicionih projekata. Ali, šta će biti ostvareno od onoga što je planirano, zavisiće, pre svega, od raspoloživih finansijskih sredstava. Proces u kome se određuju neophodna finansijska sredstva za realizaciju planiranog investiranja, kao i način njihovog pribavljanja, zove se *finansiranje investicija*.

U svim investicionim projektima, u kojima je definisan i uspostavljen metod za ostvarenje planiranog razvoja, uz finansijska sredstva neophodna za izvršenje investicionih aktivnosti, takođe su određeni i izvori iz kojih će gore navedeni resursi proisteći. Dakle, realizacija i stavljanje u funkciju investicionog objekta zavisi od postojanja izvora finansiranja.

Način na koji su određeni struktura, obim i dinamika neophodnih isplata, koje se javljaju u procesu investiranja, kao i njihova koordinacija sa raspoloživim izvorima finansiranja, predstavlja veoma kompleksno pitanje. Što bi značilo da sve neophodne isplate moraju biti pokrivena određenim finansijskim sredstvima kako bi se definisani cilj investiranja ispunio shodno planu. Nedostatak finansijskih sredstava za potrebne isplate može izazvati velike poteškoće u investiranju, što bi moglo da uzrokuje sporiju realizaciju, izostanak nekih ekonomskih efekata, pa čak i nemogućnost realizacije investicionog projekta. Shodno tome, smatra se da je kod određivanja investicionih projekata neophodno definisati sve isplate koje mogu biti potraživane radi realizacije investicionog objekta, kao i njihova koordinacija sa raspoloživim izvorima finansiranja.

Privredni subjekti praktikuju da finansijski plan, koji ulazi u nadležnost odeljenja finansija, bude realizovan dugoročno i da ima u vidu sve ciljeve utvrđene u dugoročnoj razvojnoj strategiji, u koju naravno ulaze i aktuelni (važeći, postojeći) ciljevi. Generalno, kod donošenja odluke o finansiranju, odlučujuće je izvesnost obezbeđenja neophodnih sredstava za realizaciju investicionih ciljeva, kao i respektovanje finansijske ravnoteže privrednog subjekta između sredstava za kratkoročno finansiranje, i onih za srednjoročno i dugoročno finansiranje.

U praksi je poznato da se finansiranje investicija u srednjoročnom i dugoročnom periodu može javiti u različitim formama i pod različitim imenima, kao što su:

- Investicioni plan;
- Investicioni budžet;
- Kapitalni budžet;
- Stablo finansijskih predviđanja itd.

U Americi (SAD) se recimo koristi termin *investicioni budžet*, dok u Evropi (posebno u Francuskoj) se najčešće upotrebljava termin *investicioni plan*, koji se sastoji od kalendarskog razmeštaja sredstava u intervalu odvijanja investicionog procesa. Investicioni plan ima dvojako značenje: neophodna sredstva i naravno izvori finansiranja. Budući da se u ekonomsko-finansijskoj analizi koriste finansijski tokovi prikazani u različitim tabloima koji sadrže informacije

o korišćenju sredstava, saldu, obrtu kapitala itd., neki od francuskih autora ovaj termin zovu još i *stablo višegodišnjeg finansiranja*.²

U procesu koji je praćen izradom i donošenjem finansijske odluke na nivou ekonomskih jedinica, uključujući i poljoprivredu, treba imati u vidu sledeće elemente:

- **Troškove realnih investicija**, koji nastaju usled nabavke osnovnih sredstava preduzeća, planirane u periodu 3-5 godina;
- **Rast obrtnih sredstava** (varijacija potrebnog obrtnog kapitala), koji može da nastane u situaciji proširenja kapaciteta za proizvodnju/eksploataciju.
- **Ostale troškove** (kao što su: troškovi za instaliranje/montiranje, za stručne obuke osoblja koje će biti angažovano u novoizgrađenoj jedinici, odobravanje zajmova, vraćanje kredita, itd.).

Bitna karakteristika tržišne ekonomije je samostalnost upravljanja finansijskim sredstvima određenim za realizaciju investicionih projekata. Svaki privredni subjekt formira sopstveni investicioni fond, pribavlja bankarske kredite (kratkoročne i dugoročne) i druge oblike zajmova, itd, tražeći optimalno rešenje kako bi novčani kapital bio iskorišćen sa maksimalnom ekonomskom efektivnošću.

U uslovima razvijene tržišne privrede, potencijalni investitori imaju otvorenu mogućnost da biraju između više različitih načina finansiranja. Generalno posmatrano, izbor se svodi na dva oblika finansiranja - između finansiranja sopstvenim ili tuđim (pozajmljenim) sredstvima, odnosno između delom sopstvenim, a delom tuđim sredstvima, što je u praksi i najčešći slučaj. Budući da se u ekonomici preduzeća pod finansiranjem u najširem smislu reči podrazumeva svaka dispozicija kapitala, to se klasifikacije načina finansiranja investicija mogu izvršiti prema više različitih kriterijuma.

Finansiranje investicija prema poreklu kapitala. Prema ovom kriterijumu, razlikujemo dva oblika finansiranja investicija, i to interno (unutrašnje finansiranje) i spoljašnje (eksterno finansiranje).

Interno (unutrašnje) finansiranje, javlja se onda kada se potrebna finansijska sredstva pribavljaju, odnosno obrazuju unutar preduzeća, uglavnom *zadržavanjem u preduzeću (dela) ostvarene dobiti i korišćenjem akumuliranih iznosa amortizacije osnovnih sredstava*. Ovaj se oblik finansiranja može obezbediti i na druge načine, kao što su:

- prodaja dela preduzeća;
- prodaja osnovnih sredstava;
- prodaja hartija od vrednosti iz portfelja preduzeća;
- prodaja potraživanja, i sl.

Pojmovi **interno finansiranje** i **samofinansiranje**, u principu označavaju isti oblik finansiranja, tj. da se kapital stvara u preduzeću i u njemu ostaje za finansiranje novih investicija. Ipak, pod samofinansiranjem se podrazumeva takav oblik finansiranja investicija,

² Subić J. , (2010): *Specifičnosti procesa investiranja u poljoprivredu*. Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd.

gde se finansijska sredstva obezbeđuju unutar samog preduzeća (interno generisana sredstva, tj. sredstva iz sopstvenih izvora, pre svega iz akumulacije i amortizacije).

Imajući u vidu moguće izvore finansiranja, razlikuje se:³

- **Otvoreno samofinansiranje**, ostvaruje se iznosima dobiti u procesu poslovanja preduzeća, koji su preostali nakon raspodele dividendi deoničarima i sl. Iznos dobiti koji je zadržan u preduzeću na taj način povećava sopstvene izvore sredstava raspoložive za ulaganja u nove investicije.
- **Prikriveno samofinansiranje**, ostvaruje se na bazi korišćenja latentnih rezervi u preduzeću.

Eksterno (spoljno) finansiranje, javlja se onda kada se izvori finansiranja investicija, u pravnom smislu, nalaze izvan preduzeća, odnosno kada preduzeće potrebna dodatna finansijska sredstva pribavlja eksterno (spolja). Karakteristično za ovakav način finansiranja investicija jeste da vlasnik, odnosno vlasnici kapitala ili novi deoničari stavljaju preduzeću svoj kapital na raspolaganje, odnosno svojim učešćem finansiraju poslovnu aktivnost preduzeća.

Pribavljanje potrebnih finansijskih sredstava sa strane, takođe ima karakter spoljnog finansiranja. Oblici ovakvog načina finansiranja su sledeći:

- Bankarski krediti (kratkoročni i dugoročni);
- Emisija hartija od vrednosti (kratkoročnih i dugoročnih);
- Trajni ulogi trećih lica;
- Lizing aranžmani i sl.

Finansiranje investicija prema pravnoj pripadnosti kapitala. Ovaj kriterijum takođe razlikuje dva oblika finansiranja investicija, odnosno:

- **Finansiranje sopstvenim (ličnim) sredstvima**, javlja se u slučaju kada vlasnik, odnosno vlasnici preduzeća ili novi deoničari svojim učešćem finansiraju poslovanje i razvoj preduzeća;
- **Finansiranje pozajmljenim (tuđim) sredstvima**, javlja se prilikom korišćenja kredita (različite ročnosti), ili kada se koriste sredstva bez obaveze vraćanja (donacije). U slučaju donacija, radi se o tuđim, ali ne i o pozajmljenim sredstvima.

Finansiranje investicija u poljoprivrednoj praksi. Realizacija investicionih prioriteta zavisi, u prvom redu, od visine predračunske vrednosti ulaganja, kao i mogućnosti obezbeđenja potrebnog iznosa finansijskih sredstava iz izvora koji stoje na raspolaganju investitorima. Za koji način finansiranja investicija, odnosno ulaganja u osnovna i trajna obrtna sredstva, će privredni subjekt da se odluči, zavisi od njegovih raspoloživih mogućnosti, uslovljenih finansijskim položajem i finansijskim ugledom koji poseduje u okruženju.

Finansijski položaj se izražava kroz:

- održavanje zadovoljavajuće strukture finansijskih sredstava i njihovih izvora;
- optimalnu strukturu kapitala sa stanovišta vlasničkog i dužničkog kapitala;

³ Andrić J., Vasiljević Z., Sredojević Z., (2005): *Investicije – Osnove planiranja i analize*. Univerzitet u Beogradu, Poljoprivredni fakultet, Zemun – Beograd.

- sposobnost finansiranja proste i dela proširene reprodukcije iz sopstvenih izvora sredstava.

U ekonomskoj praksi, privredni subjekti (preduzeća, poljoprivredna gazdinstva, zadruge) mogu vršiti finansiranje investicija na jedan od sledećih načina (oblika), odnosno njihovom kombinacijom:⁴

- **Samofinansiranjem** (finansijska sredstva se obezbeđuju unutar samog preduzeća - interno generisana sredstva, tj. sredstva iz sopstvenih izvora, pre svega iz akumulacije i amortizacije);
- **Kreditiranjem** (investitor pod određenim uslovima pozajmljuje finansijska sredstva od drugih subjekata koji njima raspolažu, uz plaćanje cene za pozajmljeni kapital, kamate);
- **Zajedničkim ulaganjem**- sa domaćim ili stranim partnerima (investiciono ulaganje se finansira od strane, po pravilu, dva domaća ili inostrana partnera radi ostvarenja zajedničkih ekonomskih interesa, poslovnih ciljeva i motiva, a po principu podele rizika i dobiti srazmerno uloženim sredstvima);
- **Emitovanjem i prodajom hartija od vrednosti**- kratkoročnih ili dugoročnih (potrebna sredstva za finansiranje investicija se pribavljaju emitovanjem i prodajom akcija i obveznica);
- **Lizingom**⁵ (način finansiranja investicija kod koga se određeno osnovno sredstvo daje na korišćenje kroz specifičan oblik zakupa, uz plaćanje naknade - zakupnine);
- **Koncesionim finansiranjem**⁶ (pravo korišćenja prirodnog bogatstva ili dobra u opštoj upotrebi kojim ga država, tj. njen organ (koncedent) ustupa na korišćenje (eksploataciju) domaćem ili stranom licu (koncesionaru) pod posebno propisanim uslovima za određeni vremenski period);
- **Finansiranjem bez obaveze vraćanja (grantovi)** - donacijama (finansiranje investicija se vrši iz sredstava koja su poklonjena - ne moraju da se vrate, niti pak mora da se plati cena za njihovo korišćenje - kamata);
- **Ostalim oblicima finansiranja**, kao što su:
 - **Franšizing**⁷ - u menadžersko-finansijskom smislu franšiza predstavlja datu ili prodatu privilegiju (pravo) koje daje proizvođač ili veleprodavac (snabdevač) prodavcu na malo, da koristi njegove proizvode i zaštićeno trgovinsko ime, pod preciznim uslovima i uzansama, koje su međusobno dogovorene ugovorom o franšizi;
 - **Faktoring**⁸ - predstavlja oblik pribaljanja novčanih sredstava putem prodaje kratkoročnih potraživanja - preduzeće (faktor) se obavezuje da preuzme potraživanja druge strane (preduzeća – klijenta), da ih naplati u svoje ime i za svoj račun, a klijentu odmah ili po protoku određenog unapred utvrđenog roka isplati protivvrednost potraživanja i pod izvesnim uslovima garantuje naplatu, dok se klijent obavezuje da za to plati naknadu);

⁴ Andrić J., Vasiljević Z., Sredojević Z. (2005.): *Investicije – osnove planiranja i analize*. Univerzitet u Beogradu, Poljoprivredni fakultet, Zemun-Beograd.

⁵ *Leasing* (engl.) – iznajmiti, uzeti u zakup.

⁶ Poseban vid koncesije su tzv. **BOT aranžmani** (skraćenica od engl. reči **B**uild, **O**perate, **T**ransfer), koji se primenjuju za finansiranje većih infrastrukturnih projekata.

⁷ *Franchise* (engl.) – pravo, ovlašćenje, sloboda, privilegija.

⁸ *Factor* (engl.) – agent, zastupnik, poslovođa, komisionar.

- **Forfeting**⁹ - predstavlja posao koji se sastoji od kupoprodaje spoljnotrgovinskih potraživanja, pri čemu izvoznik prodaje banci ili nekom drugom specijalizovanom finansijskom subjektu svoje spoljnotrgovinsko potraživanje, koje nije opterećeno mogućnošću regresiranih zahteva trećih lica prema kupcu potraživanja i koje je obezbeđeno nekim od ugovornih sredstava obezbeđenja.

Na jedan od navedenih načina pribavljanja novčanih sredstava, privredni subjekt (investitor) obezbeđuje trajne i povremene izvore finansiranja, koji mu pružaju mogućnost da realizuje planirane investicione projekte, a time ostvari i sopstvene ciljeve razvoja (kratkoročne i dugoročne).

Informacije o izvorima finansiranja

Poznati izvori finansiranja. Predlagač treba da u svom traženju započne pretragu onih donatorskih organizacija koje poznaje od ranije. Od tih organizacija treba da se zatraže upustva, godišnji izveštaji i publikacije, kao i obrasci za prijave, ako ih ima. Kada se radi o donacijama lokalnim samoupravama, predlagači treba da znaju da većina organizacija koje podržavaju i pomažu ove delatnosti žele da doprinesu promeni sistema vrednosti i stavova i da omoguće sticanje novih znanja. Ključna reč je *reforma*.

Internet i elektronska pošta. Donatorske organizacije sve više objavljuju informacije o svojim delatnostima i mogućnostima za dobijanje donacija na *World Wide Web* mreži, tako da internet predstavlja sredstvo od ogromnog značaja za prikupljanje informacija. Kada pronađete traženi web-sajt možete poslati pismo o interesovanju elektronskom poštom, kako biste dobili detaljnije informacije i upustva.

Vodič kroz izvore finansiranja i dnevne novine. Tim potpredsednika Vlade za implementaciju Strategije za smanjenje siromaštva zajedno sa Ministarstvom finansija i domaćim i međunarodnim partnerima koji učestvuju u sprovođenju Strategije, pripremio je decembra 2009. godine sedmo izdanje ***Vodiča kroz potencijalne domaće i inostrane izvore finansiranja***, za projekte NVO, lokalnih samouprava, MSP i preduzetnika u Srbiji. Ovaj vodič doprinosi boljoj informisanosti svih partnera i pruža uvid u sredstva za realizaciju najrazličitijih programskih i projektnih aktivnosti. Vodič se svake godine distribuira velikom broju korisnika, a elektronsko izdanje istog dostupno je preko interneta (www.prsp.gov.rs), (<http://www.gradjanske.org/admin/article/download/files/7.%20Vodic%20kroz%20finansijska%20sredstva.pdf?id=404>).

Takođe, u dnevni novinama (Dnevnik, Blic, Politika, i sl.) mogu se naći javni pozivi i konkursi od strane domaćih i međunarodnih donatora za različite ciljne grupe korisnika.

Domaći izvori finansiranja

Sredstva iz budžeta jedinice lokalne samouprave. Sredstva budžeta jedinice lokalne samouprave obezbeđuju se iz izvornih i ustupljenih javnih prihoda, u skladu sa Zakonom o lokalnoj samoupravi.

⁹ *Forfeit* (engl.) – zalog, jemstvo.

Privatno-javno partnerstvo. Ovo partnerstvo predstavlja oblik dugoročne saradnje privatnog i javnog sektora koja je regulisana ugovorom i ima za cilj izvršenje javnih poslova. Neophodnim sredstvima se upravlja zajednički, tako da se i rizici koji se odnose na projekat dele ravnopravno, odnosno proporcionalno ulaganjima.

Evropska komisija ohrabruje učešće privatnog sektora u vođenju velikih infrastrukturnih projekata u formi javno-privatnih partnerstava (PPP – public private partnerships) i ovaj model su veoma uspešno koristile mnoge zemlje centralne i istočne Evrope.

Ministarstva Republike Srbije od značaja za razvoj privrede. Pojedina Ministarstva tokom godine raspisuju konkurse i javne pozive čime se dodeljuju bespovratna sredstva, krediti pod povoljnim uslovima, sufinansiraju se projekti i pruža se nematerijalna pomoć krajnjim korisnicima u skladu sa njihovim resorom rada.

U nastavku su navedena pomenuta Ministarstva (<http://www.srbija.gov.rs>, http://www.srbija.gov.rs/vesti/dokumenti_sekcija.php?id=36146).

- **Ministarstvo poljoprivrede, trgovine, šumarstva i vodoprivrede** (www.mpt.gov.rs) raspisuje konkurse za finansiranje i sufinansiranje programa i projekata iz oblasti poljoprivrede, trgovine, šumarstva, vodoprivrede, veterine.

PRIMER DOBRE PRAKSE: OPŠTINA IVANJICA OBAVEŠTAVA POLJOPRIVREDNE PROIZVOĐAČE O MOGUĆNOSTIMA FINANSIRANJA

Dve nove Uredbe Ministarstva poljoprivrede

10.03.2011. Ministarstvo poljoprivrede Republike Srbije objavilo je dve uredbe namenjene poljoprivrednim proizvođačima, nosiocima registrovanih gazdinstava. To su, Uredba o korišćenju podsticaja za genetsko unapredjenje stočarstva u 2011. godini, i Uredba o podsticaju proizvođačima poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda u ovoj godini.

Prva uredba se konkretno odnosi na podsticaje vlasnicima kvalitetnih priplodnih grla krava, ovaca, koza i krmača. Subvencija države iznosi 25.000 dinara za grlo krave, a po 4.000 za ovce koze i krmače.

Uredba o podsticaju za proizvođače hrane odnosi se na izvoznike velikog broja poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda i kreće se oko 5 odsto na postignutu izvoznu cenu. Tu spadaju meso, mleko i mlečni proizvodi, hleb, brašno, ulje, med, voće i povrće, alkoholna i bezalkoholna pića i drugo.

Kompletne uredbe možete preuzeti ovde:

1. [Uredba o raspodeli i korišćenju podsticaja za genetsko unapredjenje stočarstva u 2011. godini](#)
2. [Uredba o utvrđivanju i ostvarivanju prava na podsticaje proizvođačima poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda za 2011 godinu](#)

Izvor: www.ivanjica.rs/index.php?option=com_content&view=article&id=1055:dve-nove-uredbe-ministarstva-poljoprivrede&catid=14:najnovije&Itemid=113

- **Ministarstvo regionalnog razvoja i lokalne samouprave** (novo – nema još uvek website) raspisuje konkurse za finansiranje i sufinansiranje programa i projekata iz oblasti regionalnog razvoja, privrede, lokalnog ekonomskog razvoja i razvoja lokalne samouprave.
- **Ministarstvo energetike, razvoja i zaštite životne sredine** (novo – nema još uvek website) raspisuje konkurse za finansiranje i sufinansiranje programa i projekata iz oblasti infrastrukture, energetike i zaštite životne sredine, itd.
- **Ministarstvo finansija i privrede** (www.mfin.gov.rs) raspisuje konkurse za finansiranje i sufinansiranje programa i projekata iz oblasti privrede i privrednog razvoja, povezivanja privrednih društava i drugih oblika organizovanja za obavljanje delatnosti, podsticanje razvoja i strukturno prilagođavanje privrede, utvrđivanja politike i strategije privrednog razvoja; predlaže mere i prati sprovođenje politike za privredni rast; koordiniše rad SIEPAe; predlaže mere ekonomske politike za razvoj zanatstva, malih i srednjih preduzeća i preduzetništva, kreditiranje privrede i osiguranje bankarskih kredita, kreditiranje i osiguranje izvoznih poslova i investicija, koordiniše povezivanje privrednih društava sa strateškim investitorima, predlaže i sprovodi finansijske i druge mere radi podsticanja konkurentnosti i likvidnosti privrednih subjekata, it.

Fondovi Republike Srbije

Fondovi Republike Srbije tokom godine raspisuju konkurse i javne pozive čime se dodeljuju krediti pod povoljnim uslovima, sufinansiraju se projekti i pruža se nematerijalna pomoć krajnjim korisnicima u skladu sa njihovim resorom rada. U nastavku su navedeni Fondovi Republike Srbije.

- **Fond za razvoj Republike Srbije** (<http://www.fondzarazvoj.gov.rs>)

Ciljevi *Fonda za razvoj Republike Srbije*:

- podsticanje privrednog razvoja;
- podsticanje ravnomernog regionalnog razvoja;
- unapređenje konkurentnosti domaće privrede;
- podsticanje razvoja proizvodnog zanatstva i uslužnih delatnosti;
- podsticanje zapošljavanja;
- podsticanje razvoja tržišta kapitala.

- **Fond za zaštitu životne sredine Republike Srbije** (<http://www.sepf.gov.rs>)¹⁰

U skladu sa nacionalnim programom zaštite životne sredine i drugim strateškim planovima i programima, kao i zaključenim međunarodnim ugovorima, Fond za zaštitu životne sredine

¹⁰ Na predlog nove Vlade (2012. god.), treba da se ukinu neke agencije i fondovi. Na tom spisku je i Fond za zaštitu životne sredine (<http://www.blic.rs/Vesti/Ekonomija/342529/Vlada-ukida-20-agencija-Zaposleni-nece-dobiti-otkaz-ali-ce-plate-biti-smanjene>)

Republike Srbije *obavlja poslove koji se odnose na upravljanje projektima i finansijsko posredovanje*, i to:

- u oblasti očuvanja, održivog korišćenja, zaštite i unapređenja životne sredine;
- u oblasti energetske efikasnosti i korišćenja obnovljivih izvora energije.

Prioritetni ciljevi Fonda za zaštitu životne sredine Republike Srbije se odnose na:

- upravljanje otpadom po savremenim principima;
- podsticanje čistije proizvodnje;
- zaštita i poboljšanje kvaliteta vazduha, vode, zemljišta, šuma, i ublažavanje klimatskih promena;
- zaštita i održivo korišćenje prirodnih dobara;
- povećanje energetske efikasnosti i korišćenje obnovljivih vidova energije.

Ostale republičke institucije

- **SIEPA - Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza** (www.siepa.gov.rs).

Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza (SIEPA), pomaže srpskim preduzećima da izvezu svoje proizvode i usluge i postanu konkurentnija na stranim tržištima. Sa druge strane, SIEPA promoviše mogućnost za ulaganja i pruža pomoć stranim investitorima da započnu poslovanje u Srbiji. Agencija uspešno funkcioniše kao posebna organizacija Vlade Republike Srbije i sve usluge koje pruža su besplatne.

SIEPA, aktivno pruža finansijsku pomoć domaćim preduzećima za realizovanje marketinških aktivnosti usmerenih ka stranim tržištima, uvođenje sistema kvaliteta i opšte unapređenje njihove konkurentnosti.

Organizovanjem seminara, treninga i kurseva, SIEPA pomaže domaćim izvoznim preduzećima da napreduju, kako bi na najbolji način iskoristila poslovne šanse na stranim tržištima i ostvarila maksimalne rezultate.

- **Agencija za osiguranje i finansiranje izvoza Republike Srbije - AOFI** (www.aofi.rs). AOFI je specijalizovana finansijska organizacija koja obavlja poslove finansiranja i osiguranja čiji su komitenti izvozno orijentisana preduzeća.

Spisak ostalih izvora finansiranja, moguće je videti u **Vodiču kroz potencijalne izvore finansiranja**.¹¹

¹¹ <http://www.prsp.gov.rs/HTML/Peti%20vodic%20srpski.html>

Međunarodni izvori finansiranja

● **Fondovi Evropske unije – the European Union** (www.europa.rs)

Republici Srbiji, kao i drugim zemljama potencijalnim kandidatima za članstvo u Evropskoj uniji, omogućeno je korišćenje sredstava iz fondova u okviru sledećih specijalizovanih komponenti:

1. Pomoć tranziciji i izgradnja institucija
2. Prekogranična i regionalna saradnja
3. Regionalni razvoj
4. Razvoj ljudskih resursa
5. Ruralni razvoj

Instrument za prepristupnu pomoć (Instrument for pre-accession assistance IPA) ima za cilj da unapredi kapacitete državne administracije, podstakne društveno ekonomski razvoj i odgovori potrebama procesa stabilizacije i pridruživanja. Korisnici koji imaju pravo na IPA su: neprofitne organizacije, državne institucije, lokalne samouprave, javna i komunalna preduzeća, vladine agencije, univerziteti i instituti, obrazovne institucije, nevladine organizacije i udruženja, **poslovna udruženja i privredne komore.**

Jedna od uloga kancelarije za LER je i da promoviše EU fondove, ali i da pritom podstiče međusobno udruživanje privrednika, kao i udruživanje sa javnim sektorom i organizacijama civilnog društva, kroz pripremu i podnošenje zajedničkih projekata, jer privrednici jedino udruženi, mogu biti korisnici IPA fondova.

● **Evropski fond za Balkan - European Fund for the Balkans** (www.balkanfund.org)

Evropski fond za Balkan, raspisuje konkurse za predaju predloga koji nastoje da proizvedu inovativne i obećavajuće ideje, a koje predočavaju lica i organizacije sa Zapadnog Balkana.

Spisak ostalih međunarodnih izvora finansiranja, moguće je videti u Vodiču kroz potencijalne izvore finansiranja.

Drugi donatorski programi

- Projekti Evropske Unije za podršku preduzetništvu, kao na primer, Projekat podrške inovativnosti i konkurentnosti (ICIP); LEADER projekat podrške ruralnom razvoju;
- USAID Agribusiness
- USAID Sustainable Local Development Project;
- GIZ Projekat podrške privatnom sektoru;
- TAM-BAS projekat.
- Za kompletniju listu pogledati vodič.

Primeri za analizu:

Studija slučaja: Zasadi mađarskog kupusa

Mađarska kompanija *Káposzta* nudi jednom registrovanom poljoprivrednom gazdinstvu mogućnost da finansira uzgajanje kupusa na njihovom zemljištu, uz određene uslove:

- 1) Da kupus bude mađarske sorte;
- 2) Da se proizvodi najmanje 10 narednih godina;
- 3) Da gazdinstvo uvede HACCP i mađarske standarde prema njihovim zahtevima;
- 4) Da se kupus izvozi isključivo u Mađarsku;
- 5) Da se ne prodaje nijednom drugom kupcu.

Mađarski partner, pri tom zahteva od srpskog partnera da sam investira u uvođenje HACCP standarda i ispitivanje zemljišta.

Zadatak: Analizirajte ovu studiju slučaja, uz pomoć sledećih pitanja:

- Koji su koraci mogli prethoditi ovom partnerstvu?
- Koji interes ima mađarski partner da uđe u ovaj aranžman?
- Kakav je interes vlasnika poljoprivrednog gazdinstva?
- Da li možete uočiti neke potencijalne probleme? Da li postoje neki rizici? Kakva je podela rizika?
- Koji bi bili mogući izvori finansiranja za Udruženje, a koji za lokalnu samoupravu?

Studija slučaja – Izgradnja plastenika sa italijanskim partnerom

Italijanska firma *Latoflato* iz regije Toskana, zainteresovana je za izgradnju plastenika u selu Majkovicica koje pripada opštini Bubamarci. Ideja je da se platenik uradi u partnerstvu sa Udruženjem povrtara *Bubamara*, sa čijim su predstavnicima Italijani već u pregovorima. Većinski investitor u platenik bila bi italijanska firma (60%), a srpski partner bi trebalo da obezbedi opremanje u visini od 30% od ukupne vrednosti projekta. Osim toga, *Latoflato* traži i učešće opštine u iznosu od 10% i kao zahteva da povrće proizvedeno u plateniku u potpunosti ispunjava italijanske i HCCP standarde i da se 100% količine izvozi u Italiju. Očekuje se da će za 5 godina, Udruženje preduzetnika kroz isporučeno povrće otkupiti italijanski udeo, uz obavezu da i dalje nastavi sa izvozom isključivo u ovu zemlju.

Zadatak: Analizirajte ovu studiju slučaja, uz pomoć sledećih pitanja:

- Koji su koraci morali prethoditi ovom partnerstvu?
- Koji interes ima italijanski partner da uđe u ovaj aranžman?
- Kakav je interes Udruženja povrtara?
- Da li i kakav interes ima lokalna samouprava?
- Ko još ima koristi od ovog aranžmana?
- Da li možete uočiti neke potencijalne probleme i rizike? Kakva je podela rizika?
- Koji bi bili mogući izvori finansiranja za Udruženje, a koji za lokalnu samoupravu?

Bespovratna sredstva

Na osnovu Uredbe Vlade Republike Srbije, donete krajem juna 2007. godine, investicioni projekti u svim delatnostima, osim trgovine, turizma, ugostiteljstva i poljoprivrede, mogu da konkurišu za dodelu bespovratnih sredstava iz državnog budžeta. Sredstva su namenjena za finansiranje investicionih projekata u oblastima proizvodnje, usluga koje mogu biti predmet međunarodne trgovine i istraživanja i razvoja.

Državne subvencije					
Podržani sektori:	Veliki projekti		Standardni projekti		
	Proizvodnja ili usluge koje mogu biti predmet međunarodne trgovine		Proizvodnja		Usluge koje mogu biti predmet međunarodne trgovine
	Kapitalno i radno intenzivni projekti	Kapitalno intenzivni projekti	Investicije u devastirana područja i područja od posebnog značaja	Investicije u ostala područja	Investicije u svim područjima
Ukupna suma	25% od ukupne investicije	20% od ukupne investicije	4,000 – 10,000 evra po otvorenom radnom mestu	2,000 – 5,000 evra po otvorenom radnom mestu	2,000 – 10,000 evra po otvorenom radnom mestu
Minimalna vrednost ulaganja	200 miliona evra	50 miliona evra	0.5 miliona evra	1 milion evra	0.5 miliona evra
Minimalan broj radnih mesta	1,000	300	50	50	10

Dinamika dodeljivanja sredstava:

1. Po zaključenju kupoprodajnog ugovora ili ugovora o zakupu zemljišta;
2. Po dobijanju građevinske dozvole;
3. Po dobijanju upotrebne dozvole;
4. Po ostvarenju pune zaposlenosti predviđene investicionim projektom.

Kriterijumi na osnovu kojih se ocenjuju investicioni projekti:

1. Reference investitora,
2. Udeo domaćih dobavljača i efekat investicije na produktivnost ostalih domaćih preduzeća u istom sektoru,
3. Održivost investicije / trajnost poslovanja,
4. Efekti investicije vezani za istraživanje i razvoj,
5. Efekti investicije na ljudske resurse,
6. Uticaj investicije na životnu sredinu,
7. Obim međunarodnog prometa,
8. Efekti investicije na razvoj opštine i
9. Podrška lokalne samouprave u realizaciji investicije.

Prijave se podnose [Agenciji za strana ulaganja i promociju izvoza \(SIEPA\)](#).

Nacionalna služba za zapošljavanje (NSZ). Pored subvencija za otvaranje novih radnih mesta, NSZ ima raspisan konkurs i za učešće u finansiranju programa prekalifikacije/dokvalifikacije 2.589 nezaposlenih lica za potrebe poslodavaca.

Prekvalifikacija/dokvalifikacija nezaposlenih lica se organizuje za potrebe poslodavaca u slučaju da na evidenciji Nacionalne službe za zapošljavanje nema nezaposlenih lica traženog zanimanja ili ne poseduju znanja i veštine neophodne za rad na slobodnim poslovima.

Prekvalifikacija/dokvalifikacija može se realizovati:

- Po internom programu poslodavca
- Kombinovano, po programu poslodavca i obrazovne ustanove
- U skladu sa nivoima stručne pripreme
-

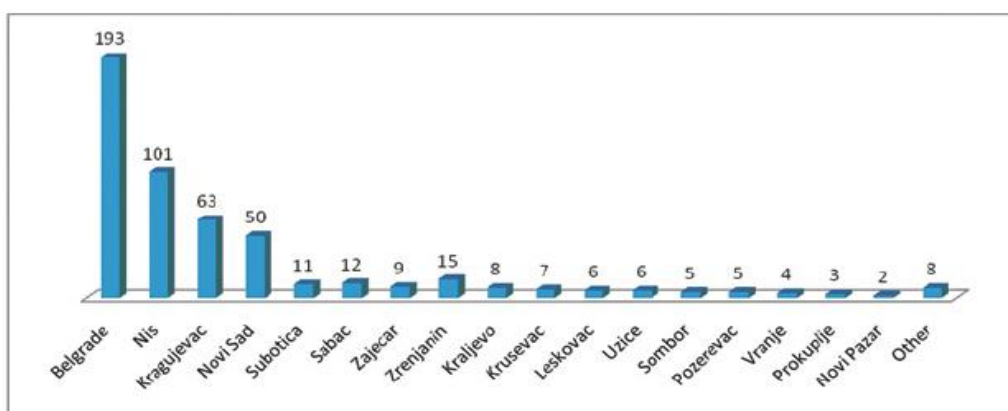
Pravo na učešće u finansiranju programa imaju pravna lica na području Republike Srbije koja su:

- Registrovana u Agenciji za privredne registre,
- Redovno uplaćuju doprinose za obavezno socijalno osiguranje zaposlenih
- Ispunila ugovorne obaveze u poslednje 3 godine po programu prekvalifikacije i dokvalifikacije za potrebe poznatog poslodavca.

ZANIMLJIVA STATISTIKA O PODRŠCI MSP I PREDUZETNIŠTVU

- Oko 500 pružalaca daje pomoć malim i srednjim preduzećima u Srbiji.
- Osnovne usluge poslovne podrške se pružaju MSP sektoru, dok je slika manje pozitivna, kada su napredne poslovne usluge u pitanju.
- Skoro 81% pružalaca poslovnih usluga nalaze se u četiri grada / regiona: Beogradu, Nišu, Kragujevcu i Novom Sadu. U svih preostalih 17 gradova / regiona broj pružalaca usluga varira između 2 i maksimalnih 15.
- U pogledu oblasti usluga koje se nude na nacionalnom nivou, 32% od ponude su za izradu poslovnih planova, zatim 27% koji nude Organizacioni / Menadžment i usluge ljudskih resursa.
- Od drugih kategorija slede Marketing / komunikacije i PR, zatim start-up saveti.

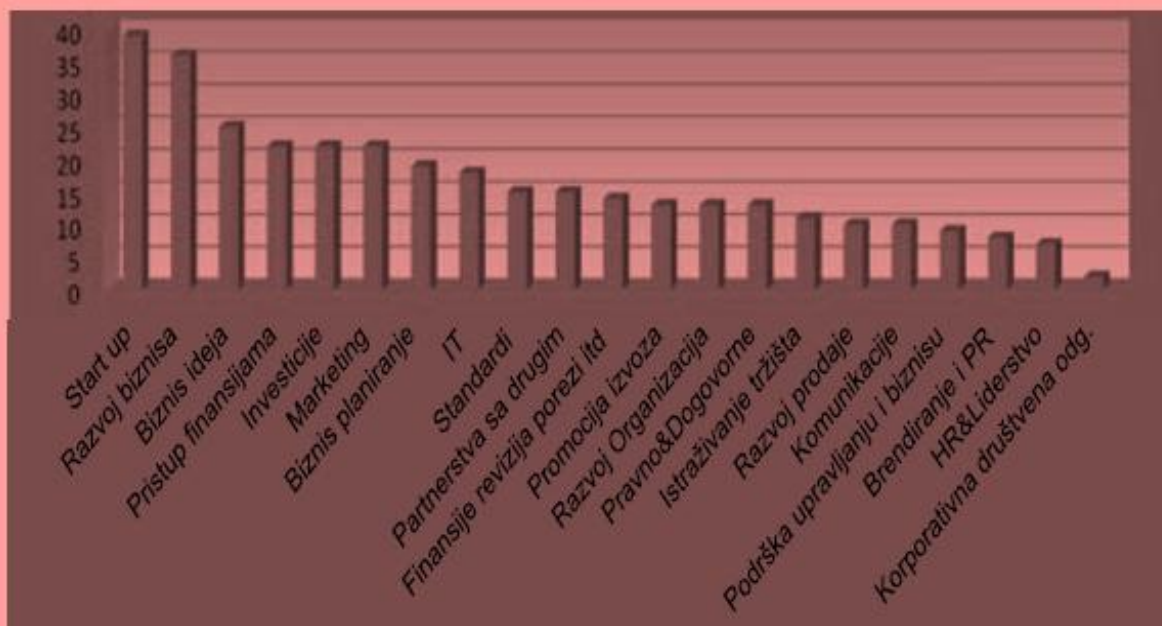
Statistika o pruženim uslugama MSP i preduzetništvu¹²



Broj pružalaca usluga MSP u Srbiji

¹² Preuzeto iz ICIPovog priručnika *Procena potreba za podršku poslovanju MSP u Srbiji*, Beograd 2011.

Najčešće realizovane usluge



RA / RC - tražene oblasti poboljšanja od strane zaposlenih

Marketing, marketing istraživanje PR brendiranje	IPA projekti, Međunarodna saradnja, FP7
Menadžment projekata, razvoj i usavršavanje	Dijagnostika MSP, Analitičke veštine
Inovativni projekti, inovativne strategije inovativni alati, intelektualna svojina, inovativne strategije i organizacije	Razvoj klastera
Transfer znanja	Upravljanje kvalitetom
Evaluacija projekta	Promocija izvoca
Ušteda energije	Implementacija standarda
Promocija investicije	Finansijske analize
Implementacija sektorskih strategija - politike i projekti	Poslovna administracija - Ocenivanje poslovnog plana
Razvoj ljudskih resursa, prezentacijske veštine, nastup na javnim prezentacijama, lična promocija i liderstvo	Time stress and conflict management
Cost benefit analiza	SPSS (statistička analiza izveštaja)
Tripartitni programi saradnje, IMP3ove korišćenje, EU procedure procedures	IT promocija

5.7. Podrška konkurentnosti i inovativnosti malih i srednjih preduzeća



Politika inovativnosti Republike Srbije

Okvir **politike inovativnosti** regulisan je zakonom Republike Srbije o inovacionoj delatnosti, koji je poslednji put izmenjen i dopunjen u martu 2010. godine, a primenjuje ga Ministarstvo prosvete i nauke. Zakon o inovacionoj delatnosti definiše osnovne principe, ciljeve i organizaciju primene naučnog znanja. U skladu sa zakonskim okvirom Vlada je razvila strategiju naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije za period 2010-2015.

Strategija razvoja konkurentnih i inovativnih MSP je usvojena 2008. godine. To je strateški dokument politike razvoja malih i srednjih preduzeća i preduzetništva, kojim se definišu ključni prioriteti i način na koji će onih biti primenjeni.

STRATEŠKA VIZIJA RAZVOJA KONKURENTNIH I INOVATIVNIH MSP

“Razvoj preduzetničke ekonomije, zasnovan na znanju i inovativnosti, pomoću kojeg se stvara jak, održiv, konkurentan i izvozno orijentisan MSP sektor, doprinosi povećanju životnog standarda u Republici Srbiji.”

Zakonodavni okvir

- Zakon o inovativnoj delatnosti; Službeni glasnik Republike Srbije br. 110/2005 i 18/2010.
- Strategija razvoja konkurentnih i inovativnih MSP 2008-2013;
- Strategija razvoja konkurentnosti i inovativnosti malih i srednjih preduzeća 2008-2013.

Očekivani rezultati

- 1) Doprinos produktivnosti i konkurentnosti.
- 2) Doprinos pristupu tehnologijama, povećanju istraživanja i jačanju inovacione saradnje. Skoro 90% preduzeća.
- 3) Doprinos preduzetničkoj kulturi, jačanju svesti i edukaciji preduzeća
- 4) Doprinos infrastrukturi za podršku inovativnosti; usluge za podršku poslovanju

Programi za jačanje konkurentnosti

- **SIEPA - Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza.** (www.siepa.gov.rs). Pomaže srpskim preduzećima da izvezu svoje proizvode i usluge i postanu konkurentnija na stranim tržištima. Sa druge strane, SIEPA promoviše mogućnost za ulaganja i pruža pomoć stranim investitorima da započnu poslovanje u Srbiji. Agencija uspešno funkcioniše kao posebna organizacija Vlade Republike Srbije i sve usluge koje pruža su besplatne. SIEPA, aktivno pruža finansijsku pomoć domaćim preduzećima za realizovanje marketinških aktivnosti usmerenih ka stranim tržištima, uvođenje sistema

kvaliteta i opšte unapređenje njihove konkurentnosti. Organizovanjem seminara, treninga i kurseva, SIEPA pomaže domaćim izvoznim preduzećima da napreduju, kako bi na najbolji način iskoristila poslovne šanse na stranim tržištima i ostvarila maksimalne rezultate.

- **Projekat unapredjenja inovativnosti i konkurentnosti malih i srednjih preduzeća** (www.icip-serbia.org). Srbija je pokrenula brojne inicijative sa ciljem unapređenja konkurentnosti i inovacija. Projekat unapređenja inovativnosti i konkurentnosti malih i srednjih preduzeća (ICIP), koji finansira Evropska unija kroz IPA fondove, ima za cilj da doprinese razvoju sektora MSP i poboljša konkurentnost novih i postojećih MSP. To se može postići kroz poboljšanje kvaliteta, obima i dostupnosti usluga za podršku poslovanju i jačanje kapaciteta institucija koje će podsticati razvoj inovativnosti i konkurentnosti MSP. Projekat je vredan 3 miliona evra i pruža podršku Ministarstvu regionalnog razvoja i lokalne samouprave i Nacionalnoj agenciji za regionalni razvoj. Sveobuhvatni cilj ovog projekta jeste da doprinese razvoju sektora malih i srednjih preduzeća i da unapredi konkurentnost novih i postojećih biznisa. Ovo će biti ostvareno kroz dve komponente Projekta: **Usluge za podršku poslovanju i Inovacije za konkurentnost**.

Grafikon: Struktura podrške inovativnosti u Srbiji



6. NAČINI I MEHANIZMI SARADNJE SA PRIVREDNIM SUBJEKTIMA



6.1. Standardne aktivnosti KLER u pružanju podrške lokalnoj privredi i ruralnom razvoju

OBLICI PODRŠKE

Kancelarija za LER treba da:

- **Upravlja** podacima od značaja za privredni razvoj;
- **Informiše** privrednike i poljoprivrednike o mogućnostima za razvoj;
- **Konsultuje privredni sektor** – putem Privrednog saveta, kroz druge vidove saradnje sa njima;
- **Savetuje** ih o svim važnim pitanjima;
- **Facilitira** proces njihovog razvoja – da „uskoči“ i pomogne kad god treba, odnosno, kad god je to moguće (npr. pomoć oko popunjavanja aplikacija);
- **Obučava** lokalne privrednike – da im nudi razne vrste podrške);
- **Gradi partnerske odnose** kroz sprovođenje zajedničkih projekata i JPP;
- **Predlaže odluke** o važnim pitanjima ekonomskog razvoja , u saradnji sa privrednim sektorom.

UPRAVLJANJE PODACIMA OD ZNAČAJA ZA MSP I PREDUZETNIKE

Upravljanje podacima o malim i srednjim preduzećima i preduzetnicima na lokalnom nivou. Za početak, treba preuzeti podatke iz Agencije za priredne registre (APR), ali je takvu bazu potrebno verifikovati na terenu – proveriti postojeće podatke i dopuniti ono što ne dostaje. Bilo bi korisno da ovakva baza sadrži i podatke o broju zaposlenih u svakom MSP, bilansu stanja i uspeha za prethodnu godinu. Najbolje bi bilo ako bi taj sistem omogućavao pretragu po različitim parametrima (npr., po godini osnivanja, obliku organizovanja, delatnosti, itd.), ali i praćenje trendova rasta, naročito onih preduzeća sa prepoznatim potencijalima za rast i razvoj. Drugim rečima, dobra baza podataka MSP omogućava proaktivan pristupu rukovanju podacima i ne predstavlja samo prost registar statičnih podataka.

Uloga kancelarije za LER je da **sakuplja i dopunjuje podatke** o MSP i preduzetnicima koristeći se različitim mehanizmima (APR, lični kontakt sa vlasnicima MSP i preduzetnicima, razne ankete), da ih **analizira**, a zatim na osnovu njih **savetuje opštinsko rukovodstvo** o mogućnostima za saradnju sa njima, kao i da **ciljano planira podršku** koju će im pružiti dugoročno (strateški) i kratkoročno (na godišnjem nivou, kroz jasno definisane aktivnosti).

Upravljanje podacima o poljoprivrednim gazdinstvima na teritoriji lokalne samouprave. Slično kao i kod podataka o MSP, potrebno je da se omogući aktivno i kreativno korišćenje podataka. U ovom trenutku, moguće je dobiti ovaj registar od Ministarstva poljoprivrede, ali je takođe važno da se ovi podaci redovno ažuriraju dodatnim podacima sa terena.

Upravljanje drugim podacima od značaja za privredu i ruralni razvoj. Prikupljanje ovih podataka i informacija iz različitih izvora treba da bude visoko na listi poslova koje obavlja KLER. Ne postoji ograničenje u smislu vrste informacija koje treba prikupljati, već treba biti kreativan i inventivan u predviđanju onoga što može biti od interesa kako za udruženja preduzetnika i poljoprivrednih proizvođača, tako i za individualna MSP i poljoprivredna gazdinstva.

Upravljanje podacima znači da se ovi podaci koriste **proaktivno**, da se analiziraju i koriste u različitim oblicima interakcije sa vlasnicima malih i srednjih preduzeća, preduzetnicima i vlasnicima poljoprivrednih gazdinstava. Ta interakcija obuhvata:



Nivoi interakcije sa privrednim sektorom u lokalnom ekonomskom razvoju, po modelu „stepenica participacije“¹³

INFORMISANJE PRIVATNOG SEKTORA

Publikovanje podataka od značaja za MSP, preduzetnika i učesnike u ruralnom razvoju. Još jedna od standardnih uloga kancelarije za LER jeste i da blagovremeno, tačno i korektno informiše svoje korisnike iz privrednog sektora o svemu što je od njihovog interesa. Internet prezentacija opštine je među ključnim sredstvima informisanja građana. Website opštine može biti „pasivan“ i „introvertan“, odnosno, da sadrži informacije koje ne omogućavaju nikakvu interakciju (na primer, objavljivanje podataka bez prethodne analize, koji nisu kvalitativni, ili objavljivanje podataka za koje opština, iz svog ugla, smatra da su relevantni). S druge strane, kvalitetna internet prezentacija kancelarije za LER sadrži podatke koji će biti od neposredne koristi za razvoj MSP i preduzetništva, napravljena je prema njihovim potrebama i omogućava im da i sami učestvuju u LERu (na primer, razne online ankete, log-in sistem koji im omogućava da ostave podatke i komentare na pojedinu temu). Od velike koristi za lokalne privrednike mogu biti informacije poput:

¹³ Izvor: *The Participation Ladder* brochure, Nicolas Witsen Foundation, the Netherlands

- Spiska dobavljača/baza podataka ponuđača na teritoriji opštine;
- Spisak udruženja preduzetnika, privrednih komora, drugih organizacija koje pružaju podršku poslovnom sektoru na lokalnom i regionalnom nivou;
- Podaci o domaćim i međunarodnim sajmovima;
- Obaveštenja o pokrenutim javnim nabavkama - objavljivanje javnih poziva na lokalnom i regionalnom nivou
- Zastupljenosti proizvodnih sektora na lokalnom i regionalnom nivou;
- Spisak klastera na lokalnom i regionalnom nivou;
- Obaveštenja o načinima finansiranja MSP i otvorenim konkursima (na lokalnom, međuopštinskom/regionalnom, nacionalnom, EU nivou – bespovratna sredstva, fondovi, kreditne linije, podsticaji, dotacije, grantovi, subvencije, pozivi za projekte);
- Primeri društvene korporativne odgovornosti;
- Priče o uspesima, reportaže o firmama sa potencijalom za razvoj/predstavljanje MSPa i primeri dobre prakse u saradnji između KLER i MSP;
- Primeri domaće i međunarodne dobre prakse u razvoju MSPa;
- Rezultati ispitivanja javnog mnjenja i stavova privatnog sektora;
- Mogućnosti za obuku MSP.

PRIMER DOBRE PRAKSE: GRAD RIJEKA

Poduzetničke priče

“U srpnju 2008. godine, Odjel gradske uprave za poduzetništvo Grada Rijeke u suradnji sa gradskim tjednikom Moj Grad Rijeka, pokrenuo je posebnu rubriku "Medijski kutak Grada Rijeke za razvoj poduzetništva". Rubrika je pokrenuta s ciljem promocije riječkih poduzetnika te prezentacije poticajnih mjera koje Grad Rijeka stavlja na raspolaganje poduzetnicima na svom području...”

<http://www.rijeka.hr/PoduzetnickePrice>

KONSULTOVANJE SA PRIVATNIM SEKTOROM

Formiranje Privrednog saveta i redovno održavanje sastanaka ovog tela. Ovo je jedan od najtežih dugoročnih zadataka za kancelariju za LER. Najčešće, ovakvo telo se osniva samo formalno i retko se sastaje, što ne samo da ne doprinosi dobrim odnosima između privatnog i javnog sektora, već dodatno narušava uzajamno slabo poverenje. Zbog toga je veoma važno da se izbor članova Privrednog saveta radi pažljivo, kao i da se održavaju dobro koncipirani sastanci, na teme koje su od obostranog interesa. U sledećem poglavlju biće više reči o planiranju i vođenju sastanaka sa predstavnicima privatnog sektora, kao i o izveštavanju i razmeni informacija posle sastanaka.

Redovno ispitivanje stavova poslovnog sektora. Anketiranje predstavnika lokalne privrede najčešće se radi jednom godišnje i može se reći da je u većini lokalnih samouprava ovo postala uobičajena praksa. Ovde je, međutim, najvažnije na koji način će se to uraditi: od toga kako će

se osmisliti upitnik i na koji način će se sprovesti anketa, do adekvatne analize i pripreme izveštaja i predstavljanja rezultata donosiocima odluka i anketiranim privrednicima. Na kraju, najvažnije je da se nešto zaista i uradi posle konsultacija, kao i da se o rezultatima izveste sve zainteresovane strane.

Organizovanje povremenih sastanaka i okruglih stolova na teme od značaja za MSP i preduzetništvo. Kad god KLER proceni da je neku temu značajno razmatrati sa predstavnicima privrede, organizovanje okruglih stolova može biti od velike pomoći. Ovo zahteva značajnu pripremu – od toga kako će se skup organizovati i na koji način će se voditi, zavisice i kvalitet konsultacija i dobijenih povratnih informacija.

Bez obzira na vid konsultacija, za kancelariju za LER je najvažnije kako će postupati sa dobijenim informacijama – sastanci i ankete nisu same sebi cilj, već treba da imaju opipljiv rezultat, koji će se iskoristiti za promociju KLER, kao organizacije koja je zaista na usluzi privatnom sektoru. Konsultovanje sa privrednim sektorom pomoći će da se:

- Dobije mišljenje privrednika o nekoj inicijativi ili problemu sa kojim se suočavaju;
- Podrška za MSP i preduzetnike isplanira na adekvatan način;
- Razmotre mogućnosti za razvijanje privatno-javnog partnerstva;
- Učvrsti komunikacija i obezbedi kontinuitet aktivnosti;
- Preduzmu konkretni koraci u pružanju potrebne podrške privatnom sektoru,

SAVETOVANJE MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA I PREDUZETNIKA

Savetovanje prilikom osnivanja novog biznisa. Kancelarija za LER može imati značajnu savetodavnu ulogu kada je u pitanju osnivanje novog preduzeća ili preduzetničke radnje, od toga da može pripremiti kompletan vodič kroz proces registracije i pomoći u ispunjavanju neophodnih zahteva, do toga da može pružiti kvalitativna usmerenja u definisanju poslovne ideje, utvrđivanju rizika, postavljanju pretpostavki, pravljenju finansijske konstrukcije i ostvarivanja poslovnog poduhvata.

Savetovanje već postojećih preduzeća radi njihovog opstanka na tržištu. Mnoga preduzeća i preduzetnici se suočavaju sa velikim problemima i često im je potrebna pomoć da bi opstali. KLER treba da bude u stanju da ih svojim savetima usmeri ka institucijama i fondovima koji im mogu biti korisni, ali i da ih proaktivan način posavetuje kako da na najbolji način upotrebe te fondove.

Savetovanje u cilju proširenja poslovanja – daljeg rasta i razvoja. KLER ima važnu ulogu u prepoznavanju MSP sa potencijalom za rast i razvoj i može biti od velike pomoći korisnicima svojih usluga koji spadaju u tu kategoriju, naročito u smislu usmeravanja ka odgovarajućim novčanim i nenovčanim vidovima pomoći i organizacija koje se bave pružanjem podrške MSP i preduzetništvu. Pre svega, potrebno je prepoznati takva MSP i osmisliti dobar paket podrške za njih i jasno definisati korake koje KLER može da preduzme. Pored ukazivanja na moguće izvore finansiranja, saveti se mogu ticati i novog zapošljavanja, pomoći u zapošljavanju osoba sa adekvatnim kvalifikacijama, ali i podrške u ostvarivanju inovativnih ideja za proširenje postojećeg biznisa.

Savetovanje u cilju osnivanja privatno-javnih partnerstava. Kreativna uloga KLER ogleda se i u tome da prate i prepoznaju dobre mogućnosti za osnivanje PJP, kao i da posreduju u njihovom uspostavljanju i definisanju ugovora koji nisu štetni i podrazumevaju adekvatnu podelu rizika. Jasno je da, u tom smislu, KLER mora dobro da razume principe funkcionisanja PJP, korake u njihovom osnivanju, moguće vidove PJP, u kojim slučajevima je moguće zasnovati PJP, kako da taj proces bude transparentan, itd.

Savetovanje u pripremi biznis planova. KLER svojim savetima može biti od velike pomoći MSP i preduzetnicima u biznis planiranju, na primer, u uspostavljanju okvira za pripremu plana, usmeravanju u procesu izrade, pružanju neophodne obuke, pomoći u izboru konsultanata za izradu biznis plana, itd.

Održavanje obuke na različite teme. Lokalnim privrednicima se može pomoći da dođu do adekvatne obuke, bilo da se radi o stručnim temama ili izgradnji neophodnih menadžerskih i drugih veština. KLER može, na primer, pripremiti set obuka koje će zaposlenih sami organizovati, ali isto tako i voditi evidenciju o svim organizacijama koje pružaju obuku za preduzetnike, kao i vrsti obuke koja se nudi. Ovakve informacije su javne i potrebno je da se nađu na internet stranici/prezentaciji KLERa.

PRIMER DOBRE PRAKSE: Ponuda obuke po „voucher“ sistemu

U mnogim razvijenim zemljama, organizacije koje pružaju podršku poslovnom sektoru svake godine planiraju edukaciju MSP i preduzetnika i objavljuju listu tema za obuku koje imaju u ponudi. Za obuke koje su besplatne (obebeđene iz državnih fondova ili preko donatora) svaki zainteresovani klijent može dobiti određen broj „vaučera“, kupona (na primer, za 5 besplatnih obuka godišnje). Klijenti, zatim, sami biraju obuke za koje su zainteresovani i, na taj način, imaju aktivniju ulogu u upravljanju sopstvenim razvojem.

Kredibilitet u očima privrednika se gradi postepeno – doslednim radom, upućivanjem pravovremenih informacija, pružanjem adekvatnih saveta i ponudom kvalitetne obuke, KLER će biti na dobrom putu izgradnje međusobnog poverenja.

SARADNJA SA PRIVATNIM SEKTOROM

Promocija MSP i preduzetništva na teritoriji opštine. Ovo može podrazumevati širok dijapazon aktivnosti, od štampanja brošura i adresara MSP i preduzetnika na teritoriji lokalne samouprave, preko organizovanja zajedničkih odlazaka na sajmove, predstavljanja preduzeća na internet stranici opštine, itd.

Saradnja sa medijima u cilju promovisanja MSP i preduzetništva. KLER treba da ima proaktivan odnos sa medijima: da priprema saopštenja za javnost o zajedničkim akcijama, da održi konferenciju za medije posle važnih sastanaka sa privrednim sektorom, da objavljuje priče o uspešnim preduzetnicima, primere inovativnih rešenja i dobre prakse u razvoju konkurentnosti, informacije o novom zapošljavanju većeg broja ljudi, itd. Na taj način, opština gradi pozitivan imidž u javnosti i gradi poverenje se privatnim sektorom i medijima, ali isto tako mnogo pomaže lokalnim privrednicima da njihov rad postane vidljiv i priznat.

Podrška inovativnosti. Postoje razni načini za podršku inovativnosti: pored prenošenja znanja i povezivanja lokalnih MSP i preduzetnika sa nadležnim institucijama na lokalnom nivou, radi dobijanja finansijske i nefinansijske podrške za inovativnost, KLER može i sam organizovati razne akcije i nagradne konkurse za najinovativnija rešenja, koji ne moraju biti skupi i opterećivati lokalnu samoupravu, ali će svakako motivisati privrednike da sarađuju, a za sebe obezbediti značajan vizibilitet na nivou lokalne zajednice.

Izgradnja preduzetničke infrastrukture i povoljnog okruženja za rast i razvoj privatnog sektora. Na primer, uključivanjem u program NALEDove sertifikacije, opština pokazuje svoje opredeljenje da stalno unapređuje uslove za rast i razvoj MSP i preduzetništva, kao i za privlačenje investicija. Kriterijumi za dobijanje sertifikata u ogromnoj meri su zasnovani na prikupljanju dokaza o unapređenju administrativnih procedura, skraćanju vremena za dobijanje dozvola, ali i dokaza o uspešnoj saradnji i jačanju partnerstava sa privatnim sektorom. Kroz proces pripreme za sertifikaciju izgrađuje se preduzetnička infrastruktura, a ispunjenjem kriterijuma poboljšava se sveukupno poslovno okruženje.

Saradnja sa udruženjima preduzetnika i privrednim komorama. KLER treba da teži stalnom unapređenju odnosa sa udruženjima preduzetnika, kao i da prikuplja dokaze o uspešnim akcijama, zaštiti interesa članova i uspešnim zajedničkim poduhvatima. Uspostavljanjem i održavanjem dobre saradnje sa ovim organizacijama šalje se pozitivna poruka lokalnim privrednicima i oni se motivišu da budu aktivniji i da bolje koriste usluge udruženja i komora.

Podrška u osnivanju klastera. KLER treba da bude informisan o svim klasterima u okviru zajednice i na nivou regiona, kao i da bude upoznat sa njihovim radom i potrebama. Potrebno je uspostaviti i održavati redovne kontakte i, kad god je moguće, obezbediti neki vid podrške koji će biti obostrano koristan.

Osnivanje zona unapređenog poslovanja i podrška KLER. Ovaj vid privatno-javnog partnerstva se relativno lako formalno uspostavlja putem opštinske odluke o definisanju teritorije na kojoj će se osnovati zona unapređenog poslovanja i režimu taksi i naknada koji će važiti za preduzetnike na tom prostoru, koji su prihvatili da uđu u partnerstvo, kroz odabrani pravni oblik organizovanja. Najveći problemi nastaju kada to partnerstvo treba sprovesti u delo, što podrazumeva zajedničko ulaganje u održavanje zone i njeno fizičko uređenje, zajednički marketing, kao i podelu troškova i odgovornosti za unapređenje sveukupnog nivoa usluga i kvaliteta proizvoda. Savetodavna uloga KLER, stalno održavanje kontakata i pružanje neophodne podrške upravljačkoj strukturi zone unapređenog poslovanja je od ključnog značaja.

PRIMER DOBRE PRAKSE: Zrenjanin

U periodu 2003-2005. godine, u okviru Programa za reformu lokalne samouprave u Srbiji uspostavljene su zone unapređenog poslovanja u 4 opštine/grada u Srbiji: Nišu, Zrenjaninu, Kruševcu i Valjevu. Rukovođeni ovim primenom, opština Prokuplje i grad Loznica su se takođe upustili u ovaj poduhvat. Nažalost, u svim mestima, osim Zrenjanina, ovaj projekat se sveo na fizičko uređenje dela grada i dobijanje privlačne pešačke zone.

Zona unapređenog poslovanja u Zrenjaninu je opstala i razvila se zahvaljujući izvanrednom upravljanju, visokoj svesti vlasnika radnji o sopstvenoj ulozi u tom partnerstvu i dobroj saradnji sa lokalnom samoupravom.

Uloga KLER u podržavanju društvene korporativne odgovornosti. Korporativna društvena odgovornost je danas često pominjan koncept i zasniva se na shvatanju da kompanije u značajnoj meri snose odgovornost za dešavanja i aktivnosti od šireg društvenog značaja. U nastojanju da doprinesu rešavanju problema društvene zajednice u kojoj obavljaju svoju poslovnu aktivnost, kompanije sprovode različite korporativne društvene inicijative. Kako bi što uspešnije koristile mnogobrojne prednosti negovanja društveno odgovornog ponašanja, kompanije moraju da afirmišu svoje ideje i osećanja brige za probleme drugih i promovišu sve aktivnosti na njihovom rešavanju. Izuzetno je važno da obezbede potpunu transparentnost svoje posvećenosti širim društvenim interesima, pa je u tom smislu i uloga kancelarije za LER značajna kada je u pitanju dogovaranje i usmeravanje takvih aktivnosti, evidentiranje konkretnih akcija i njihove društvene koristi, kao i izveštavanje javnosti o ishodu društvenog angažovanja kompanija.

Saradnja privatnog i javnog sektora sa obrazovnim institucijama. Uloga KLER je da utvrđuje moguće vidove saradnje, na osnovu analize potreba i interesa svih bitnih aktera u ovom procesu, kao i da bude posrednik u saradnji između lokalnih privrednika i obrazovnih institucijama. Ta saradnja može podrazumevati predloge za izmene obrazovnih profila u školama profesionalne orijentacije, na osnovu potreba lokalne privrede, ali i razne konkretne vidove saradnje, kao što je poseta učenika uspešnim privrednicima, organizovanje učeničke prakse u privatnim preduzećima, organizovanje letnje prakse za studente, zajednički projekti, obezbeđivanje stipendija za najbolje učenike i studente, itd.

Međupštinska saradnja i unapređenje uslova za poslovanje na regionalnom nivou. Razmena iskustava između opština u cilju jačanja mehanizama za podršku MSP i preduzetništvu je ključna za unapređenje kvaliteta usluga koje KLER nudi, kao i za njihovu standardizaciju. Stalna razmena iskustava između opština i njihova generalizacija kroz opšteprihvatanje standarde pomaže da lokalni privrednici zaista dobiju kvalitetnije usluge i podršku.

Zastupanje interesa privatnog sektora na nacionalnom nivou. Većina opština u Srbiji je veoma aktivna u različitim odborima Stalne konferencije gradova i opština (SKGO). Ti odbori se bave raznim pitanjima od značaja za razvoj lokalne samouprave i razvoj lokalne privrede. Prateći postojeće propise i probleme sa kojima se privrednici suočavaju u svom radu i razvoju, lokalne samouprave mogu da ih razmatraju sa drugim opštinama na međupštinskim radnim grupama, a da zatim zajednički iznose svoje stavove, zahteve i predloge na odborima SKGO. Ova organizacija ima kredibilitet i snagu da adekvatno zastupa sve opštine na nacionalnom nivou i da predlaže izmene i dopune zakona, propisa i procedura.

UKLJUČIVANJE PRIVATNOG SEKTORA U PROCES DONOŠENJA ODLUKA

Učešće u strateškom planiranju. Ukoliko se aktivno uključe u rad komisija za strateško planiranje održivog razvoja, LERa i raznih sektorskih strategija (a uloga KLER je veoma važna u obezbeđivanju adekvatne zastupljenosti), privrednici direktno učestvuju u donošenju odluka o razvoju svoje zajednice, a samim tim i unapređenju sopstvenog statusa i uslova za razvoj u okviru nje. Učešćem u javnim raspravama i korišćenjem prava na javni uvid u predloge prostornih i urbanističkih planova, predstavnici poslovnog sektora značajno doprinose unapređenju zajednice kao povoljnog poslovnog okruženja. Važna je i njihova uloga u praćenju implementacije ovih dokumenata.

Donošenje odluka o samodoprinosu i podeli troškova za izgradnju preduzetničke infrastrukture. Ovo je napredan vid učešća privrednog sektora, koji podrazumeva zajedničko donošenje odluka privatnog i javnog sektora o budućim ulaganjima u razvoj zajednice.

6.2. Podrška kancelarije za LER lokalnoj privredi i ruralnom razvoju

Pošto je uloga kancelarije za LER u pružanju ove podrške ključna i dugoročna, okvir za tu podršku treba da bude definisan u Strategiji lokalnog ekonomskog razvoja ili održivog razvoja. Uz to, svake godine, aktivnosti treba razraditi u radnom/operativnom planu. Takav plan treba da bude javan dokument i da malim i srednjim preduzećima i preduzetnicima pruži jasan uvid u to šta mogu da očekuju od KLER u toku naredne godine, u svim oblastima rada.

Suštinska uloga KLER jeste da stvara **mreže na raznim nivoima** i u svim sektorima i da povezuje sve bitne aktere – ona je spona između javnih institucija i krajnjih korisnika – MSP i preduzetnika.

Identifikovane prepreke sa kojima se KLER suočava u pružanju podrške MSP i preduzetništvu :

- Rukovodstvo opštine ne razume značaj pružanja podrške lokalnim privrednicima,
- Zaposleni u kancelariji za LER ne mogu imati svu potrebnu ekspertizu, a stručne kolege iz drugih odeljenja (npr., finansije, urbanizam) često nemaju razumevanja za njihove zahteve,
- Zbog toga je teško uvek doći do adekvatnih i pravovremenih informacija,
- Fizički položaj i uređenje kancelarije za LER je veoma važan. KLER radi sa klijentima izvan lokalne samouprave i zahteva lepo organizovan, lako dostupan i dovoljno veliki prostor;
- Zaposleni u KLER često nemaju ključne veštine i znanja, jer odabir ljudskih resursa nije bio adekvatan,
- Dodatan problem je i velika fluktuacija ljudi – česte promene unutar KLER,
- Kada odu na drugo radno mesto ili napuste gradsku/opštinsku upravu, često ponese znanje sa sobom – ne izgrađuje se "institucionalna memorija"
- Zaposleni u KLER ne mogu se u potpunosti svom poslu, jer često rade druge poslove – ne postoji dovoljno razumevanje za ono što oni rade,
- Nepoverenje privrednog sektora je teško prevazići – potrebno je sistematski raditi na izgradnji odnosa između lokalne samouprave i privrednika, a za to ne postoji dovoljno razumevanje,
- Nema dovoljno zaposlenih ili nije dobra podela poslova i odgovornosti, pa se informacije na internetu ne ažuriraju redovno,
- Nije dovoljna vidljivost kancelarije za LER– ne postoje adekvatna obaveštenja o radu i uslugama koje pruža KLER na internetu, u opštinskom uslužnom centru, niti je dovoljna zastupljenost u medijima.

PREDLOZI OPŠTINA ISTOČNE SRBIJE ZA UNAPREĐENJE KLER

- Definirati standardne procedure i standardizovane formulare kad god je to moguće
- Sve informacije treba da budu na jednom mestu
- Za svaku vrstu tehničke podrške, tačno znati kome se obratiti
- Jasno definisati sve procedure, formulare i zahteve za dokumentacijom i objaviti ih na internet prezentaciji opštine
- Redovno ažurirati website
- Postavljati sve relevantne izveštaje na website – sa obuka, o sprovedenim konkursima, i sl.
- Za sve konkurse, objaviti jasno definisane kriterijume – istaći ih na sajtu
- Svakodnevno ažurirati informacije za privrednike
- Stalna obuka osoblja KLER i obaveza prenošenja znanja unutar opštinske uprave
- Pripremati kratke i efektne nedeljne izveštaje za rukovodstvo
- Godišnja analiza stanja preduzetnika I objava na sajtu – SUŠTINA JESTE DA SE PRUŽE POVRATNE INFORMACIJE PREDUZETNICIMA!
- Press clipping vesti oje su značajene za MSP i ruralni razvoj
- Lista uspešnih/neuspešnih pregovora : obavestiti zajednicu o razlozima neuspeha, investitorima koji su odustali zbog političke situacije
- Kursevi engleskog jezika, rad na računaru – za sve zaposlene u upravi

PRIMER DOBRE PRAKSE: OPŠTINA PODČETRTEK, SLOVENIJA

“Tajna našeg uspeha je u tome što svi **‘pucamo na jedan gol’!** “

Na svakom koraku se jasno vidi da su opštinska uprava, privrednici i građani ujedinjeni oko istog cilja – da njihova zajednica bude razvijeno i prijatno mesto za život i rad.

Peter Misja, župan opštine Podčetrtek

Definisanje ciljnih grupa/bitnih aktera i uspostavljanje saradnje sa njima

Kod utvrđivanja bitnih aktera i uspostavljanja dobre saradnje sa MSP, preduzetnicima, poljoprivrednim proizvođačima i, uopšte, svim zainteresovanim stranama za ruralni razvoj, potrebno je da zaposleni u kancelariji u LER budu u stanju da sagledaju stvari iz više perspektiva:

- Koji je interes lokalne samouprave/javnog sektora da uključi svakog bitnog aktera pojedinačno?
- Koji je interes predstavnika privatnog sektora da saraduje sa KLER – šta doprinose zajednici, ali i kako to utiče na razvoj njihovog sopstvenog biznisa?
- Koliki je uticaj tog bitnog aktera? Nizak, srednji, visok? Od toga će zavisiati koliko je važno da se on/ona uključi?
- Koje su oblasti saradnje?
- Na koji način će se obezbediti kontinuirana saradnja i kako će se ona održati?

Primer

BITNI AKTER/ CILJNA GRUPA	INTERES BITNOG AKTERA	INTERES LOKALNE SAMOUPRAVE, KLER	NIVO UTICAJA (nizak, srednji, visok)	OBLASTI SARADNJE
Udruženje preduzetnika	Unapređenje poslovnog okruženja; skraćenje administrativnih procedura prilike za edukaciju privrednika, pristup fondovima kroz partnerstva	Obezbeđivanje učešća privatnog sektora je zahtev EU; udruženje može da okupi individualne privrednike; dobijanje perspektive privatnog sektora; nova radna mesta za građane; privatni sektor ima novac; povećanje sopstv. prihoda LS	visok	Strateško planiranje održivog razvoja; partnerski projekti; pomoć u anketiranju poslovnog sektora prenošenje informacija privrednicima; promotivne aktivnosti

Uspostavljanje kontakta i saradnje između poljoprivrednih gazdinstava i kancelarije za LER

Svaku priliku za kontakt sa privrednicima i poljoprivrednicima treba pažljivo isplanirati. Situacije u kojima se može ponuditi konkretna pomoć i podrška treba iskoristiti kao šansu za slanje jasne poruke privatnom sektoru da KLER zaista želi da saraduje i da je to obostrano korisno. U primeru su date neke tipične situacije u kojima se ostvaruje takva saradnja. Za KLER je veoma korisno da razmisli o scenariju svakog sastanka sa privrednicima i da dobro osmisli svaki korak.

Primeri – hipotetičke situacije

1. Imate informacije da u 2012. godini, Ministarstvo poljoprivrede nudi subvencije za uzgoj svinja, pod veoma povoljnim uslovima. Na koji način ćete stupiti u kontakt i uspostaviti saradnju sa zainteresovanim stočarima?
2. U 2012. godini Republika Srbija će sprovesti popis poljoprivrede. Sada je vreme da se organizujete i pružite lokalnim poljoprivrednicima adekvatnu podršku, ali i da dobijete korisne podatke za bazu podataka KLER. Na koji način ćete pristupiti ovom zadatku?
3. U Novom Sadu se u septembru 2012. godine održava veliki sajam voćarstva. Kao kancelarija za LER želite da zajednički nastup voćara sa teritorije vaše opštine, kako biste se predstavili na što bolji način. Na koji način ćete uspostaviti kontakt i saradnju i predstaviti ciljeve takvog zajedničkog nastupa?

4. Ustanovili ste da u selu Dolcu ima 5 individualnih uzgajivača pčela. Program Nemačke agencije za razvoj FARMA pruža podršku udruživanju poljoprivrednih proizvođača. Kako ćete uspostaviti kontakt i uspostaviti saradnju između njih i ovog programa. Kakva je uloga KLER u uvezivanju?
5. USAID-ov program Agribusiness daje male grantove za nabavku opreme za poljoprivredne proizvođače (npr. muzilice). Šta vi možete uraditi kao kancelarija za LER da pomognete poljoprivrednim proizvođačima da se jave na ovaj konkurs?

Nije dovoljno samo imati informacije. Način na koji ćete stupiti u kontakt sa privrednicima i način na koji će te informacije biti prenete je veoma bitan za uspostavljanje dugoročne saradnje i izgradnju poverenja je veoma važan.

6.3. Poslovna komunikacija KLER sa privrednicima

Za zaposlene u kancelariji za LER, poslovna komunikacija sa privrednicima je isto toliko važna, koliko i za sam korporativni sektor. Ta komunikacija treba da bude profesionalna, jasna, ciljana, konkretna i pre svega – dobro isplanirana. Sastanci sa privrednicima su odlična prilika za dogovor o raznim pitanjima od značaja za sve bitne aktere, ako su dobro osmišljeni. S druge strane, jedan loše pripremljen i neuspešan sastanak, na kome poruke nisu prenete na adekvatan način može dugoročno narušiti poverenje i saradnju između KLER i privatnog sektora.

PRIVREDNICI SU ZAUZETI, PRAKTIČNI LJUDI – NEMOJTE IH ZVATI NA SASTANAK BEZ KONKRETNE SVRHE, DOBRO PRIPREMLJENIH INFORMACIJA I IDEJE KAKO ĆETE ZAKLJUČKE SA SASTANKA SPROVESTI U DELO!

Vođenje sastanka sa privrednicima nije jednostavna stvar. Pre nego što se organizuje sastanak, treba znati odgovor na sledeća pitanja:

- Šta je svrha sastanaka?
- S kim se sastajemo? Zašto?
- Kako se pripremamo za sastanak?
- Koje su nam veštine potrebne za vođenje uspešnog sastanka?
- Koji je krajnji cilj?
- Kako ćemo pripremiti kratak i konkretan izveštaj o zaključcima sastanka i narednim koracima?
- Kako ćemo komunicirati sa privatnim sektorom pre, za vreme i posle sastanka?

Sastanci sa privrednicima



Zašto je potrebno organizovati sastanke sa privrednicima?

- Na sastancima se donose najvažnije odluke.
- Ako ih uspešno organizuje, KLER ima palicu u ruci i kontroliše ciljnu grupu i teme.
- Ključne faze: PRE – ZA VREME – POSLE sastanka.
- Vođenje sastanka podrazumeva određene veštine – ako ih savladamo, bićemo efektivniji.
- Potrebne veštine: planiranje – da bismo se pripremili, vođenje – da bismo uspešno održali sastanak; upravljanje – da bismo zaključke sproveli u delo.

Pre sastanka – dobra priprema!

Makro-planiranje

- Šta je svrha sastanka? Šta želite da postignete? Kako se to uklapa u širu sliku? Projekat? Program? Ciljeve? Viziju lokalnog ekonomskog razvoja?
- Koje teme želite da razmatrate? **Grubo planiranje.**
- Kakav će biti tok sastanka?
- Kakvi problemi mogu da nastanu za vreme sastanka? Koje su "vruće teme"?
- Kako ćete to rešiti?
- Šta treba uraditi pre sastanka?
- Koje odluke treba doneti?
- Šta treba da bude ishod sastanka? Šta i kako pripremiti da bi se postigao željeni ishod?

JASNO DEFINIŠITE CILJEVE SASTANKA!

- Da li želite da prenesete neku **informaciju** ili je svrha sastanka da se reši neki **problem**, ili treba da se donese neka **važna odluka**, koja donosi značajne promene?
- Od toga zavisi **koga** ćete pozvati, **šta** će biti na dnevnom redu, **gde** i **kada** ćete održati sastanak, **na koji način će se doneti odluke.**
- Od vrste informacije zavisi kakav će biti **tok sastanka**. Da li je **tema** kontroverzna, problematična ili se radi o prenošenju informacija o neutralnoj temi?
- **Od toga zavisi da li je sastanak neophodan.** Možda je dovoljno pripremiti dopis, staviti informaciju na website, poslati e-mail, pozvati telefonom?
- Kada se radi o rešavanju problema ili razmatranju različitih opcija da bi se donela važna odluka ili odluke, **sastanak je neophodan.**

Ako nemate jasnu sliku o tome šta želite da postignete sastankom, bolje ga nemojte organizovati. Ako se informacije mogu preneti na drugi način, uštedite vreme privrednika. Ukoliko osete da su uzalud tračili svoje vreme ili da su ljudi koji vode sastanak nekompetentni i neprofesionalni, privrednici će na sastanak doći samo jednom – i nikad više!

Koga ćemo pozvati na sastanak?

- Pozovite samo osobe koje mogu dati značajan doprinos ili koje su direktno uključene – samo one kojima je ishod sastanka bitan!
- Osobe od uticaja - oni koji imaju moć, snagu da utiču na rešavanje problema ili donošenje odluke – osobe koje poseduju znanje, veštine, iskustvo, finansije, položaj...
- Odgovarajući broj učesnika – ni previše, ni premalo. Ovo je manje bitno ako se radi o prenošenju bitnih informacija. Ako se rešava neki problem, bolje je raditi sa manjim brojem ljudi.

Planiranje dnevnog reda

Dnevni red je važan instrument planiranja, koji treba da vas dovede do željenog ishoda.

- Za učesnike agenda daje jasne smernice i omogućava im da se pripreme.
- Za KLER – instrument kojim definišete redosled, tok sastanka, kontrolišete situaciju i pravite razliku između bitnog i nebitnog.

Sadržaj agende:

1. Vreme i mesto sastanka.
2. Definišite svrhu i ciljeve sastanka, kako bi ih jasno predstavili učesnicima.
3. Da li je potrebna priprema? Da li je neke materijale potrebno poslati unapred?
4. Detaljan plan svih tačaka koje treba pokriti.
5. Trajanje sastanka – vreme završetka.

Konsultacije sa učesnicima pre sastanka

- Od vas zavisi da li ćete učesnicima omogućiti da se pripreme, da biste od sastanka izvukli maksimum.
- Pošaljite im sve bitne informacije unapred.
- Prikupite potrebne informacije koje su vama potrebne, da biste izbegli nedoumice, neslaganja, nerazumevanje – da biste unapred prepoznali sve moguće probleme.
- Što su teme "neugodnije", to je potrebna veća priprema i konsultacije sa učesnicima pre sastanka.

Vreme i trajanje sastanka

- Od "suptilnog" uticaja na uspeh sastanka – predugačka agenda će u startu obeshrabriti privrednike.
- Privrednici su poslovni ljudi koji nemaju mnogo vremena. Koje je vreme najbolje za njih?
- Kada i gde ćemo biti najmanje uznemiravani i prekidani?

- Koliko će trajati sastanak? Privrednici nemaju mnogo slobodnog vremena...
- Ne bi trebalo da traje duže od 90 minuta. Ako traje duže – pauza na svakih 90 minuta!
- Dužina i mesto sastanka govore o značaju teme i stepenu formalnosti.

Mesto sastanka

- Mesto sastanka je važno! Gde se sve može održati sastanak? Na koji način je to značajno za bolju produktivnost, atmosferu na sastanku, temu, "odnos snaga"?
- Kako je uređeno mesto sastanka? Kako će učesnici sedeti?
- Gde i kako će biti pozicioniran facilitator sastanka?
- Da li vam je potrebna neka oprema? Projektor, tabla?

Vođenje sastanka

- Sazvali ste sastanak zato što vam je nešto potrebno od učesnika – informacije, njihova perspektiva o nekom problemu, dobijanje podrške, njihovo učešće u nekoj akciji, zajedničko donošenje neke odluke...
- Uspeh sastanka zavisi od vašeg poznavanja teme i problema, koliko vam je jasno šta želite da dobijete, na koji način ćete doći do željenih informacija.
- Zbog toga je važno da se na početku stvori "zdrava" atmosfera: otvorenost, učešće, slušanje drugih, konstruktivan pristup problemima, uvažavanje tuđeg mišljenja.
- Ako se prati jasno definisan redosled, sastanak se gradi i razvija na pravi način.

Počnite sa predavljanjem dnevnog reda

- Predstavite SVRHU, CILJEVE i kako ćete ih ostvariti (DNEVNI RED).
- Vodite računa da agenda ne izgleda nametnuto – ohrabrite učesnike da razmotre agendu, kažu da li odgovara njihovim očekivanjima, daju dodatne predloge.
- Postignite konsenzus o tome da li je agenda prihvatljiva, kao i o eventualnim promenama.

Jasno definišite vremenski okvir

- Počinjemo na vreme.
- Završavamo u dogovoreno vreme.
- Vreme za pauzu (kafa, ručak).
- Važno je da se oko ovoga svi slože – to će pomoći da se ne skreće sa tema sastanka, a vama će biti instrument za kontrolu grupe.
- Važno je da se dnevni red poštuje – to takođe ukazuje na stepen vaše kontrole nad sastankom.

Imajte kontrolu nad diskusijom

- Zapamtite da VI imate formalni autoritet da kontrolišete ponašanje i rad grupe.
- Vođenje diskusije podrazumeva balansiranje između većeg i manjeg stepena kontrole. Kod "osetljivih" tema, potrebno je uložiti veći napor.

- Koristite formalne i neformalne; verbalne i neverbalne tehnike za vođenje sastanka na produktivan način.
- Definišite na koji način učesnici mogu dobiti reč.
- Facilitirajte, sumirajte, parafrazirajte...
- Kod "vrućih" tema, može biti neophodno da se ograniči vreme pojedinačne diskusije.

Forsirajte kreativno rešavanje problema

- Jasno definišite prirodu i suštinu problema.
- Na početku, fokusirajte se na činjenice, brojke, konkretne podatke.
- Definišite "simptome", bez pristrasnosti. Koje su manifestacije problema? Šta je ono što vidimo "spolja"?
- Kada se uđe u "uzroke" problema, diskusija se može otići izvan kontrole – kontrolišite situaciju, da ne bude "napadačkog" tona.
- Važna su dobra objašnjenja i sagledavanje različitih perspektiva – to će smanjiti tenziju.
- Težite ka nepristrasnim rešenjima.
- Istražite sve alternative, bez mnogo razmatranja.
- Detaljno razmatranje i evaluacija dolazi tek na kraju, kada je sužen broj mogućih rešenja.

Participativnost i timski rad

- Stvorite atmosferu timskog rada.
- Nijedan učesnik se tu nije našao slučajno.
- Svako je tu sa razlogom i ima nešto da kaže.
- Svako treba da da svoj doprinos.
- Ohrabrite "ćutljive" da govore – obratite im se direktno i pitajte ih šta misle.
- Kontrolišite "teroriste"- osobe koje se preterano nameću i "guše" ostale učesnike.

Fokusirati se na problem, a ne osobu i lične osobine

- Ohrabrite sukob mišljenja i iznošenje različitih ideja, ali vodite računa da ne dođe do ličnog sukoba.
- Različite perspektive, kritički pristup i konstruktivno neslaganje je važno za kreativno rešavanje problema.
- Uloga facilitatora je da stimuliše kreativnost i da gradi konsenzus.
- Poželjno je da se konsenzus postigne dovoljno rano. Previše duge diskusije i rasprave udaljavaju nas od nalaženja rešenja koje je prihvatljivo za sve.
- Prekinite svaku raspravu koja vodi do sukoba na ličnoj osnovi.

Ključno je da dobro SLUŠATE.

- Imajte na umu da, iako je osnovna svrha sastanka da prenesete informaciju, rešite problem, postignete dogovor, za KELR je to i prilika da "ispita puls" privatnog sektora i sazna njihove probleme, potrebe i pozicije – zato je važno da umete da slušate!
- Efektivno slušanje smanjuje nerazumevanje, ohrabruje učešće u diskusiji i kvalitetnu razmenu ideja.

- Pažljivo slušanje pomaže da se bolje fokusirate na problem i dobro analizirate simptome, uzroke, moguća rešenja...
- Ne očekujte da učesnici imaju veštine slušanja – najvažnije je da osoba koja vodi sastanak ume dobro da sluša.
- Važno je tražiti pojašnjenja, sumirati, parafrazirati – da biste bili sigurni da ste dobro razumeli ono što je rečeno.

Usaglašavanje stavova - konsenzus

- Ne žuriti ka rešenju – posledice mogu da budu katastrofalne.
- Konsenzus – usaglašavanje svih učesnika oko rešenja, je najčešće bolje od glasanja i dobijanja većinske podrške.
- Odluka većine, putem glasanja je rešenje samo ako ste "u ćorsokaku".
- Kada se radi o grupi bitnih aktera, a ne formalno pozicioniranim učesnicima, glasanje nije dobro, jer uvek na taj način neko pobeđuje, a neko gubi.
- Nije dobro ako se neko oseća favorizovanim, a neko minornim ili marginalizovanim.
- "Gubitnici" će onda insistirati na "proturanju" neke svoje ideje, koja ne mora biti dobra, ili će se povući, odustati od daljeg učesća.
- Glasanjem se "dobija bitka", ali se može izgubiti "rat".
- Konsenzus je najbolje rešenje, ali ga nije lako uvek postići.
- Vodi ka kvalitetnijem ishodu, ali zahteva mnogo više vremena.
- Istinski konsenzus znači sagledavanje SVIH perspektiva i nalaženje najsveobuhvatnijeg rešenja.
- Narocito je značajan kada posle toga sledi timski rad i realizacija projekta ili ideje na duži rok.
- Čak i ako nečija ideja nije prihvaćena, saslušana je, a grupa veruje da je izabrala najbolje rešenje.
- Čutanje ne mora da podrazumeva slaganje – zato je važno da se svačije mišljenje čuje.

Završite sastanak informacijama o tome šta sledi

- Sumirajte tok sastanka i zaključke.
- Zahvalite svima na uloženom vremenu, trudu i konstruktivnom doprinosu.
- Definišite obaveze i zadatke koje treba ispuniti.
- Jasno definišite obaveze i odgovornosti – ko je za šta zadužen.
- Dajte jasne informacije o tome šta sledi.
- Obavestite učesnike o okvirnom ili, još bolje, tačnom vremenu održavanja sledećeg sastanka.
- Dajte svoj kontakt i objasnite na koji način će se komunikacija između KLER i učesnika odvijati između dva sastanka.

Posle sastanka

Zapisnik

- Napravite zapisnik – sumirajte zaključke i definišite zadatke i aktivnosti koje slede, kao i dogovorena zaduženja.
- Pošaljite ga svim učesnicima.
- Zatražite povratnu informaciju – dopune, ispravke.
- Zapisnik nije samo trag o održanom sastanku, već i podsetnik za izvršioce dogovorenih obaveza, zadataka i aktivnosti.
- Postojanje ovakvog dokumenta stvara obavezu kod učesnika da ispune obećanja i očekivanja.

Komunikacija između dva sastanka i priprema sledećeg sastanka

- Vodite evidenciju o kontaktima sa učesnicima između sastanaka.
- Beležite probleme u realizaciji, komunikaciji...
- Prilikom pripreme sledećeg sastanka, razmotrite šta nije dobro funkcionisalo na sastanku i pokušajte da to ispravite.
- Razmotrite probleme u realizaciji zadataka i aktivnosti, kako biste o tome mogli razgovarati na sledećem sastanku.
- Za sledeći sastanak pripremite kratak pregled zaključaka sa prethodnog sastanka i postignutih rezultata između dva sastanka.
- Istaknite uspehe, ali predstavite i probleme.

Ne zaboravite da je svaka faza – PRE, ZA VREME i POSLE sastanka podjednako važna!

- Razmena informacija u svim fazama komunikacije ovog tipa je ključna!
- Ako nema povratnih informacija („feedback“) – svaki sastanak je besmislen i uzaludan.
- Rezultat sastanka je postignut dogovor, usvojeni zaključci, preduzeti koraci...
- Uspeh sastanka se meri konkretnim koracima koji su preduzeti posle njega, o kojima su svi učesnici obavesteni ili su učestvovali u njima.

Efikasne odluke su one koje su prihvatljive za sve!

Primer

Sastanak sa povrtarima u cilju organizovanja zajedničkog nastupa na sajmu poljoprivrede u Novom Sadu

U maju 2013. godine održaće se veliki sajam poljoprivrede u Novom Sadu. Kao kancelarija za LER, došli ste na ideju da organizujete zajednički nastup povrtara sa teritorije opštine na ovom sajmu. Naravno, to podrazumeva veliki broj aktivnosti koje treba početi na vreme.

Odgovorite na sledeća pitanja:

1. Kakva je uloga KLER u pripremi za ovu manifestaciju?
2. Kako se organizacija zajedničkog odlaska na sajam uklapa u širu sliku poslova kojima se bavi KLER?
3. Kada treba početi pripreme za ovaj sastanak da biste sve pripremili na vreme?
4. Šta konkretno možete ponuditi učesnicima?

U okviru svoje grupe, pripremite sastanak sa povrtarima:

Početno planiranje:

1. Šta je svrha sastanka? Šta želite da postignete?
2. Koje teme želite da razmatrate?
3. Kakav će biti tok sastanka? Kakvi problemi mogu da nastanu za vreme sastanka? Koje su "vruće teme"?
4. Kako ćete to rešiti?
5. Šta treba uraditi pre sastanka?
6. Koje odluke treba doneti?
7. Šta treba da bude ishod sastanka?

Izbor učesnika:

1. Koga ćete pozvati na sastanak?
2. Na koji način ćete to učiniti? (Da li imate sve kontakte? Kako ćete stupiti u kontakt?)

Priprema dnevnog reda:

1. Vreme i mesto sastanka.
2. Definišite sve ciljeve sastanka, kako bi ih jasno predstavili učesnicima.
3. Da li je potrebna priprema? Da li je neke materijale potrebno poslati unapred?
4. Detaljan plan svih tačaka koje treba pokriti.
5. Trajanje sastanka – vreme završetka.

Vođenje sastanka:

1. Pripremite scenario za vođenja sastanka – kakav će tok imati?
2. Ko će biti prisutan na sastanku iz KLERa? Ko će voditi sastanak?
3. Pripremite se za simulaciju sastanka.

Aktivnosti posle sastanka:

1. Šta sve treba uraditi posle sastanka?
2. Na koji način ćete to sprovesti u delo?

Veštine neophodne za vođenje sastanka



Veštine facilitacije

Komunikacija se može činiti jednostavnom, ali to je jedna složenijih aktivnosti kada govorimo o vođenju sastanaka. Mnoge stvari mogu poći naopako u tom procesu. Na primer, možemo poslati poruku za koju mislimo da je jasna, ali se može desiti da je osoba koja je primila našu poruku ne razume na način na koji smo mi to zamislili. Ponekad nam misli odlutaju, odsutni smo i ne "čujemo" ili ne slušamo baš pažljivo.

Pojam **facilitacije** podrazumeva sposobnost da obezbedimo efikasnu, interaktivnu komunikaciju među ljudima, upotrebom raznih veština. S jedne strane, to podrazumeva ulaganje određenog napora - tako što ćemo govoriti o stvarima jasno i sažeto; s druge strane, postoje četiri veoma važne **veštine facilitacije** koje možemo savladati i unaprediti za relativno kratko vreme: **postavljanje pitanja, parafraziranje, sumiranje i podsticanje** učesnika u komunikaciji da efikasno doprinesu radnom procesu i njegovim rezultatima.

Da bismo uspešno savladali ove veštine, moramo da pokažemo određeno poštovanje prema drugima, tako što ćemo ih slušati bez prekidanja i obraćati im se tako da oni osećaju da ih podržavamo (nasuprot grubom i nadmenom obraćanju). To takođe znači da treba da prilagodimo sadržaj i proces komunikacije potrebama i interesima drugih.

Uz stalnu praksu možemo postati veoma vični fasilitatori.

Pregovaranje

Uspešni pregovori zasnivaju se na utvrđivanju interesa svih strana i usmeravanju pažnje na te interese pre nego što pregovori zaista počnu.

Pre pregovora treba da se što bolje informišete o interesima i stanovištima svih strana. To će vam omogućiti da spremni pristupite ključnim pitanjima tokom samih pregovora. Na pregovore takođe morate doći spremni i tako što ćete u potpunosti razumeti interese svoje opštine i imati stavove koji proističu iz strateškog plana ekonomskog razvoja. Potrudite se da se što manje oslanjate na teorijske argumente i što više se usredsredite na pružanje informacija koje validno brane vašu poziciju. Takođe morate imati "u rukavu" primere iz vaše opštine koji dokazuju vaše stavove.

Tokom pregovora, imajte na umu da na strani sa kojom pregovarate ima ljudi koji mogu imati drugačije stavove od vaših. Morate to stalno imati na umu, jer će vam to pomoći da premostite razlike između vas i druge strane. Pokušajte da se stavite u položaj vaših sagovornika da biste razumeli razloge za njihovu poziciju. Pošaljite jasnu poruku partnerima sa kojima pregovarate da ste zainteresovani da gradite odnose bez obzira na slaganja i nesuglasice. To će biti kamen temeljac u izgradnji uzajamnog poverenja i poštovanja. Imajte na umu da možda nećete postići mnogo za svoje ciljeve u prvoj rundi pregovora. Poslovni odnos koji odlikuju uzajamno poverenje i poštovanje gradi se s vremenom i može svake pregovore učiniti manje teškim a više uspešnim. Slušajte i pokušajte da razumete zabrinutost, strahove i nepoverenje druge strane, ako ih ima. Pokažite poštovanje prema poziciji partnera sa kojima pregovarate, čak i kada se sa njima ne slažete. To je zlatan ključ za postizanje rešenja kojim niko ne gubi. Radite zajedno da biste došli do zajedničkog stava i tako imali dugoročnu korist. Ljudi će pre prihvatiti predloge

nekoga ko je spreman da saraduje i čini ustupke. Pronađite one tačke od kojih možete da odstupite, a da ne žrtvujete svoje glavne ciljeve. To zahteva iznalaženje zajedničkih osnova, na kojima ćete kasnije graditi.

Ubeđivanje

Ubeđivanje je veština koja omogućava da se poruka predstavi na takav način koji će druge navesti da je podrže. Osoba koja poseduje ovu veštinu čini to tako da stvori osećaj slobode izbora kod onoga ko sluša. To je suprotno naređivanju ili nagovaranju na nešto. Ubedljivost sagovornika čini da osećate, s pravom, da ste sami odlučili da se složite. Niste bili primorani na to. Smatrate da ponuđene ideje imaju smisla.

Konstruktivno ubeđivanje nije «prodavanje magle» drugima posredstvom lukavih argumenata i informacija koje zavode na krivi trag. To takođe nije ni neprijateljska ili takmičarska utakmica ili provera volje. To je u stvari postizanje sporazuma oko zajedničkih potreba i ključnih interesa organizacije.

Uspešni rukovodioci koriste konstruktivno ubeđivanje da usaglase i mobilišu druge zarad postizanja ciljeva organizacije. Potrebna nam je sposobnost da uverimo i pridobijemo druge, a ne da im naređujemo i govorimo im šta da rade. Veština da uverimo i pridobijemo ne obezbeđuje samo veću posvećenost drugih predloženim inicijativama već, što je takođe bitno, i veći broj ideja i bolja rešenja od strane svih bitnih aktera.

Konstruktivno uticanje na druge nije težak posao... to nije dolazak na sastanak na kome ćemo od samog početka snažno zastupati svoje mišljenje i ispaliti sve moguće argumente u prilog našem stavu. Takav pristup dovodi do podele među ljudima i izaziva otpor a ne usaglašavanje. Ljudi imaju utisak da hoćete da dominirate nad njima i, automatski, zauzimaju odbrambeni stav.

Istinsko ubeđivanje nije jednosmeran proces. Ono uključuje dijalog, mnogo razgovora u kojima se razmenjuju mišljenja i učešće svih strana u zajedničkoj potrazi za rešenjima koja će svima biti od koristi. Osoba koja najuspešnije uverava druge ne postiže uspeh iz prve. To obično zahteva dugotrajan trud. Oni koji umeju da uvere druge obično su vrlo radoznale osobe. Oni slušaju, saosećaju, pregovaraju, motivišu i vešto prave ustupke. Oni biraju strategije imajući na umu i potrebe i želje drugih. Dobri argumenti jesu deo uspešnog uveravanja, ali i druge stvari su često jednako važne.

Neki ljudi misle da je kompromis težak. Ali, kompromis je suštinski deo uveravanja. On ne stoji nasuprot ubeđivanju, već mu je saveznik. To je proces sa dugoročnom koristi. Pre nego što prihvate naš predlog, ljudi hoće da vide da li smo spremni da nešto promenimo, u skladu sa njihovim potrebama i namerama. Činiti ustupke našim sagovornicima jeste način da im pokažemo da ih poštujemo. Uspešan pregovarač uvek razmišlja unapred o tome šta bi mogle biti potrebe drugih i zna tačke na kojima bi mogao da pravi kompromise.

Ima slučajeva kada ne želite da pravite kompromise. U tim slučajevima, naprosto, prihvatite rizik da vaša pozicija možda neće dobiti potrebnu podršku.

Ovo su četiri ključne stvari za uspeh u ubeđivanju drugih i njihovo uveravanje:

- izgrađivanje poverenja;
- traženje zajedničkog osnova;
- iznošenje ubedljivih stavova i činjenica;
- uspostavljanje ličnih kontakata.

Prezentacione veštine

Analizirajte svoju publiku. Pre nego što počnete da pripremate bilo kakvu prezentaciju, morate pouzdano razumeti vašu publiku i znati kako treba saradivati sa njom. Ako ne analizirate vašu publiku, rizikujete da se vaša prezentacija ne "govori jezikom" potreba i interesa osoba kojima se obraćate. Služite se analizom svoje publike tako da vam bude od pomoći u određivanju ciljeva vaše prezentacije i njenom osmišljavanju, tako da ona bude usredsređena na vaše slušaoce.

Određivanje ciljeva prezentacije. Odredite koji je to cilj koji hoćete da postignete prezentacijom. Odredite zašto pravite prezentaciju, šta hoćete da vaša publika zapamti, i koja je to aktivnost koja treba da se dogodi kao njen rezultat.

Saveti i tehnike za držanje prezentacije

- Vaša sposobnost da se ponašate prirodno i da izrazite svoju ličnost jeste važna veština koja doprinosi uspehu prezentacije. To da budete ono što jeste ne podrazumeva, međutim, da možete da se ponašate kako vam padne na pamet. Neka ponašanja mogu da ugroze vašu sposobnost da komunicirate sa publikom. Hoćete da izrazite svoju ličnost na prirodan način, ali smanjite na najmanju moguću meru ponašanja koja odvlače pažnju, kao što je kašljanje, lupkanje olovkom ili stalno korišćenje podštapalica "znate" i "ovaj".
- Ostvarite kontakt sa publikom tako što nećete sve vreme stajati na podijumu, gledajte sagovornike u oči i osmehujte se.
- Držite se uspravno, ali opušteno. Hoćete da stojite pravo, ali nećete da budete ukočeni.
- Ustanovite brzinu govora i ton koji su prirodni za vas. Imajte svest o tome koji stil odgovara vašoj prirodi i budite svesni njegovih prednosti i nedostataka. Ne govorite prebrzo; međutim, ako govorite isuviše sporo - to je dosadno.
- Koristite materijale i vizuelna pomagala poput brošura, table i kompjuterske prezentacije.

Slušanje

Slušanje je ključni element efikasne komunikacije. Cilj istinskog slušanja je razumevanje onoga što govornik pokušava da prenese. Dobar slušalac šalje verbalne i neverbalne poruke govorniku koje olakšavaju komunikaciju. Ovaj proces naziva se aktivno slušanje.

Ljudi vas ne slušaju:

- Ako su fokusirani na sebe ili se upoređuju sa drugima;
- Ako imaju negativan stav prema govorniku (npr. misle da su ona ili on dosadni);
- Ako su oni u situaciji da dele savete;
- Ako pokušavaju da razuvere druge;
- Ako se uvek slažu, bez učešća u diskusiji;
- Ako dugo razmišljaju o odgovorima; i
- Ako traže skriveno značenje.

Aktivno slušanje važi za slučajeve aktivnih napora slušalaca da poboljša komunikaciju. Poruke su često neprecizne ili apstraktne, što govornik ne vidi. Dešava se čak i to da su samim govornicima nejasne misli koje žele da prenesu. Osnovni princip aktivnog slušanja su podpitanja i, pre svega, posredna pitanja. Neposredna pitanja o osetljivim i ličnim temama, mogu izazvati nelagodu, voditi negativnim ili defanzivnim reakcijama, nepoverenju, ili čak potpunom povlačenju sagovornika i krahu komunikacijskog čina. U složenim situacijama, kada nije sigurno šta određena osoba želi ili oseća, dobar pristup je postavljanje posrednih pitanja, drugim rečima parafraziranje ili svođenje izrečenih argumenata.

Aktivno slušanje podrazumevane samo to da se čulo ono što je govornik rekao, nego i razumela njena ili njegova osećanja, potrebe i očekivanja. Dekodiranje poruke je važan deo razumevanja.

Postavljanje pitanja

Postavljanje pitanja čini komunikaciju efikasnom i gradi poverenje kod sagovornika. Zato je bitno razumeti različite tipove pitanja i njihove karakteristike.

Otvorena pitanja

Rečenica počinje upitnom reči (zašto, ko, kako itd.) i dopušta partneru u konverzaciji da odgovara slobodno. Takođe ostavlja mogućnost da se izrazi mišljenje i ponudi promišljena poruka. Jednostavan primer je: „Kako se osećate?“

Zatvorena pitanja

Odgovor na ovaj tip pitanja je kratko „da“ ili „ne“. Ona navode partnera u konverzaciji da odgovore ono što mi očekujemo da čujemo. Npr. „Da li ste ljuti?“

Pitanje koje usmerava

Ovaj tip pitanja izgleda kao otvoreni tip, ali je mišljenje govornika usađeno u njega. Partner u konverzaciji je pre suočen sa pozivom na izražavanje slaganja ili neslaganja, nego sa očekivanjem da izloži informacije ili mišljenje. Pitanje koje usmerava može se podjednako smatrati i izjavom kao i pitanjem. Npr. „Zar ne mislite da je cena benzina isuviše visoka?“

Budite obazrivi sa pitanjima tipa „Zašto?“

Ljudi uglavnom nemaju odgovor na ovako postavljeno pitanje. Ovakva pitanja sa otvorenim krajem često izazivaju defanzivnost, racionalizaciju i lažno rezonovanje.

Kada se postavlja ovaj tip pitanja pametno je izraziti zainteresovanost i izbegavati provokaciju.

Koristite „Šta?“ i „Kako?“ pitanja da pomognete:

- da se pronade bolje rešenje (Kako Vi vidite ovu situaciju?);
- da se problem razloži na jednostavnije činioce (Šta Vas vređa u ovoj situaciji?);
- da se problem redefiniše (Šta je stvarno problem u ovoj situaciji? Možete li ga izložiti na drugi način?);

- da se otkriju lična očekivanja (Šta očekujete od sebe u ovoj situaciji? Kako biste želeli da je razrešite?);
- da se utvrdi spremnost za ličnim učešćem (Šta osećate da možete lično doprineti?);
- da se dobije pristanak za prihvatanje lične odgovornosti za problem (Kako ova situacija i predloženo rešenje zavise od Vas i Vašeg postupanja?);
- da se pronađe drugi ugao posmatranja problema (Kako drugi gledaju na ovaj problem? ; šta bi osoba koju izuzetno poštujete rekla u ovoj situaciji?).

Parafraziranje

Parafraziranje je tehnika modifikovanja već izrečenog ne bi li se učinilo još razumljivijim.

Može se koristiti da bi se govorniku pružila šansa da potvrdi ili ispravi ono što slušalac veruje da je rečeno. Parafraziranje obično započinje sa: „Drugim rečima..." ili „Dakle, Vi kažete da..." Pored jednostavnog razumevanja činjenica, važno je pokazati razumevanje za emocije govornika. To se može postići započinjanjem rečenice sa: „čini mi se da Vi osećate... zato što..." Parafraziranje može biti korisno za sticanje potvrde da je komunikacija uspešna.

Kada se aktivno sluša, šalju se sledeše poruke:

- Razumem tvoj problem.
- Vidim kako se osešaš zbog tog problema.
- Pomoći ću ti da razmisliš o problemu i pronađeš bolje rešenje.
- Verujem u tebe i verujem da samo ti možeš pronaći pravo rešenje.

KVALITETNO DONOŠENJE ODLUKA PODRAZUMEVA:

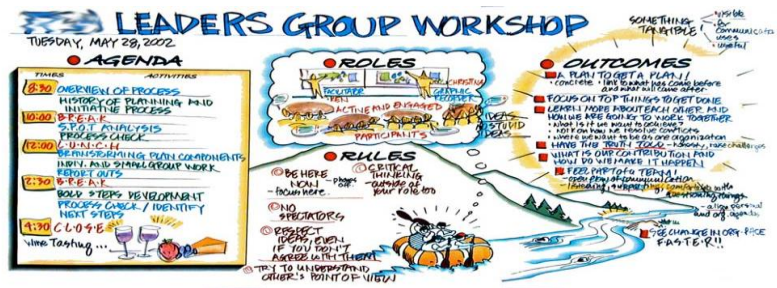
- Adekvatnost i relevantnost teme za sve učesnike,
- Dobro definisanje dostupnih resursa,
- Dobro planiranje vremena
- Proveru izvodljivosti
- Jasnu podelu uloga u procesu realizacije

Osim formalnih sastanaka, od privatnog sektora mišljenje o nekoj temi se može dobiti i primenom sledećih tehnika:

- **Fokus grupa.** Fokus grupa podrazumeva okupljanje grupe ljudi koji se bave istim ili sličnim poslom, imaju slične interese i potrebe. Na fokus grupama se obično odabere nekoliko širih tema, o kojima se vodi slobodna diskusija.
- **Polustrukturisani intervjui.** Važna tehnika za dobijanje kvalitativnih odgovora – postavljaju se pitanja otvorenog tipa. koja sagovorniku omogućavaju da slobodno izloži svoje stavove, perspektivu i ideje za rešenje problema.

- **Radionice.** Sam naziv ove tehnike govori da su učesnici uključeni u neku vrstu kreativne aktivnosti – cilj je da se zajednički „stvore“ opipljivi rezultati, koji su svima od koristi.
- **SWOT analiza.** Ova tehnika, danas već dobro poznata zaposlenima u KLER, može se primeniti kada je potrebno objektivno sagledati snage, slabosti/nedostatke, šanse i opasnosti u datoj situaciji.
- **Analiza negativnih i pozitivnih uticaja** (“force-field” analysis). Korisna tehnika za sagledavanje pozitivnih i negativnih aspekata, kao i onoga što se može realno učiniti u nekoj situaciji – definiše se oblast, a zatim utvrdi sve ono što usporava razvoj, negativno utiče na rešenje; zatim se sagledaju pozitivne strane, da bi se na kraju popunila srednja kolona, koja sagledava realne mogućnosti za realizaciju.
- **Drvo problema i rešenja.** Posebna tehnika, koja omogućava da se detaljno sagledaju uzroci i posledice neke situacije, kao i da se dobro definiše problem, a zatim utvrde koraci koje treba preduzeti da bi se došlo do rešenja.
- **Mapiranje ideja.** Jedna vrsta “nabacivanja ideja” (brainstorming) – kreće se od nekog opšteg pojma, a zatim se on razgranava, dok se ne razloži na najsitnije detalje, koji ukazuju na konkretne aspekte korake koje treba preduzeti da bi se situacija poboljšala. Ova tehnika je veoma korisna, na primer, za utvrđivanje toka jedne administrativne procedure i definisanja koraka koji se mogu “ukinuti”, da bi se ta procedura pojednostavila.

- **Grafička facilitacija.** Slikom se često može reći više nego rečima. Dok se diskusija vodi, jedna osoba može pokušati da “grafički” zabeleži ono o čemu se razgovaralo.



- **Diznijev ciklus.** Tajna uspeha Volta Diznija, kako je često voleo da kaže, bila je u tome što je svaku situaciju umeo da sagleda prvo “iz ugla **sanjara**, zatim **realiste** i, na kraju, **kritičara**. Ovakav način analize situacije ili problema, omogućava da se počne od širokog spiska želja, koji se zatim sužava na realan, ostvariv okvir, da se sagledaju rizici i prepreke, kao i mogući ishodi i rezultati.
- **Promena šešira (tehnika Edvarda de Bona).** Veoma korisna tehnika, koja omogućava da se sagledaju različite perspektive:

- ✓ Činjenice i brojke, postojeći resursi;
- ✓ Negativni aspekti (“ugao pesimiste”);
- ✓ Pozitivni aspekti (“ugao optimiste”)
- ✓ Psihološki aspekti – motivacija, emocije, “unutrašnji osećaj” za uspeh projekta, intucija;
- ✓ Moguće alternative;
- ✓ Provera izvodljivosti.



Učesnici seminara, iz istočne Srbije, razmatraju saradnju sa privatnim sektorom - iz različitih uglova

Pisana komunikacija kancelarije za LER

Pisana komunikacija je jednako važna za ostvarivanje uspješne saradnje sa privrednicima. Način na koji KLER priprema dopise, pozive, cirkularna pisma, brošure, letke, saopštenja za štampu, mnogo govori o stepenu profesionalizma, obrazovanju zaposlenih, kao i o tome koliko su uvaženi bitni akteri sa kojima se komunicira pisanim putem.

Za svaku pisanu komunikaciju postoje pravila, koja se lako mogu usvojiti. Pravila o pisanoj komunikaciji kancelarije za LER takođe spadaju u domen **standardizacije usluga za LER**.

Opštine koje su uvele ISO:9001, imaju jasno definisana pravila o formi i sadržaju pisane komunikacije.

Pravila za pripremu poslovnog pisma

- Pažljivo odabrati formu.
- Jasno, koncizno, pregledno.
- Pismo treba da da odgovor na pitanja ŠTA, KO, KAKO, KADA, GDE?

Standardna forma

- **Podaci o pošiljaocu** – u memorandumu ili zaglavlju: puno ime, funkcija, adresa, mesto, telefon, faks, e-mail, web adresa.
- **Podaci o primaocu**: Naziv, adresa, mesto, ime
- Poželjno lično obraćanje primaocu.
- **Predmet pisma**: o čemu se radi?
- **Mesto i datum pisanja** – u donjem desnom ili levom uglu.
- **Oslovljavanje**: "Poštovani/a...."
- **Sadržaj**:
 - Prvi pasus: razlog obraćanja
 - Detalji: svaki pasus uvodi nove informacije. Prostor između pasusa.
 - Poslednji pasus: vaša očekivanja;
 - Pozdrav:

"U nadi da ćemo ostvariti uspješnu saradnju, srdačno vas pozdravljamo..."

- **Potpis**: Puno ime pošiljaoca, funkcija, (pečat)
- **Prilozi** – ukoliko ih šalžete, naznačite na dnu pisma.
- **Dužina**: Jedna strana – najviše dve, ostalo u priložima.
- **Font**: Standardni (Arial, Times New Roman); veličina slova, ne više od 12.

Primer poslovne korespondencije

Zajčevo, 05.04.2012.

Poštovani Preduzetniče,

Obaveštavamo vas da će se 20.04.2012. godine u Velikoj sali opštine Zajčevo, u 12:00 održati sastanak sa preduzetnicima.

Povod za sastanak je ostvarivanje saradnje kroz vaše učešće na Sajmu drvoprerađivača u Kopenhagenu sa ostalim preduzetnicima sa teritorije opštine. O sajmu se možete informisati na našem veb sajtu.

Cilj sastanka je da se predstave koristi od učešća na sajmu, kao i da se utvrdi stepen zainteresovanosti naših privrednika za grupni odlazak i predstavljanje na njemu. Naglašavamo da je opština je u mogućnosti da obezbedi određena sredstva za pokrivanje troškova odlaska na ovaj sajam, o čemu ćemo vas na sastanku detaljnije obavestiti.

Ukoliko ste zainteresovani za ovu inicijativu, molimo vas da dođete i uzmete učešća na našem sastanku, gde možete saznati više detalja i razmeniti iskustva sa predstavnicima kancelarije za LER i drugim privrednicima.

Srdačno,
Milan Perić
Šef kancelarije za LER

Primer dobre prakse

Ваша екселенцијо,

Удружење повртара „Глогоњ“ у сарадњи са Месном заједницом Глогоњ, Општином Панчево, Регионалном привредном комором Панчево, Институтом за економику пољопривреде Београд и Институтом „Тамиш“ Панчево организује пословно-туристичку манифестацију

Дани повртара „Глогоњска јесен“

заказану за **3. и 4. новембар 2007.** године.

Примарни циљ манифестације је представљање глогоњских повртара, али поред тога и представљање свих капацитета, како производних, тако културних и туристичких којима Глогоњ располаже. Стога, активно учешће у манифестацији, поред организатора и суорганизатора, узела су и сва Удружења грађана из села и све сеоске институције.

Будући да је мултикултуралност једно од највећих културних богатства Глогоња, у којем неколико нација већ више од пола века живе у хармонији, позивамо Вас да својим присуством увеличате нашу манифестацију и самим тим дате доприноса њеном значају и њеној интернационалности, чему се стреми. Наиме, планирано је да се следеће године, на манифестацију позову и повртари из Македоније и Румуније, будући да поред Срба у Глогоњу живи и велики број Македонаца и Румуна. Позив је упућен и амбасадору Македоније у Србији, господину Виктору Димовски и министру пољопривреде, господину Слободану Милосављевић.

Званични позив са комплетним програмом доставићемо Вам најкасније десет дана пред почетак манифестације. Првог дана су планирана предавања истраживача са института у поподневним часовима, док је другог дана планиран главни део програма.

Глогоњ, 8. 10. 2007.

Коста Трбјешанин,

председник Удружења повртара Глогоњ

Dodatak uz pismo:

Глогоњ

Глогоњ се налази на Lat 44°59'N и Long 20°33'E и 75 метара надморске висине. Припада панчевачкој општини и налази се у њеном северозападном делу. Смештен је на левој обали реке Тамиш, на средокраћи између Панчева и Опова.

По свему судећи насеље је своје име добило према имену жбунасте биљке, трновитих грана, белих цветова и ситних бобичастих плодова црвене боје глогу. У прастара времена ова биљка је покривала велике површине данашњег насељеног места, док се данас задржала само местимично, поред пољских путева и путева ка суседним местима.



На старим топографским картама Глогоњ се као насеље први пут помиње далеке 1586. године, мада најстарији пронађени предмети говоре о могућем постојању насеља још у бронзаном добу.

Историјски извори казују да је кроз историју на овом подручју било више масовних колонизација. Први колонисти су били Немци, који су пристигли 1765. године, а одмах потом у Глогоњ долазе и Румуни. Велике промене у структури становништва су се десиле после окончања II светског рата када је велики број Немаца (Шваба) исељен. У то време врши се масовна колонизација Македонаца у Глогоњ. Структура становништва се незнатно мења и у току грађанског рата 90-тих у бившој СФР Југославији када је дошао један број српских породица из бивших југословенских република Хрватске и Босне и Херцеговине.

По структури становништва Глогоњ је данас мултиетничка средина што је једно од највећих богатства овог места. У Глогоњу живи велики број Срба, Македонаца и Румуна, док је знатно мање Мађара, Хрвата и Црногораца.

Највећи број житеља Глогоња данас се бави пољопривредном производњом док мањи број ради у фабрикама и институцијама у Панчеву и Београду.



Сеју се првенствено житарице, односно пшеница, кукуруз и јечам. Од индустријског биља најзаступљеније културе су: сунцокрет, соја и делимично шећерна репа. Кромпир и поврће попут, купуса и карфиола се највише гаји, али се такође узгаја црни и бели лук, парадајз, паприка и брокола. Последњих година Глогоњ је један од највећих произвођача кромпира и купуса по којима је познат нашироко. Отуда и слоган „**На земљи слога и мир, у земљи глогоњски кромпир**“.

Иако једно од најмањих села у општини, важи за село са посебним духом. Зашто? Дођите и откријте сами...

Elektronska komunikacija

E-mail

- Manje formalan od zvaničnog pisma.
- **Ipak, vodite računa da ima uvod, razradu i zaključak.**
- **Voditi računa o pravopisnim greškama.**
- **Jasno formulišite predmet poruke (subject).**
- Na početku pozdrav, na kraju potpis (funkcija, kontakt)
- Kratka, jasna i ljubazna poruka - najčešće poziv za razgovor telefonom ili sastanak.
- Ako šaljete na više adresa, poštujujte privatnost (bcc).
- Odgovorite na mail za manje od 24h.
- Ako šaljete priloge (attachment), dajte im odgovarajući naziv.
- Vodite računa o vizuelnom utisku – font, pasusi, veličina slova.
- Vodite računa kako odgovarate (reply, forward funkcije).

SVAKA KANCELARIJA ZA LER TREBA DA IMA SET STANDARDNIH FORMATA ZA PISANU KOMUNIKACIJU

- Napravite listu svih oblika pisane komunikacije koju obavljate.
- Pripremite standardnu formu za svaki oblik komunikacije (dopis, faks, e-mail, cirkularno pismo, itd..)
- Napravite gotove "template" koje ćete koristiti.
- Vodite računa o tome kako čuvate prethodnu prepisku – u elektronskom ili papirnatom obliku.

Komunikacija sa medijima

Kad god imate priču koja je interesantna za novinare, budite spremni da im kažete tri stvari:

- O čemu je reč/o kakvom se događaju/ informaciji radi?
- Zašto je važan taj događaj/informacija?
- Kako se to može potvrditi preko nekog drugog, nezavisnog izvora informisanja?



PRAVILA ZA KOMUNIKACIJU SA NOVINARIMA

- Poštujte profesionalizam novinara.
- Nemojte ih smatrati svojim saveznicima samo zato što su prijateljski raspoloženi i imaju razumevanja.
- Njihova je dužnost da budu objektivni i pošteni.
- Budite pouzdan izvor informacija – ne gledajte stvari samo kroz sopstvenu prizmu.
- **BUDITE VI ONI KOJI UPRAVLJAJU MEDIJIMA – NE DOZVOLITE DA ONI UPRAVLJAJU INFORMACIJAMA OD ZNAČAJA ZA LER!**

Šta interesuje novinare i javnost?

- **Pravovremena informacija** zanimljiva za javnost, privrednike, poljoprivrednike u tom trenutku.
- **Lokalna zanimljivost** - lokalno obojena priča, kako biste pobudili/pospešili interesovanje privrednog sektora
- **Konfliktne situacije** - reporteri vrlo rado objavljuju priče koje imaju primesu lokalnog konflikta, bazirane na sukobu suprotnih strana – pružite korektno razjašnjenje.
- **Pouzdanost** - potrudite se da vaša informacija bude apsolutno tačna - sumnjivi detalji proverljivi putem nezavisnog izvora.
- **Jedinstvenost** - istaknite onu stranu svoje priče koja je neobična ili neočekivana.
- **Humanost** - nadajte načina da istaknete emocionalnu stranu vaše priče, pozivajući se na univerzalnu/opštu istinu.

Načini kontaktiranja sa medijima

- Objavljivanje tekstova u štampi
- Pres - konferencije
- Pozivanje medija/predlog da se nešto objavi
- Intervjui na radiju, TV-u, u novinama i časopisima
- Radio emisije (npr. sa pozivima građana)
- Gostovanje u radio i TV programima
- 'Dan u kancelariji za', 'LER' – program ili članak
- Sastanci sa urednicima
- Izjave u lokalnim novinama

VEST: Novinarska kategorija koja opisuje događaj koji može biti zanimljiv većem broju ljudi. Dobra vest odgovara na pitanja:

KO? ŠTA? GDE? KAKO? KADA? ZAŠTO?

Planiranje odnosa sa medijima

- Planiranje treba da obuhvati izbor najadekvatnijih medija i novinara kojima ćete proslediti materijal.
- Napravite listu u zavisnosti od vrste vesti koju želite da objavite.
- Kako ćete poslati vest?
- Adresar, kontakt informacije.

Proverite da li je informacija stigla do medija!

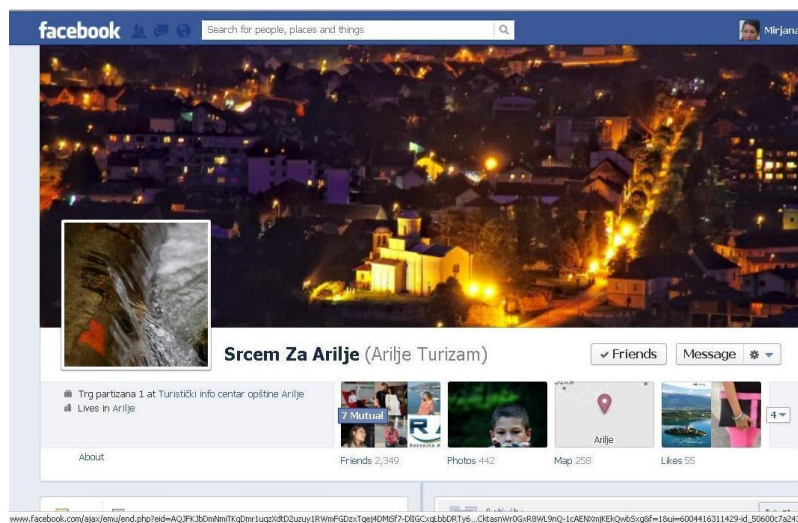
Pisma uredniku

- Njima se može pokrenuti interesovanje za problem ili činjenicu koja ranije nije bila pomenuta u članku ili uputiti poziv za konkretnu akciju ili događaj.
- Njima se može ispraviti greška ili nesporazum iz objavljenog članka.
- U njima se može izraziti stanovište /mišljenje/ koje nije prezentovano u članku.
- Pisma obično predstavljaju odgovor na članke objavljene u novinama ili časopisu.
- Nemojte davati negativne izjave ili odgovarati na negativne izjave. "Ne možete dobiti bitku sa osobom koja drži pero u ruci."

Kada šaljete pismo uredniku - potpišite se, dajte svoju adresu i broj telefona!

Korišćenje društvenih mreža

Mnoge kancelarije za LER u Srbiji i regionu već imaju svoje profile u društvenim mrežama (Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube). Ovaj medijum je svakako veoma koristan, jer korisnicima omogućava neposredan i lak pristup. Ono što je posebno korisno, jeste činjenica da društvene mreže omogućavaju interaktivnost i dvosmernu komunikaciju – korisnici mogu da ostave komentare na vaše aktivnosti ili postupke, a mogu i sami da daju predloge za pokretanje nekih inicijativa; možete postaviti razna obaveštenja, pozivnice, obaviti kratke ankete, itd.



Negativna strana društvenih mreža je u tome što ih je teško kontrolisati, pa može doći do raznih zloupotreba, netačnih i neadekvatnih komentara. O ovome KLER mora posebno da vodi računa.

Ipak, društvene mreže su budućnost i kancelarije za LER ne treba da izbegavaju ovakav vid komunikacije, koji može biti naročito koristan kada je u pitanju privatni sektor.

Primer dobre prakse: Opština Arilje na Facebook-u

Javni nastup

Način na koji javno nastupaju zaposleni u kancelariji za LER može mnogo doprineti da se obezbedi podrška i učešće privatnog sektora. Javni nastup je prilika za učvršćivanje odnosa i jačanje poverenja. Za svaki javni nastup potrebna je priprema a, pre svega, važno je postaviti sebi sledeća pitanja:

- Šta je tema?
- Ko je u publici?
- Kakvu poruku želim da prenesem?
- Kako izgleda prostor u kome govorim?

Kako preneti razumljivu i jasnu poruku

- Budite dobro informisani o temi – ostavite utisak nekoga ko vlada situacijom
- Pripremite teze o onome što želite da kažete (po tezama, spisak tema)
- Govorite jednostavnim jezikom
- Ne preterujte sa duhovitostima
- Uključite publiku u svoje izlaganje
- Ako je moguće, napravite „probu“ sa svojim kolegama u kancelariji.

Karakteristike kvalitetne poruke

- JASNA
- DOSLEDNA
- UBEDLJIVA
- ISTINITA
- BITNA

Delovi govora

UVOD

- Recite publici koja je teme Vašeg govora. Počnite nekim interesantnim primerom
Privucite im pažnju

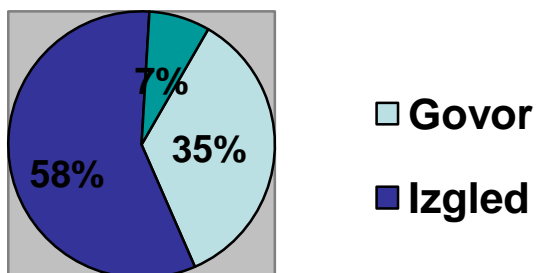
GLAVNI DEO GOVORA

- Razradite poruku
- Pružite argumente
- Objasnite šta nameravate da uradite i kako

ZAKLJUČAK

- Objasnite publici koje su koristi od predloženih rešenja i akcija
- Ponovite poruku

Čemu publika najviše obraća pažnju?



Elementi govora

RITAM

Varirajte ritam kako bi ste naglasili neophodne delove.

INTONACIJA

Menjajte je kako bi ste postigli efekte.

ENERGIJA

Ne spuštajte glas na kraju rečenice, glava uspravno pogled na publiku!

ARTIKULISANOST

Jasno izgovarajte reči - ne mumljajte.

JAČINA

Prilagodite tome da vas svi čuju bez vikanja i bez šaputanja

Izbegavajte poštapalice (ovaj,aaa, znači...)

Neverbalna komunikacija

- Kontakt očima
- Izraz lica
- Gestikulacija
- Stav tela
- Pokreti

Kako da pozitivno iskoristimo govor tela?

DOBAR KONTAKT OCIMA

Poštenje, otvorenost, stručnost, zainteresovanost, posvećenost pouzdanost, poznavanje teme, iskrenost .

SEDETI U STOLICI NAGNUT NAPRED

Zainteresovanost kooperativnost, entuzijizam, briga o onome o čemu se govori.

OTVORENE RUKE

Otvorenost, iskrenost.

RUKA NA GRUDIMA U PREDELU SRCA

Otvorenost, iskrenost, posvećenost, poštenje.

USPRAVAN STAV

Samopouzdanje, samo-kontrola.

TREMA JE POZITIVNA – ISKORISTITE JE !

- Iskoristite tremu
- Adrenalin može vaš govor učiniti dinamičnijim
- Gestikulacija je stimulirana tremom
- Deluje na vašu motivaciju da prenesete poruku

NIKO SEM VAS NE ZNA DA IMATE TREMU!

Na kraju javnog nastupa...

- Pozovite učesnike da postave pitanja.
- Ako ne znate odgovor na neko pitanje to i recite, obećajte da ćete proslediti odgovor kad saznate i to i učinite - pisani odgovor, elektronska pošta, telefonom...
- Pitajte publiku da li je vaša prezentacija ispunila njihova očekivanja.
- Zahvalite se publici na pažnji!

Pisana komunikacija za masovnu upotrebu

Obaveštenja i informacije se mogu podeliti sa privatnim sektorom i putem efektnih štampanih materijala, koji treba da budu:

- Jednostavni
- Kratki
- Privlačni
- Ubedljivi
- Ilustrovani konkretnim primerima i slikama iz realnog života

Za pripremu štampanih materijala:

- Oformite tim
- Pripremite budžet
- Pripremite podatke/informacije za sadržaj
- Izaberite efektne ilustracije

Vrste štampanih materijala:

- Bilten
- Letak
- Plakat

6.4 Jačanje komunikacionih sposobnosti kancelarije za LER

VEĆINA AKTIVNOSTI KOJE ULAZE U OPIS POSLA SLUŽBENIKA KOJI RADE NA LOKALNOM EKONOMSKOM RAZVOJU UKLJUČUJE KOMUNIKACIJU

Značaj dobre komunikacije

- Participatorna priroda procesa lokalnog ekonomskog razvoja - rad sa ljudima;
- Odgovornost lokalne vlasti;
- Transparentnost aktivnosti koje sprovodi kancelarija za lokalni ekonomski razvoj;
- Prenošnje poruke o efikasnosti lokalnih vlasti;
- Redovno izveštavanje – poruka javnosti da zajednica napreduje;
- Motiviše zajednicu (privatni i civilni sektor da se uključi u proces lokalnog ekonomskog razvoja);
- Jednak tretman svih privrednika – izvor prihoda zajednice;
- Dobijanje povratne informacije od zajednice;
- Opštinski uslužni centar i one-stop-shops – direktna komunikacija sa građanima i poslovnim sektorom;
- Činjenice i brojke su uverljive;
- "Dobra reč se daleko čuje";
- Sticanje političkih poena;
- Pozitivan odnos prema medijima: prosledite im informaciju kako bi radili za vas a ne protiv vas;
- Marketing opštine – zajednička aktivnost javnog i privatnog sektora, kao i svih građana.

PRIMERI DOBRE PRAKSE

Veliko Gradište – Kancelarija za LER ima odličnu saradnju sa PR službom opštine. Svaka informacija za javnost pažljivo se priprema i prenosi medijima.

Agencija za razvoj opštine Knjaževac (ARK) – Odlična komunikacija između ARK i Udruženja stočara, Udruženja povrtara i Udruženja povrtara rezultat je pažljive i ciljane komunikacije i izgradnje odnosa međusobnog poverenja.

Saveti za dobru komunikaciju sa privrednim sektorom

- ✓ Komunicirajte o svemu što doprinosi transparentnosti i promociji kancelarije za LER i lokalne vlasti.;
- ✓ Izveštavajte o novim projektima i uspehu, ali isto tako govorite i o problemima;
- ✓ Prenosite informacije poslovnom i privrednom sektoru putem medija, na različite načine
- ✓ Komunikacija sa javnošću uvek treba da je zasnovana na činjenicama i brojkama :
JASNA, KONCIZNA, UVERLJIVA, DOSLEDNA, BLAGOVREMENA

NAČINI I MEHANIZMI KOMUNIKACIJE I SARADNJE SA PRIVATNIM SEKTOROM

- Pre svega, poboljšati internu komunikaciju;
- Pisanje i objavljivanje priča o "uspešnim privrednicima"
- Održavanje press konferencija – najave budućih/sumiranje prethodnih događaja
- Redovno objavljivanje vesti za privrednike na internet prezentaciji opštine
- Otvorena vrata KLER-a : druženje sa KLERom, upoznavanje sa radom, za specifične ciljne grupe - primer dobre prakse: Užice
- Redovni kontakti i slanje dopisa ambasadama (primer dobre praksa - Indija)
- Kolumna KLER u lokalnim novinama
- Kreiranje profila KLER na društvenim mrežama
- Osmišljavanje kreativnih prilika za "druženje" sa privrednicima
- Pokretanje raznih inicijativa društvene korporativne odgovornosti
- Kreativna privatno-javna partnerstva - primer Trenta

PRIMER KREATIVNOG PRIVATNO-JAVNOG PARTNERSTVA I DRUŠTVENE KORPORATIVNE ODGOVORNOSTI TRENTO, ITALIJA

Svake godine, grad Trento objavljuje javni konkurs za uređenje manjih zelenih javnih površina. Konkurs je namenjen lokalnom privatnom sektoru. Lokalni privrednici se takmiče ko će bolje i kreativnije urediti „svoju mini-baštu“, pa je svaka od njih pravo umetničko delo. Za uzvrat, imaju pravo da na tom prostoru istaknu svoju firmu.

Kancelarija za LER mora da bude spremna za različite vidove komunikacije sa privrednicima i drugim bitnim akterima:

- Usmeno/u pisanoj formi
- Formalno/neformalno
- Redovno/povremeno
- Dugoročno/kratkoročno/jednokratno
- Očekivano/neočekivano
- Planirano/neplanirano

Primarna uloga kancelarije za LER je da obezbedi učešće svih značajnih aktera u lokalnoj zajednici i okupi ih oko zajedničkih interesa.

Što su veštine komunikacije na višem nivou, veća je šansa za uspeh!

7. PODRŠKA POLJOPRIVREDNIM GAZDINSTVIMA



Kada su u pitanju mehanizmi podrške, načini komunikacije i mehanizmi saradnje, sve što je obrađeno u prethodnim poglavljima odnosi se i na poljoprivredna gazdinstva. Ipak, da bi bili u stanju da pruže odgovarajuću podršku poljoprivrednim gazdinstvima, zaposleni u kancelariji za LER treba i da budu upoznati sa pojmom, procesima i kontekstima **multifunkcionalne poljoprivrede**, a to znači da:

- Znaju šta podrazumevam **diverzifikacija poljoprivrede**;
- Budu upoznati sa **metodologijom za ocenom održivog razvoja na poljoprivrednim gazdinstvima**;
- Razumeju da su **investicije ključni faktor** za razvoj multifunkcionalne poljoprivrede;
- Prilagode podršku u procesu **biznis planiranja** specifičnim potrebama porodičnog poljoprivrednog gazdinstva;
- Budu upoznati sa **malim i srednjim programima ulaganja u poljoprivredu i agronidustriju**;
- Umeju da procene **učinak i efekte investicionih projekata u poljoprivrednoj praksi**;
- Iskoriste popis poljoprivrede i razne ankete za kao instrumente za dobijanje važnih informacija za **unapređenje podrške KLER poljoprivrednim gazdinstvima**.

7.1. Održivi poljoprivredni razvoj¹⁴

Definicija i karakteristike održivog poljoprivrednog razvoja:

- Polazna tačka savremene ruralne politike: obnavljanje veza između poljoprivrede i prirode radi obezbeđenja održivog razvoja, zaštite agro-okruženja i očuvanja kvaliteta i zdravstvene bezbednosti hrane;
- Upravljanje prirodnim resursima na način koji obezbeđuje očuvanje njihove reproduktivne sposobnosti;
- Razvojni model: „*Proizvodimo danas ne dovodeći u pitanje pravo budućih generacija da zadovolje vlastite potrebe*“;
- Omogućava da proizvodnja i potrošnja hrane sadašnjih generacija ne ugrožava potrošnju budućih generacija, usled oskudice i degradacije agrarnih resursa;
- Podrazumeva očuvanje zemljišta, vode, biljnih i životinjskih resursa;
- Ne ugrožava životnu sredinu, tehnički je primenljiv, ekonomski isplativ i socijalno prihvatljiv;
- Podrška proizvodnji 'netržišnih' dobara u poljoprivredi (bio- i pejzažni diverzitet ruralnih sredina).

Kombinacija proizvodnih aktivnosti u agrarnom sektoru i razvoja seoskog turizma i lokalne infrastrukture upotpunjuje paletu aktivnosti **multifunkcionalne poljoprivrede**.

¹⁴ Podaci preuzeti i prilagodjeni iz monografije Dr Jonela Subica, *Specifičnosti procesa investiranja u poljoprivredu*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2010.

Dva pristupa održivom poljoprivrednom razvoju:

- **Ekonomski pristup** - poljoprivredna proizvodnja je ista kao bilo koji drugi sektor proizvodnje - multifunktionalnost se definiše kao karakteristika proizvodnog procesa.

Delatnost je multifunktionalna ukoliko poljoprivrednu proizvodnju za tržište prate izvesna netržišna javna dobra.

- **Normativni pristup** – pored svoje proizvodne funkcije, poljoprivreda doprinosi kreiranju pejzaža, održavanju zdravog okruženja, zaštiti resursa i čovekove okoline.

Paralelno sa poljoprivrednom proizvodnjom, poljoprivrednik može obavljati ovu funkciju kroz diversifikovane aktivnosti multifunktionalnog gazdinstva.

Savremeni koncept multifunktionalne poljoprivrede oslanja se na normativni pristup.

OECD¹⁵

Izvan svoje osnovne funkcije - *proizvodnje hrane i vlakana, poljoprivredna delatnost može imati i komplementarne (dodatne) funkcije koje se ogledaju kroz:*

- Kreiranje pejzaža;
- Upravljanje neobnovljivim prirodnim resursima i zaštitom životne sredine;
- Doprinos socio-ekonomskom razvoju ruralnih područja.

FAO¹⁶

“Poljoprivreda ima osnovnu ulogu da proizvodi hranu i da doprinosi prehrambenoj sigurnosti ali, takođe, ima i razne ekološke, ekonomske i socijalne funkcije.”

Koncept multifunktionalne poljoprivrede

Ekonomska funkcija

Aktivnosti koje se odvijaju u ruralnim područjima, vezane za zapošljavanje i dohodak ruralnog stanovništva:

- Proizvodnja dobara neophodnih za ljudsku ishranu, potrebe tekstilne, prehrambene i drugih industrija;
- Kreiranje životne sredine neophodne za razvoj seoskog turizma;
- Proizvodnja hrane visoke biološke vrednosti za određene specifične tržišne segmente (prodaja na farmi, pijace, organska poljoprivreda, proizvodi zaštićenog porekla i sl.);
- Doprinos razmene poljoprivrednih proizvoda ostvarivanju spoljnotrgovinske ravnoteže itd.

¹⁵ Organization for Economic Cooperation and Development

¹⁶ United Nations Food and Agriculture Organization

Ekološka funkcija

Pozitivni i negativni uticaji koje poljoprivreda ima na čovekovu okolinu.

- Zaštita i unapređenje životne sredine;
- Kreiranje pejzaža;
- Upravljanje neobnovljivim prirodnim resursima;
- Borba protiv erozije;
- Održavanje kvaliteta zemljišta;
- Rešavanje problema otpadnih voda i štetnih gasova itd.

Socijalna funkcija

Socijalni, politički, istorijski i kulturni aspekti poljoprivrednog sektora i poljoprivredne delatnosti:

- Prehrambena sigurnost (nacionalna i globalna);
- Ruralna zaposlenost i ujednačavanje i stabilizacija ukupnih prihoda seoskih domaćinstava;
- Privođenje nepoljoprivrednog u poljoprivredno zemljište;
- Očuvanje kulturnog nasleđa (lokalnih običaja);
- Pобољшanje uslova života, prema normama svake zemlje itd.

Principi Kork deklaracije¹⁷

- Usvojena novembra 1996.
- Potvrđena 1999. godine, prilikom usvajanja dokumenta *Agenda 2000*:

Koncept održive poljoprivrede: osnova za pravilan razvoj ruralnih zajednica

Jedan od osnovnih principa u očuvanju i snaženju multifunkcionalne uloge poljoprivrede, jeste favorizovanje raznovrsnosti načina i pravaca razvoja poljoprivrednih gazdinstava.

¹⁷ De Cork Declaration

7.2. Metodologija za ocenu održivog razvoja na poljoprivrednim gazdinstvima



IDEA – Pojam i definicija

IDEA - Indicateurs de Durabilité des Exploitations Agricoles

Metodologija izrađena 1999. godine na zahtev Generalne direkcije za obrazovanje i istraživanje (Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche - DGER), ministarstva poljoprivrede i ribarstva Francuske koje je želelo adekvatnu ocenu održivog razvoja na poljoprivrednim gazdinstvima.

Svrha IDEA metodologije

- Ukazuje na tehničke nedostatke i identifikuje pravce za poboljšanje ostvarenih metoda kvantitativne ocene poljoprivrednih praksi koje se smatraju podesnim za određene biofizičke i socijalne sredine.
- Može biti veoma korisna prilikom donošenja odluka i upotrebljiva je za svaki tip poljoprivrednog proizvodnog sistema.
- Mogućnost uspostavljanja dijagnoze za poljoprivredno gazdinstvo, pripisivanjem ocene za svaki skup kriterijuma koji odgovara ciljevima održive poljoprivrede.

Metodologija IDEA sadrži tri lestvice održivosti:

- ekonomsku;
- ekološku;
- socijalnu.

Lestvice održivosti su nezavisne jedna od druge i nisu kumulativne (ne mogu se sabirati).

Ocena ekonomske efektivnosti i održivosti

Ocenjivanje strogo ekonomske performanse poljoprivrednog gazdinstva nezavisno od svih drugih razmatranja, kako bi se uporedila efikasnost gazdinstva sa različitim dimenzijama održivosti.



1. Produktivnost rada (princip bruto dobiti)

- Odnos bruto dobiti poljoprivrednog gazdinstva i utrošenog ljudskog rada (bez nadoknade), porodičnog ili udruženog, nezavisno od politike investiranja i finansiranja gazdinstva.
- Dobijena *produktivnost rada pokazuje iznos bruto dobiti poljoprivrednog gazdinstva koji je ostvaren na svaku jedinicu uloženog ljudskog rada (bez nadoknade).*

2. Produktivnost rada (princip čistog prihoda)

- Ekonomska performansa gazdinstva nakon amortizovanja i finansiranja investicija realizovanih od strane preduzetnika.
- U ovom slučaju, produktivnost rada se dobija kao odnos čistog prihoda (viška vrednosti) poljoprivrednog gazdinstva i utrošenog rada (bez nadoknade), porodičnog ili udruženog, nezavisno od politike investiranja i finansiranja gazdinstva (ostvaren na svaku jedinicu uloženog rada).

3. Ekonomska sposobnost

- Posmatrano u kratkom i srednjem roku, ekonomska sposobnost predstavlja osnovni uslov održivog razvoja na poljoprivrednim gazdinstvima.
- U suštini, pokazatelj upućuje na srednjoročni ekonomski rezultat u aktivni poljoprivrednog gazdinstva, stvarajući na taj način mogućnost nadoknade za porodični rad i samofinansiranje.
- Kako, iz godine u godinu, dolazi do velikih promena čistog prihoda, radi ispravnosti računске operacije potrebno je uzeti njegov trogodišnji prosek.

4. Cena specijalizacije

- Količnik između ukupnog prihoda glavne proizvodnje i bruto prihoda poljoprivrednog gazdinstva.
- Ovaj pokazatelj ukazuje da je poljoprivredno gazdinstvo, koje praktikuje različite proizvodne aktivnosti manje osetljivo na ekonomske uticaje (tržišna kretanja, cene inputa, premije i sl.), na klimatske promene i parazitske opasnosti.

5. Finansijska zavisnost

- Zbog veze sa biofizičkom i socio-ekonomskom sredinom, istraživanje relativne autonomije predstavlja jedan od ključnih koncepata održive poljoprivrede.
- Autonomija se menja u odnosima poljoprivredne delatnosti (autonomija nasuprot inputa), kao i u odnosima ekonomskih rezultata (fleksibilnost i adaptacija sistema).
- Pokazatelj dopušta procenjivanje poslovne marže kojom raspolaže poljoprivredno gazdinstvo, s obzirom na ekonomske okolnosti i zajmove koje je ono ugovorilo.
- Iznos anuiteta obuhvata i zemljišne anuitete, iako bi bilo poželjno sakriti ih, jer neki preduzetnici, iz finansijskih razloga, biraju da li će upisati ili ne kupljenu zemlju u bilans.
- Sa druge strane, iznosu anuiteta treba svakako dodati kratkoročne finansijske troškove, jer gazdinstvo koje pribegava kratkoročnim pozajmicama povećava stepen svoje zavisnosti u odnosu na banku i slabost prema ekonomskim kretanjima.

6. Osetljivost na pomoć

- Zavisnost od državne pomoći ne može biti smatrana kao faktor adaptacije poljoprivrednog gazdinstva, jer ona zavisi od poljoprivredne politike koja je postala manje stabilna i manje zaštićena nego ranije (naročito zbog globalizacije).
- Metodologija IDEA u direktne finansijske pomoći ne uključuje sume iz raznih ugovora koji se smatraju kao nagrade za učinjene usluge na zemljištu, a ne kao subvencije. Sa druge strane, pomenuta metoda obuhvata indirektnu pomoći zaštite cena kao vid finansijske pomoći.

7. Ekonomska prenosivost

- Važan aspekt održivosti poljoprivrednog gazdinstva sa kojim se ono često suočava prilikom prekida aktivnosti - polazi se od principa da sistem ako nije *prenosiv* nemože biti *održiv*.
- Da bi se izvršilo neprimetno obnavljanje generacija, poljoprivredno gazdinstvo mora opstati u ljudstvu, stim što od vrednosti njegovog kapitala ne treba odvrćati eventualne nove kupce ili nove saradnike.
- Ekonomska prenosivost se izražava kao odnos sopstvenog kapitala (osim zemljišta) i utrošenog ljudskog rada (bez nadoknade).
- Pokazatelj daje prednost poljoprivrednim gazdinstvima koja nisu značajnije opremljena. Procena se vrši polazeći od sopstvenog kapitala (za individualna poljoprivredna gazdinstva) ili od kapitala asocijacije, uključujući tekuće račune udruženih (za zadružno poljoprivredno gazdinstvo).

8. Efikasnost proizvodnog procesa

- Efikasnost sistema proizvodnje ocenjuje se polazeći od sposobnosti poljoprivrednog gazdinstva da ostvari poslovne prihode sa niskim nivoom inputa.
- Pokazatelj veoma sintetično prikazuje sa kojom efikasnošću su inputi transformisani u proizvodniom procesu.
- Iskazuje ekonomsku efikasnost resursa i karakteriše sisteme koji valorizuju njihove pedo-klimatske potencijale, ili njihovu umešnost u pogledu transformacije i komercijalizacije.
- U tom kontekstu, tumači ekonomskim izrazom tehničku efikasnost, vezanu za agro-ekološka razmatranja.

9. Koeficijent obrta kapitala

- Iako se ne nalazi u metodologiji IDEA, koeficijent obrta kapitala se zbog svoje važnosti veoma često upotrebljava kao komplementarni pokazatelj.
- Ovim pokazateljem moguće je utvrditi brzinu obrtanja angažovanih sredstava, tj., vremenski period u kome se uložena sredstva mogu da obrnu kroz ostvarena novčana primanja od realizacije dobijenih proizvoda.

10. Finansijska autonomija

- Ni ovaj pokazatelj se ne nalazi u metodologiji IDEA, ali se zbog svoje važnosti veoma često upotrebljava kao komplementarni pokazatelj.
- Finansijska autonomija izražava se kao količnik sopstvenog kapitala (osim zemljišta) i eksploatacionog kapitala.
- Važno je napomenuti da pokazatelj uzima u obzir bojazan za ravnotežu finansijskih izvora i merenje sopstvenog stepena finansijske autonomije.

Ocena ekološke održivosti

Ocena ekološke održivosti zasniva se na setu pokazatelja koji se zasnivaju na prikupljanju podataka o životinjskim vrstama, biljnim kulturama, energiji, đubrenju i korišćenju pesticida.



1. Raznolikost životinjskih vrsta

- Kriterijum se zasniva na određivanju broja različitih vrsta životinja, polazeći od proizvodnih aktivnosti koje se odvijaju na poljoprivrednom gazdinstvu.
- Održivi poljoprivredni sistemi naslanjaju se na tri proizvodne linije: animalnu, jednogodišnje kulture i višegodišnje kulture.
- Zato što nastoje da valorizuju obilne resurse i da ekonomišu retke resurse (ili neobnovljive), oni moraju razvijati tehničke sastave koji pomažu lokalnoj produktivnosti sa minimumom eksogenih inputa, i sa te tačke gledišta uzgoj životinja je gotovo uvek povoljan za održivost ekosistema.
- Sve životinjske proizvodnje su interesantne zato što pomažu ravnoteži bilansa humusa u zemljištu, tj., održavaju njegove plodnosti na duži rok.
- One doprinose, pored ostalog, boljoj valorizaciji lokalnih resursa ,pretvarajući travu i žitarice (ali takođe i ugare, teško pristupačne terene, sporedne proizvode i rad) u višak vrednosti.

2. Raznolikost kultura

- Utvrđivanje broja kultura polazeći od različitih površina na kojima poljoprivredno gazdinstvo zasniva biljnu proizvodnju.
- Raznolikost jednogodišnjih kultura umanjuje stope rizika i neizvesnosti, bilo da su klimatske , parazitske ili ekonomske prirode.
- Omogućava, takođe, optimizaciju obrta kultura i upravljanje fertilizacijom zemljišta od strane agronoma.
- Pokazatelj teži favorizovanju biodiverziteta biljnih vrsta, tehničke povezanosti i upravljanja fertilizacijom tla u dužem roku, podstičući broj gajenih kultura. Što je sistem više menjan, više je sposoban da kombinuje.
- Dopunske proizvodnje koje ograničavaju ekonomske nestabilnosti, valorizuju ostatke prethodnih kultura, prekidaju parazitske krugove i štite zemljište od erozije.

3. Značaj višegodišnjih livada

- Svojom dugotrajnošću, livade konstituišu važan elemenat neophodne ekološke stabilnosti u funkcionisanju agroekosistema.
- Značaj višegodišnjih livada, kao metoda ekološke održivosti, predstavlja količnik travne površine i poljoprivrednog zemljišta u upotrebi.
- Livade poseduju brojne osobenosti koje doprinose učvršćivanju agrarne i ekološke održivosti. Plodnost tla, njegova zaštita od erozije, očuvanje vodenih resursa, pejzaža i biodiverziteta su na taj način osigurani i donekle intenzivirani.

4. Plodored

- Monokultura i pojednostavljeni plodoredi uvode ekonomske, ekološke i prazitske rizike.
- Pojednostavljeni plodoredi su u potpunoj suprotnosti sa osnovnim principima agronomije, jer menjaju biološko funkcionisanje tla i uvode tehničke pravce koji su hemijski hiperzasićeni - proističu iz ograničene domaće biološke raznolikosti nespojive sa održivim razvojem poljoprivrede.

Upravo iz tih razloga, nastala je potreba za uvođenjem složenih plodoreda i kalkulativnih operacija za njihovo ocenjivanje.

- Održivi poljoprivredni sistemi podrazumevaju složene plodorede koji omogućavaju optimizaciju obrta kultura (valorizaciju ostataka prethodne kulture, prekid parazitskih ciklusa i sl.) koji limitiraju klimatske, sanitarne ili čak ekonomske rizike i neizvesnosti.
- Pravilan plodored upravo kompletira deo koji se tiče raznolikosti kultura. On omogućava da se izbegne favorizovanje poljoprivrednih gazdinstava koja bi imala veliku raznolikost kultura sa istovremenim postojanjem jedne glavne kulture od izuzetnog značaja.

5. Tov

- Ovaj pokazatelj se izražava odnosom ukupnog broja krupne stoke i ukupne površine pod kulturama za stočnu ishranu.
- Autonomija stočne hrane je jedan od važnih principa održive poljoprivrede.
- Povećan tov povlači zavisnost animalne hrane koja vodi do masovnog uvoza hrane za stoku i do strukturnih viškova uzgojnih ostataka.
- Sistem ne počiva više na fotosintezi nego na prehranbenim i agrohemijskim inputima (proizvodi koji zamenjuju žitarice, mineralna đubriva i sl.).
- Nasuprot tome, suviše slab uticaj ispaše ne odgovara pravilnom iskorišćavanju pašnjačkog potencijala i ispod je određenog nivoa tova.
- Pored toga, nedovoljno korišćenje pašnjaka vodi do porasta ugara (odnosno, neobrađenih površina).

6. Upravljanje površinama pod krmnim biljem

- Još jedan pokazatelj vezan za uzgoj životinja, kojim se iskazuje odnos površina pod silažnim kukuruzom i površina pod krmnim biljem.
- Pošto zahtevaju uglavnom malo inputa, višegodišnje livade predstavljaju realan ekonomski interes, kao i brojne prednosti na planu biodiverziteta i kvaliteta podzemnih voda.
- Nasuprot tome, silažni kukuruz podstiče intenzivnu ishranu koja nameće kupovinu proteina radi ujednačavanja životinjskog sledovanja.
- To je takođe kulutra koja predstavlja brojne rizike za čovekovu okolinu (znatno mineralno đubrenje, upotreba pesticida, ugar u toku zimskog perioda, itd.).

7. Đubrenje

- Elementi đubrenja, na prvom mestu azot, su važni za poljoprivrednu produktivnost.
- Međutim, ostaci poreklom iz mineralnih ili organskih đubriva koje biljke nisu absorbovale su pogodni da naude kvalitetu voda, vazduha ili atmosfere.
- Đubrenje, kao pokazatelj ekološke održivosti, predstavlja se kao količnik troškova đubriva i poljoprivrednog zemljišta u upotrebi.
- Ovaj prvi kriterijum favorizuje poljoprivredna gazdinstva sa gajenjem više kultura, koje razbacuju veoma malo mineralnog đubriva na višegodišnje livade.
- Kalkulativni postupak za složenije đubrenje, koji uključuje organski azot, je nešto drugačiji: dodajući troškove azota životinjskog porekla iznosu kupljenog đubriva, nova varijanta omogućava merenje zagađenosti hemijskog i organskog porekla na zemljištu koje obrađuje poljoprivredno gazdinstvo.

8. Pesticidi

- Ovaj kriterijum upućuje na visinu troškova za fitosanitarne proizvode (insekticidi, herbicidi, fungicidi) po jedinici površine (ha).

- Važno je znati da, svi fitosanitarni tretmani prouzrokuju veće ili manje posledice za čovekovu okolinu.
- Poljoprivredna gazdinstva, koja uzgajaju više kultura, mogu lako osetiti negativne posledice u slučaju prekomerne upotrebe pesticida na sopstvenom terenu.
- Naravno, uticaj pesticida na čovekovu okolinu zavisi od njegovog kvantiteta na parceli, od podešavanja raspršivača, meteoroloških uslova i od toksičnosti korišćenih aktivnih materija.

9. Energetska zavisnost

- Kao pokazatelj ekološke održivosti, energetska zavisnost izkazuje visinu troškova energenata po jedinici površine (ha).
- Redukcija energetske zavisnosti je cilj i posledica funkcionisanja održivih poljoprivrednih sistema:

Cilj, jer se njome doprinosi autonomiji proizvodnog sistema kroz štednju zaliha neobnovljivih resursa (nafta) i jer se njome limitira efekat staklene bašte.

To je takođe **posledica**, jer ona proističe iz upotrebe tehničkih rešenja na niskom nivou inputa koji valorizuju najpre lokalne potencijale.

Ocena socijalne održivosti

Pokazatelji socijalne održivosti sagledavaju aspekte koji se tiču demografskih podataka o ruralnoj sredini, uslova za ruralni turizam, radnog vremena u poljoprivrednim delatnostima i zastupljenosti poljoprivrednih gazdinstava u ruralnoj sredini (gustina poljoprivrednika)



1. Agroturizam

- Pokazatelj se odnosi na prisustvo ili odsustvo ruralnog turizma na račun rezultata poljoprivrednog gazdinstva.
- Poljoprivredna delatnost, osim svoje proizvodne funkcije može činiti brojne usluge zemljištu i društvu.
- Drugim rečima, ako poljoprivrednici doprinose održavanju prostora i pejzaža oni mogu takođe ponuditi i brojne druge usluge koje koriste zemljištu i stanovnicima.

2. Radno vreme

- Pokazatelj se izražava količnikom obima proizvodnje i utroška rada.
- Produktivnost rada izražena je naturalno količinom dobijenih proizvoda po jedinici utrošenog rada (časova).

3. Gustina poljoprivrednika

- Nije prisutan u metodologiji IDEA, ali se zbog svoje važnosti gustina poljoprivrednika veoma često upotrebljava kao komplementarni pokazatelj.

- Gustina poljoprivrednika na datoj teritoriji jednaka je količniku poljoprivrednog zemljišta u upotrebi i prosečnog broja angažovanih poljoprivrednika.

7.3. Investicije – ključni faktor multifunkcionalne poljoprivrede¹⁸

Pojam i definicija investicija

Investiciona aktivnost, predstavlja žrtvu, odustajanje od trenutno sigurne satisfakcije, od strane fizičkog ili pravnog lica, sa ciljem da se ostvare proizvodi i/ili usluge u budućnosti na račun ulaganja određenih finansijskih sredstava.



„Generalno, investicije se ostvaruju na bazi kredita – jer su gotovo uvek mogućnosti investitora manje od njegovih želja. Uloga kredita u privredije istovetna sa ulogom krvi u čovekovom organizmu.“

Joseph Alois Schumpeter

Značaj investicija u poljoprivredu

- U kontekstu proširenja EU i perspektiva koje iz toga proizilaze za Srbiju, evidentno je da će u budućem razvoju naših poljoprivrednih gazdinstava investiciona aktivnost zauzimati ključno mesto.
- Investicije predstavljaju osnovni materijalni činilac privrednog i društvenog razvoja.
- Od obima, strukture i efikasnosti ulaganja, u najvećoj meri zavisi kako će i do kog nivoa biti rešena osnovna pitanja privrednog i društvenog razvoja svake zemlje, regiona ili lokalne zajednice (privredni rast, uravnoteženost privrednog razvoja, zaposlenost, nivo životnog standarda i druga).

Privredne investicije

- Osnovna funkcija *privrednih* investicija je da obezbeđuju neprekidnost procesa proizvodnje na istom nivou, tj., *prostu reprodukciju*.
- U tom smislu, investicije imaju ulogu da obezbeđenjem **zamene dotrajalih osnovnih sredstava** omogućavaju prostu reprodukciju procesa proizvodnje.
- Pored toga, privredne investicije služe i da omoguće reprodukovanje društvenog procesa proizvodnje na višem nivou, tj., *proširenu reprodukciju*.
- Stoga, investiciona aktivnost predstavlja neophodan element procesa reprodukcije i osnovni preduslov efikasnog obavljanja materijalne proizvodnje u dužem vremenskom periodu.

¹⁸ Prilagođeno iz monografije Dr Jonela Subica, *Specifičnosti procesa investiranja u poljoprivredi*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2010.

Neprivredne investicije

- Uloga investicija nije značajna samo za oblast materijalne proizvodnje, već i za celokupan ruralni razvoj.
- Investicije služe i za zadovoljenje potreba društva u oblasti zdravstva, prosvete, obrazovanja, nauke.
- Drugim rečima *izbor i sastav investicija treba da omogući optimalan i usklađen razvoj društvenog sistema kao celine i svih njegovih podsistema.*

Proporcija ulaganja

- Za nesmetano odvijanje procesa reprodukcije potrebno je vršiti ulaganja kako u *osnovna*, tako i u *obrotna* sredstva i to u odgovarajućoj proporciji.
- Proporcija jednih i drugih ulaganja zavisi od mnogih faktora, tako da se ne može govoriti o optimalnoj srazmeri jednih i drugih ulaganja koja bi bila opštevažeća za sve slučajeve.
- Po pravilu, investicije u osnovna sredstva predstavljaju najveći deo ukupnih investicija.
- Preterani rast investicija u obrtna sredstva, na uštrb pada ulaganja u osnovna sredstva, može da bude znak nastalih poremećaja u procesu društvene reprodukcije i u privrednom razvoju.
- Obično je narušavanje ovih proporcija praćeno usporavanjem privrednog razvoja, smanjenjem ekonomske i društvene efikasnosti investicija, a time i snižavanjem ukupne ekonomske efikasnosti i akumulativnosti privrede, privredne delatnosti ili preduzeća.
- Osnovna sredstva se u procesu reprodukcije postepeno troše i prenose deo svoje vrednosti na proizvedena dobra i usluge, pa se javlja potreba za njihovim *održavanjem, zamenom i nabavkom novih sredstava*, u određenim vremenskim intervalima.
- Po samoj definiciji zamena ne bi trebalo da predstavlja povećanje postojećih kapaciteta osnovnih sredstava.
- Ipak, proces investiranja podrazumeva i proces naučno-tehničkog progresa, tj. svaka investicija, po pravilu, omogućava odvijanje procesa reprodukcije na jednom kvalitetno višem nivou.
- U praksi, u većini slučajeva, zamena predstavlja i izvesno povećanje kapaciteta osnovnih sredstava, kao i njihovu *modernizaciju*.
- Ključna svrha investicija je poboljšanje opremljenosti živog rada, tj., povećanje produktivnosti rada.
- Koliki će doprinos investicije dati nesmetanom odvijanju društvene reprodukcije i adekvatnoj dinamici privrednog razvoja zavisi od niza faktora:
 - Faze razvoja u kojoj se nalazi data privreda ili privredni subjekt;
 - Granske ili teritorijalne pripadnosti privredne aktivnosti ili preduzeća, u kojima se preduzima investiciona aktivnost.
 - Institucionalnih faktori (uslovi privređivanja)
 - Materijalnih faktori (odnos investicija i BDPa, sektorska struktura investicija, tehnička i namenska struktura ulaganja, prostorni razmeštaj proizvodnje i lokacija novih investicija, prirodni uslovi, tržišni uslovi, stepen korišćenja kapaciteta, i dr.
- Bez adekvatnog obima i osmišljene strukture investicionih ulaganja ne može se obezbediti rast osnovnih i obrtnih sredstava, povećanje broja radnih mesta, podizanje

učinka oruđa za rad, bolja produktivnost rada, raznolikost proizvodnje i sl., na bilo kom regionalnom agrarnom i ruralnom nivou, niti u celini, na nacionalnom nivou.

Materijalne investicije

Materijalne investicije predstavljaju celokupne troškove kroz koje se stvara ili pribavlja novi fiksni kapital, produktivni ili neproduktivni, razvijaju, modernizuju i obnavljaju postojeći proizvodni kapaciteti.

Etape ulaganja

- *Etapa realizacije investicionih ciljeva* kroz korišćenje nekih *od* postojećih resursa, u kojima investicije nemaju proizvodni karakter, već su one same krajnji rezultat procesa proizvodnje.
- *Etapa koja određuje učešće investicija*, materijalizovanih u osnovna sredstva, u procesu proizvodnje, sa ciljem postizanja kontinuiteta proizvodne aktivnosti, unapređenja ili promovisanja tehničkog razvoja postojećih kapaciteta proizvodnje.

PODRŠKA KLER POLJOPRIVREDNIM GAZDINSTVIMA (PRIORITETNE OBLASTI ULAGANJA)

- **Promovisanje naučno-tehničkog progresa, u cilju razvoja i modernizacije procesa poljoprivredne proizvodnje** - cilj koji obezbeđuje rast profitabilnosti uporedo sa rastom nivoa materijalno-tehničkog opremanja.
- **Smanjenje troškova proizvodnje (naročito materijalnih).** U meri u kojoj se smanjenje proizvodnih troškova ostvaruje u uslovima rasta nivoa kvaliteta proizvoda (biljnih ili životinjskih), diversifikacije sortimenta i podizanju nivoa njene složenosti, rešavanje problema postaje još značajnije.
- **Povećanje tehničkog učinka (po jedinici obradive površine i po grlu),** kroz primenu novih metoda i tehnologija specifičnih za obradu zemljišta.
- **Racionalno korišćenje resursa (materijalnih, finansijskih i ljudskih),** kojima raspolaže poljoprivredno gazdinstvo i povećanje nivoa njihove valorifikacije.
- **Podizanje kvaliteta spoljne trgovine poljoprivredno-prehrambenim proizvodima,** kao i međunarodne ekonomske saradnje.
- U skladu sa društveno-političkim promenama i težnjama Srbije za evropskim i međunarodnim integracijama, u narednom periodu investicije će biti, pre svega, usmerene ka **modernizaciji proizvodnih kapaciteta koji utiču, na kvalitativne strane procesa proizvodnje, favorizujući podizanje tehničkog nivoa proizvodnje, unapređenje kvaliteta i diversifikacije proizvoda, u saglasnosti sa potrebama tržišne ekonomije.**
- Era kompjutera nameće privrednim subjektima potrebu većih **ulaganja u oblasti informacionih tehnologija.**

Struktura i klasifikacija investicija

Prema izvorima sredstava za formiranje investicija:

- Bruto investicije,
- Neto investicije,
- Nove investicije.

Prema povezanosti sa proizvodnim zadatkom:

- Proizvodne investicije,
- Neproizvodne investicije.

Prema obimu ulaganja:

- Kompleksne ili složene investicije,
- Proste ili parcijalne investicije.

Klasifikacija prema prirodi investicija

- Troškovi koji se odnose na izradu pretstudija izvodljivosti i na izradu studija izvodljivosti) čiji se iznos kreće između 1 - 3% od predračunske vrednosti investicionog projekta;
- Troškovi namenjeni izradi građevinskog projekta i izradi tehničko-tehnološkog rešenja projekta, čiji je iznos cca 5% od predračunske vrednosti investicionog projekta;
- Troškovi pribavljanja materijalnih resursa neophodnih za realizaciju investicionog objekta;
- Troškovi za materijale i objekte investiranja;
- Troškovi za kupovinu transportnih sredstava;
- Troškovi za pribavljanje licenci.

Klasifikacija prema karakteru investicionog objekta

- *Realne investicije*, nazivaju se i materijalne investicije ili stvarne investicije.
- *Nerealne investicije*, nazivaju se i nematerijalne investicije ili nestvarne investicije, koje se odnose na ulaganja u istraživanje i razvoj, u obrazovanje kadrova i sl.
- *Finansijske investicije*, koje omogućavaju sticanje već postojećih dobara. Njima se u suštini prenosi postojeće sredstvo za proizvodnju sa jednog vlasnika na drugog (kupovina hartija od vrednosti, bankarskih potraživanja, obligacija; otkup patenata i licenci i sl.). Kod finansijskih investicija nema ostvarenja nove vrednosti u proizvodnom procesu.

Klasifikacija prema nameni investicionog objekta

a) *Proizvodne investicije, materijalizovane u osnovna sredstva sa proizvodnom odrednicom:*

- Investicije za održavanje postojećih kapaciteta,
- Investicije za proširenje proizvodnje, koje po pravilu obuhvataju rast proizvodnog potencijala, proširenje asortimana proizvoda, privlačenje novih prirodnih resursa i radne snage u ekonomske tokove.
- Investicije u modernizaciju, imaju u vidu poboljšanje tehničkih performansi, racionalizaciju i rast učinka postojeće proizvodne opreme, unapređenje procesa automatizacije i informatizacije itd.
- Investicije u inovacije, radi diversifikacije poslovnih aktivnosti, lansiranja novih proizvoda i prodor na nova tržišta.

b) *Obavezne investicije, odnose se na troškove koji služe za respektovanje određenih ugovora prethodno zaključenih sa drugim privrednim subjektima ili sa sopstvenim zaposlenim osobljem, kao i za ispunjenje određenih zakonskih propisa.*

c) *Strateške investicije, reflektuju opcije privrednog subjekta da vrši ulaganja bilo za smanjenje rizika (tehnološkog, ekonomskog i finansijskog), koji proizilazi iz naučno-tehnološkog progressa i konkurencije, bilo da se sačuva ili pridobije superiorno mesto u odnosu na proizvođače istog profila.*

- *Defanzivne investicije, karakterišu privredne subjekte koji se preusmeravaju na privredne oblasti koje će im osigurati bolju konkurentnost u odnosu na sadašnju.*
- *Ofanzivne investicije, specifične za finansijski jake privredne subjekte koji preferiraju da ostanu na čelu naučno-tehničkog progressa i da prvi budu korisnici novih tržišta plasmana.*

Klasifikacija prema stepenu rizika

Prema stepenu rizika koji predstavlja investicioni objekt, investicije se mogu podeliti na:

- *Investicije sa minimalnim rizikom, odnose se na projekte od nacionalnog značaja sa garancijom Vlade (hidro-meliorativni radovi, hidroelektrane, elektro-nuklearne centrale itd.);*
- *Investicije sa sniženim rizikom, uključuju projekte zamene pohabane opreme i dotrajale instalacije, projekte modernizacije itd, pod uslovom da nije obuhvaćena promena u tehnologiji proizvodnje;*
- *Investicije sa povišenim rizikom, tiču se razvojnih projekata preduzeća, asimilacije novih proizvoda, uzimajući u obzir proširenje tržišta, nove izvore snabdevanja, povećanje stalnog kapitala itd.;*
- *Investicije sa visokim rizikom, uključuju istraživačko-razvojne inovativne projekte koji se odnose na nove investicione objekte, kod kojih su predviđeni rezultati neizvesni. Ovde se presvega misli na investicije, koje imaju za cilj otvaranje filijala u inostranstvu ili fuzionisanje sa drugim privrednim subjektom.*

Klasifikacija prema tehničkoj strukturi

- *Investicije u opremu, koje se odnose na mašine, uređaje, postrojenja, instalacije, aparate za merenje i kontrolu, transportna sredstva, opremu za vezu (telefoni i dr.), opremu za administrativne svrhe, montažnoinstalaterske radove, i sl.;*
- *Investicije u građevinsko-monterske radove - građevinske radove i instalacije, kao i monterske radove tehnoloških postrojenja na gradilištu. U ovu grupu spadaju investicije u izgradnju novih proizvodnih objekata (proizvodne hale, magacini, kotlarnice, trafo-stanice, administrativne zgrade i dr.), kao i investicije koje se odnose na rekonstrukciju i proširenje postojećih objekata;*
- *Investicije u geodetske radove, u cilju otkrivanja novih upotrebljivih mineralnih supstanci;*
- *Ostale investicije, u koje spadaju studije i istraživanja, priprema i obuka kadrova, otkupi i odštete, dugogodišnji zasadi (do njihove pune rodnosti), osnovno stado (do momenta produkcije) itd.*

Klasifikacija prema vezi između investicija i projektovanog oblika

- *Direktne investicije (ili bazne), uključuju troškove koji su funkcionalno i teritorijalno determinisani budućim privrednim objektom.*

- *Kolateralne investicije (ili sporedne), odnose se na troškove za radove koji omogućavaju funkcionisanje glavnog objekta (gde spadaju: interni i prilazni putevi; ograde; mesta za odlaganje otpada; dovod vode, gasa, pare, kondenzovanog vazduha; železnička mreža; kao i troškovi usmereni na izgradnju nekih objekata koji će služiti glavnom objektu – prodavnice i stambene jedinice u neposrednoj blizini itd.).*
- *Povezane investicije, ogledaju se uglavnom u troškovima koji su nametnuti od strane direktne investicije, ali se realizuju u drugim granama u odnosu na osnovnu. Kroz njih se obezbeđuju sirovine i energija neophodne za odvijanje proizvodnog procesa budućeg privrednog objekta.*

Klasifikacija prema izvorima finansiranja

- *Investicije finansirane iz sopstvenih izvora, koje se formiraju iz sopstvenog kapitala (odnosno iz: profita, amortizacionog fonda, emisije hartija od vrednosti, zarada od prodaje opreme);*
- *Investicije finansirane iz tuđih izvora, koje se odnose na: zajednička sredstva više investitora, bankarske kredite (interne i eksterne), sredstva fondova za razvoj, budžetska sredstva, donacije i druge izvore bez obaveze vraćanja.*

Klasifikacija prema vezama koje se uspostavljaju između korisnika investicionog objekta i stranih izvora finansiranja

- *Strane direktne investicije, odnose se na strane izvore finansiranja koji imaju mogućnost da donose odluke i vrše kontrolu projekta po menadžerskoj, tehnološkoj, marketinškoj i drugim linijama;*
- *Strane portfolio investicije, koje predstavljaju čista finansijska ulaganja, bez ikakvih drugih uplitanja u odnosu na investicioni projekat.*

Klasifikacija prema hronologiji inputa i outputa, odnosno načinu ulaganja sredstava i ostvarivanja efekata od investicija

- Ulaganja u jednom trenutku – efekti u jednom trenutku;
- Ulaganja u više trenutaka – efekti u jednom trenutku;
- Ulaganja u jednom trenutku – efekti u više trenutaka;
- Ulaganja u više trenutaka – efekti u više trenutaka.

Klasifikacija prema izvorima sredstava za formiranje ulaganja

- *Bruto investicije obuhvataju ukupna ulaganja, bez obzira na izvore, tj., po pravilu se formiraju iz dva izvora - akumulacije i amortizacije;*
- *Neto investicije predstavljaju ulaganje onog dela sredstava koji ne sadrži sredstva amortizacije, tj. koji se formira iz akumulacije;*
- *Nove investicije predstavljaju deo bruto investicija koji dovodi do povećanja osnovnih fondova iznad njihove nabavne, inicijalne vrednosti.*

Klasifikacija prema tehničkoj strukturi ulaganja

- *Investicije u građevinske objekte, odnose se na izgradnju novih proizvodnih objekata (proizvodne hale, magacini, kotlarnice, trafostanice, administrativne zgrade i dr.), kao i na rekonstrukciju i proširenje postojećih objekata;*
- *Investicije u opremu sa montažom, gde spadaju: mašine, uređaji, postrojenja, instalacije, transportna sredstva, oprema za vezu (telefoni i dr.), oprema za administrativne svrhe, montažno-instalaterski radovi i dr.*

- *Investicije u ostale namene*, obuhvataju zbirno sve što ne spada u građevinske radove i opremu. U poljoprivredi se npr. pod ovom stavkom obuhvataju ulaganja za nabavku osnovnog stada, podizanje.

Klasifikacija investicija prema nameni u društveno-ekonomskom smislu

- *Privredne investicije*, odnose se na kapitalna dobra. Razvrstavaju se u dve osnovne grupe: ulaganja u osnovna sredstva i ulaganja u trajna obrtna sredstva. Privredne investicije se mogu deliti i prema nameni ulaganja, tj. na investicije u pojedine grane i oblasti (investicije u industriju i rudarstvo, investicije u poljoprivredu i ribarstvo, investicije u trgovinu itd.), kao i prema regionalnom ili teritorijalnom aspektu;
- *Neprivredne investicije*, imaju u vidu društveni standard. One se takođe mogu deliti prema nameni ulaganja, tj. na investicije u pojedine grane i oblasti (investicije u obrazovanje, investicije u kulturu, investicije u zdravstvo itd.), kao i prema regionalnom ili teritorijalnom aspektu.

Klasifikacija investicija prema stepenu angažovanja živog rada

- *Radno-intenzivne investicije*, koje omogućavaju kreiranje nove i povećanje postojeće zaposlenosti. U poljoprivredi se npr. pod ovom stavkom obuhvataju ulaganja u vinogradarstvo, voćarstvo i povrtarstvo, a delom i u stočarstvo i to zbog prirode pomenutih delatnosti.
- *Kapitalno-intenzivne investicije*, koje su pre svega usmerene na povećanje tehničke opremljenosti rada, zbog čega kao rezultat obično imaju smanjenje učešća živog rada, tj. zamenu živog rada mehaničkim.

Klasifikacija prema uticaju koji investicije imaju na organizacionu strukturu, obim i način proizvodnje

- *Proste investicije*, koje nemaju značajniji uticaj na postojeću organizacionu strukturu i način proizvodnje u preduzeću. Ove investicije se odnose na ulaganja u pojedina transportna sredstva ili mašine, u nabavku novih zemljišnih parcela i slično.
- *Složene investicije*, koje imaju značajan uticaj na postojeću organizacionu strukturu i način proizvodnje u preduzeću.

Klasifikacija investicija prema sektoru vlasništvu

- *Investicije u društveni sektor*,
- *Investicije u privatni sektor*.

Klasifikacija investicija prema specifičnosti poljoprivredne proizvodnje

- *Direktne i indirektne investicije*.

U prvom slučaju, ulaganja se ogledaju u kupovinu poljoprivrednog zemljišta, meliorativne radove, nabavku osnovnog stada, podizanje višegodišnjih zasada, opremanje traktorsko-mašinskog parka itd.

U drugom slučaju, ulaganja su usmerena na izgradnju nasipa, puteva, očuvanje životne sredine itd.

- *Pojedinačne i grupne investicije*.

U prvom slučaju se radi o investicijama realizovanim od strane jednog poljoprivrednog proizvođača. U drugom slučaju se radi o investicijama realizovanim od strane više poljoprivrednih proizvođača.

- *Ekonomske i socijalne investicije*.

Klasifikacija investicija prema kriterijumima za odobravanje zajmova u poljoprivredi

- *Program investicija za razvoj vodnih resursa – vodoprivredni projekti* (odnose se na projekte kao što su: navodnjavanje i odvodnjavanje, melioracije i hidro-melioracije, preventive od saliniteta i zaštita od velikih poplava).
- *Program investicija za poljoprivredne kredite* – ponekad se nazivaju i projektima „pozajmice“ („*on-lending*“ projects“) – imaju za cilj zadovoljenje potreba većeg broja poljoprivrednih proizvođača, kojima su neophodne investicije radi poboljšaja životnog standarda, unapređenja poljoprivredne proizvodnje i privredni razvoj uopšte.

Klasifikacija investicija prema kriterijumima za odobravanje zajmova u poljoprivredi

- *Program investicija za razvoj poljoprivrede* (odnosi se na projekte regionalnog razvoja, za ukрупnjavanje poseda i za uređenje pašnjaka).
- U ovim programima se često pruža i osnovna tehnička pomoć poljoprivrednicima, da bi mogli da uvedu novu proizvodnu tehniku.
- *Program investicija za razvoj agro-industrije i agro-komercija*. Ovi programi doprinose, ili proporcionalnom razvoju sistema nabavke specijalizovanih službi po ugovoru za poljoprivredu, šumarstvo i ribarstvo, ili unapređenju sistema skladištenja, prerade i marketinga.

Kancelarija za LER može pružiti edukaciju poljoprivrednim proizvođačima o načinima investiranja u multifunkcionalnu poljoprivredu, ali može pripremiti i paket tehničke pomoći za poljoprivredna gazdinstva, koji će joj omogućiti da pruži savetodavne usluge u pojedinačnim slučajevima.

Metode ocene investicionih projekata¹⁹

Statičke metode za ocenu investicionih projekata

1. Produktivnost proizvodnje
2. Ekonomičnost proizvodnje
3. Akumulativnost (rentabilnost) proizvodnje
4. Rentabilnost investicionih ulaganja (predračunska vrednost investicije)
5. Vreme povrata investicionih ulaganja

Dinamičke metode za ocenu investicionih projekata

1. Neto sadašnja vrednost investicionog projekta
2. Vreme povrata investicionih ulaganja
3. Interna stopa rentabilnosti

Metode za ocenu investicionih projekata u uslovima neizvesnosti

Donja tačka rentabilnosti

¹⁹ Detaljnije o metodama za ocenu investicionih projekata u monografiji Dr Jonela Subica, *Specifičnosti procesa investiranja u poljoprivredi*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2010.

7.4. Biznis plan poljoprivrednog gazdinstva - rezime

1. Osnovni podaci o tražiocu kredita

- 1.1. Podaci o nosiocu gazdinstva
- 1.2. Podaci o gazdinstvu
- 1.3. Vlasništvo i struktura poseda
- 1.4. Delatnost gazdinstva i organizacija posla .
- 1.5. Kvalifikaciona struktura uposlenih na gazdinstvu
- 1.6. Osnovna sredstva u upotrebi

2. Tržišni aspekti

- 2.1. Tržište prodaje
- 2.2. Tržište snabdevanja

3. Osnovni podaci o investiciji

- 3.1. Kratak opis poslovne ideje – projekta
- 3.2. Ukupna investiciona ulaganja
- 3.3. Ulaganja u osnovna sredstva
- 3.4. Izvori finansiranja

4. Finansijski plan

- 4.1. Formiranje ukupnog prihoda
- 4.2. Struktura troškova
 - 4.2.1. Direktan materijal
 - 4.2.2. Energija i gorivo
 - 4.2.3. Amortizacija
 - 4.2.4. Radna snaga (spoljni radnici) – po stepenu stručne spreme
 - 4.2.5. Otplata kredita
 - 4.2.6. Ukupni troškovi
 - 4.2.7. Bilans uspeha

5. Ocena efekata projekta

- 5.1. Gotovinski tok
- 5.2. Ekonomski tok
- 5.3. Statička ocena projekta
 - 5.3.1. Produktivnost proizvodnje
 - 5.3.2. Ekonomičnost proizvodnje
 - 5.3.3. Akumulativnost (rentabilnost) proizvodnje
 - 5.3.4. Rentabilnost investicije (predračunske vrednosti investicije)
 - 5.3.5. Vreme povraćaja investicije
- 5.4. Dinamička ocena projekta
 - 5.4.1. Neto sadašnja vrednost projekta
 - 5.4.2. Vreme povraćaja investicije
 - 5.4.3. Interna stopa rentabilnosti (povraćaja)
- 5.5. Ocena projekta u uslovima neizvesnosti
 - 5.5.1. Donja tačka rentabilnosti

6. Zaključna ocena o projektu

7. Verifikacija biznis plana



ELEMENTI UPRAVLJANJA POLJOPRIVREDNIM GAZDINSTVOM

- Zemljište
- Objekti
- Ljudski resursi/radna snaga
- Organizacija posla
- Mehanizacija
- Energija i gorivo
- Poljoprivredni fond (stočni fond, zasadi, itd.)
- Finansijski kapacitet (sopstvena ulaganja u osnovna sredstva i investicione projekte, finansiranje iz drugih izvora)
- Ciklus upravljanja poljoprivrednim gazdinstvima (planiranje, realizacija, praćenje i procena)

7.5. Indikatori održive poljoprivrede i ruralnog razvoja

Uloga kancelarije za LER je i da konstantno prati indikatore održive poljoprivrede i ruralnog razvoja (redovan monitoring). Proces evaluacije se preklapa sa procesom praćenja ili monitoringa koji se odnosi na projekat ili program implementacije. Ono podrazumeva i uključuje sistemski pristup ispitivanja kvaliteta implementacije na periodičnoj osnovi, a programi se po osnovu unutrašnje kontrole prate kroz izveštaje, koji se prikupljaju sa različitih nivoa (npr. podaci prikupljeni na nedeljnom, mesečnom ili kvartalnom nivou).

- *Pre svega*, evaluacija mora objasniti brojne rezultate. Ti brojni rezultati će obuhvatati da li su programski/projektni ciljevi postignuti i da li su se pojavili neočekivani rezultati.
- *Drugo*, rezultati evaluacije mere programsku efektivnost. To se postiže procenivanjem stepena rezultata intervencije, prateći promene na targetiranoj (ciljnoj) grupi.
- *Treće*, rezultat evaluacije mora dati procenu da li program donosi profit, u odnosu na troškove programa, putem *cost benefit analize*.
- *Poslednje*, evaluacija rezultata će proceniti uticaje, uzimajući u obzir da li je bilo značajnih poboljšanja u situacijama ili programima na koje se odnosi.

Indikatori kojima se meri prioritetni princip održivosti (imajući u vidu tri stuba održive poljoprivrede i ruralnog razvoja na lokalnom nivou):

1. Investicije u poljoprivredna gazdinstva (*I stub održivog razvoja*):

- Postignuti standardi EU;
- Unapređenost tržišne efikasnosti i povećanost konkurentnosti gazdinstava;
- Gazdinstva koja ispunjavaju minimum nacionalnih standarda u trenutku donošenja investicione odluke;
- Gazdinstva koja su dostigla ekonomsku održivost na kraju realizacije investicije;
- Fizička i pravna lica koja su se opredelila za proces investiranja;
- Fizička i pravna lica koja su završila proces investiranja;
- Investicije za konstrukciju ili rekonstrukciju objekata;
- Investicije za skladišne kapacitete, objekte i sl.

2. Organizacije poljoprivrednih proizvođača (OPP) (*I stub održivog razvoja*):

- Prilagođavanje proizvodnje zahtevima tržišta;
- Zajednička prodaja proizvoda;
- Uspostavljanje zajedničkih pravila u proizvodnji i prodaji .

3. Investicije u preradu i prodaju poljoprivrednih proizvoda (*I stub održivog razvoja*):

- Unapređenje standarda i dostizanje standarda EU, u preduzećima;
- Unapređenje produktivnosti i konkurentnosti preduzeća, u sferi prerade i prodaje primarnih poljoprivrednih proizvoda;
- Preduzeća koja ispunjavaju minimum nacionalnih standarda u trenutku donošenja investicione odluke;
- Preduzeća koja su dostigla ekonomsku održivost na kraju realizacije investicije;
- Investicije za nabavku mehanizacije i opreme za preradu;
- Investicije za pakovanje i sl.

4. Primena agroekoloških mera i očuvanje pejzaža (*II stub održivog razvoja*):

- Praktična iskustva u vezi agroekoloških mera, kako na administrativnom, tako i na nivou gazdinstava;
- Pilot akcije na određenom broju lokaliteta sa identifikovanim agroekološkim problemima;
- Gazdinstva koja su se dobrovoljno obavezala da će primenjivati više standarde zaštite životne sredine od propisanih;
- Primeri primene visokih standarda za koje se dodeljuju sredstva iz lokalnog budžeta (organska proizvodnja, redukcija i bolji menadžment prilikom primene đubriva, uvođenje novih kultura koje nisu ekonomski isplative i sl.).

5. Priprema i implementacija projekata lokalnog ruralnog razvoja (*II stub održivog razvoja*):

- Uprošćen EU LEADER pristup u skladu sa IPARD;
- Razvoj praktičnih iskustava u vezi LEADER pristupa na lokalnom i administrativnom nivou;
- Lokalna partnerstva (javni, privatni i NGO sektor), LAG (lokalna akciona grupa);
- Pristup odozdo na gore prilikom donošenja lokalnih projekata ruralnog razvoja;
- Implementacija lokalnih projekata ruralnog razvoja;
- Podrška za pokrivanje operativnih troškova LAG;
- Implementacija projekata saradnje između zainteresovanih strana na terenu.

6. Unapređenje i razvoj lokalne infrastrukture (*III stub održivog razvoja*):

- Investicije usmerene u poboljšanje i razvoj ruralne infrastrukture;
- Prioritetne investicije u poboljšanje i razvoj ruralne infrastrukture:
- Snabdevanje vodom i električnom energijom;
- Upravljanje otpadom;
- Pristup telekomunikacionim servisima;
- Putna mreža;
- Protivpožarna zaštita.

7. Diversifikacija i razvoj ekonomskih aktivnosti na selu (*III stub održivog razvoja*):

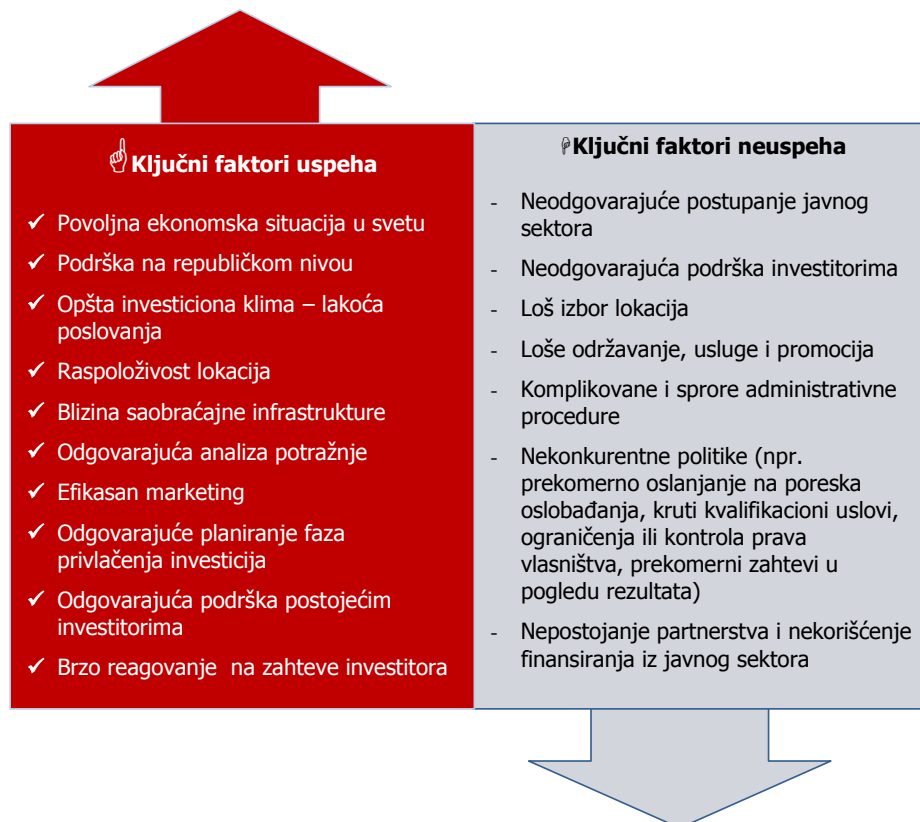
- Investicije usmerene u diversifikaciju i razvoj ekonomskih aktivnosti na selu:
- Proširenje ekonomskih aktivnosti na selu;
- Kreiranje novih mogućnosti za zapošljavanje na selu;
- Razvoj nepoljoprivrednih aktivnosti nja selu;
- Prioritetne investicije za osnivanje, razvoj i promovisanje:
- Investicije za osnivanje i razvoj mikro i malih preduzeća;
- Investicije za razvoj starih zanata;
- Investicije za razvoj ruralnog turizma;
- Investicije za promovisanje preduzetništva;
- Primeri investicija usmerenih u alternativnu proizvodnju, kao npr.:
- Proizvodnja začinskog i lekovitog bilja.



8. PODRŠKA PRIVLAČENJU NOVIH INVESTICIJA I PODRŠKA INVESTITORIMA

Svrha ovog modula je da se ojačaju kapaciteti kancelarije za LER za efikasno privlačenje investicija i pružanje odgovarajuće podrške novim i postojećim investitorima. Da bi mogli efikasno da se bave standardnim aktivnostima u okviru funkcije privlačenja, održanja u uvećanja investicija, zaposleni u kancelariji za LER treba da:

- Razumeju pojam konkurentnosti, brendiranja i sektorskog pristupa marketingu opštine kao povoljne lokacije za investiranje;
- Znaju kako da sprovedu ciljani marketing dostupnih lokacija;
- Sagledaju investicione potencijale opštine – iz ugla investitora;
- Razumeju uloga lokalne samouprave, državnih institucija, vladinih i nevladinih organizacija u privlačenju, praćenju i održanju investicija;
- Poznaju ključne marketinške tehnike i instrumente za privlačenje investicija;
- Dobro definišu potrebe investitora u pripremnoj fazi;
- Razumeju i zadovoljavaju potrebe prisutnih investitora, pružanje adekvatnih usluga i daljeg razvoja marketinga zasnovanog na postojećim investicijama;
- Prikupljaju statistiku i prate razvoj postojećih investicija
- Redovno ažuriraju bazu podataka o postojećim i potencijalnim investitorima;
- Jasno definišu set usluga koje kancelarija za LER treba da pruži investitorima u svim fazama – od iskazivanja interesa, do njihovog održanja i potpunog integrisanja u lokalnu privredu;

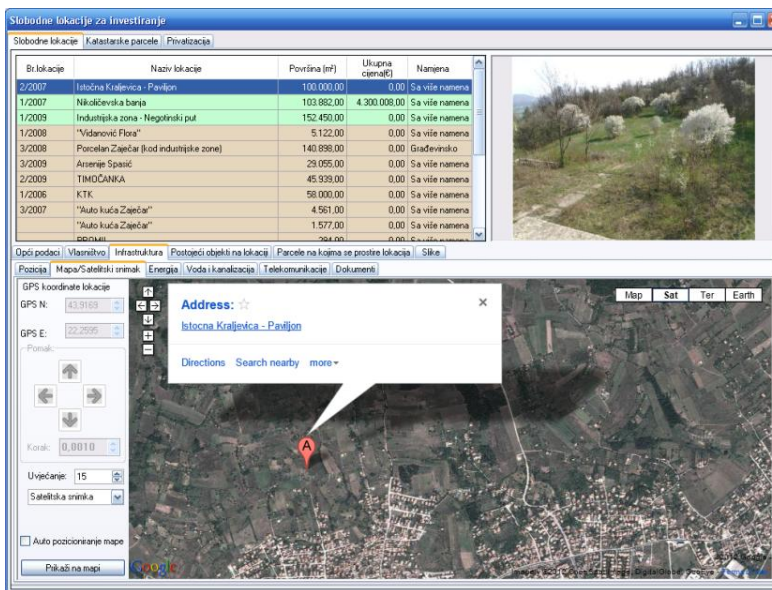
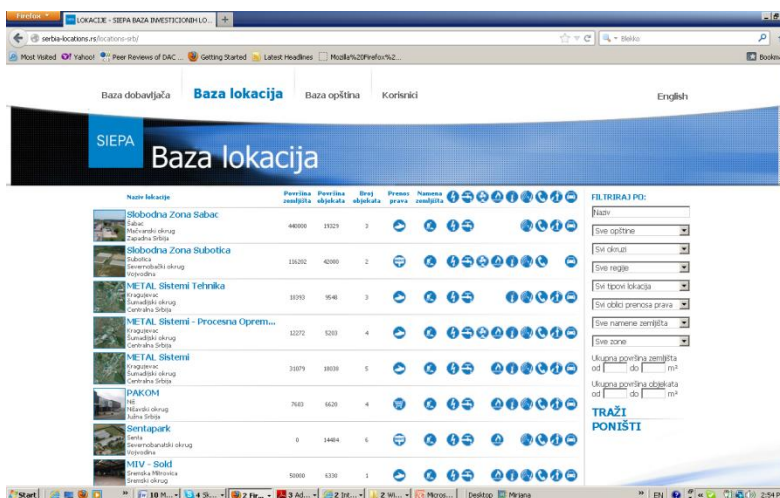


8.1. Uređena baza podataka o lokacijama za investiranje: preduslov za marketing i privlačenje investicija

OPŠTINA NE SME DA NUDI ONO ŠTO NEMA, NITI ONO O ČEMU NEMA PODATKE

Kvalitetna baza podataka je preduslov za dobro planiranje i donošenje adekvatnih odluka koje se tiču razvoja zajednice i privlačenja investicija. Dobra baza podataka ključna je za strateško planiranje, upravljanje resursima u okviru lokalnog ekonomskog razvoja, identifikovanje potencijala u okruženju, kao i za prepoznavanje komparativnih prednosti i marketing opštine. Baza dostupnih lokacija, sa svim detaljima o primarnoj i sekundarnoj infrastrukturi je preduslov za privlačenje investicija. Prikupljeni podaci moraju biti relevantni, precizni i ažurirani.

Precizni, tačni i pravovremeni kvantitativni podaci, ključni su za dobijanje pouzdane statistike. Na osnovu analize podataka pripremaju se izveštaji i informacije za različite ciljne grupe – mala i srednja preduzeća i preduzetnike, potencijalne investitore, institucije na nacionalnoj razini, ali i za sve druge interesne grupe i bitne aktere na nivou zajednice. To uključuje različite finansijske, socio-ekonomske, ekološke i druge podatke opšteg tipa, kao i neke specifičnosti svake pojedinačne opštine. Nažalost, kada je u pitanju kvalitet baza podataka, lokalne samouprave u Srbiji ne razlikuju se mnogo od ostalih zemalja u regionu – malo je onih koje imaju uređene podatke i onih koje su u stanju da brzo, efikasno i efektivno odgovore na potrebe privrednika i investitora. Raskorak između onoga što je investitorima potrebno i onoga što javni sektor nudi je još uvek veliki, iako prilike i potrebe diktiraju savremeni pristup upravljanju



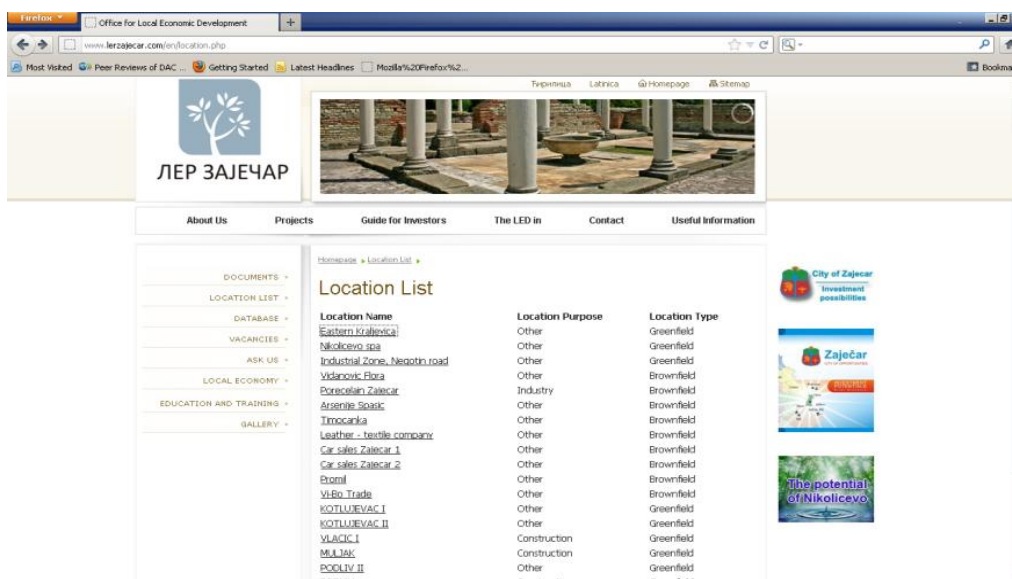
lokalnim ekonomskim razvojem, koji zahteva da usluge za građane i privredu, uključujući i strane direktne investitore, kao i njihovo zadovoljstvo, budu na prvom mestu.

Danas su se već mnoge opštine (ne samo u Srbiji, već i u celom regionu) uključile u sistem certifikacije opština sa povoljnim poslovnim okruženjem²⁰. Napredne lokalne samouprave u ovim zemljama imaju prilike da se nađu u društvu najboljih ali - da bi dobile sertifikat o povoljnom poslovnim okruženju, one moraju da ispune niz uslova. Uspostavljanje, održavanje i aktivno korišćenje baze podataka jedan je od ključnih zahteva, jer predstavlja preduslov za uspešno privlačenje investicija i, uopšte, upravljanje procesom lokalnog ekonomskog razvoja (LER).

Dobra baza podataka o slobodnim lokacijama zahteva sistematski pristup, treba da bude zasnovana na stvarnim resursima, da prikaže stvarno i tačno stanje brownfield i greenfield lokacija, sa svim detaljima o primarnoj i sekundarnoj infrastrukturi. Veoma često, u ponudi opština se mogu naći „lokacije“ sa nerešenim imovinskim odnosima i bez ikakve infrastrukture, što ih čini neozbiljnim i nekompetentnim u očima investitora.

Takođe, bez obzira što uvođenje komunalne infrastrukture nije uvek u nadležnosti lokalne samouprave, ozbiljna opština, koja želi da bude konkurentna na tržištu i bude privlačna destinacija za investiranje, mora da ima i podatke o jediničnim cenama svih priključaka. Ovi podaci moraju da budu ažurirani i dostupni na internet prezentaciji opštine/grada i na portalu Agencije za promociju izvoza i privlačenje investicija (SIEPA). Opštine istočne Srbije, takođe, uglavnom poseduju softver LEDIS, koji im omogućava da sve ove podatke automatski izvezu na sajt iz tog informacionog sistema, kao i da ih direktno pošalju na sajt SIEPA-e u željenom formatu.

Internet prezentacija su „ogledalo“ opštinske/gradske samouprave – investitori će na osnovu uvida u njih steći prvi utisak o ozbiljnosti uprave i povoljnosti poslovnog okruženja, pa je stoga veoma važno da sve informacije budu ažurirane, zajedno sa informacijama o lokacijama, koje će pokazati prednosti te opštine/grada za investiranje.



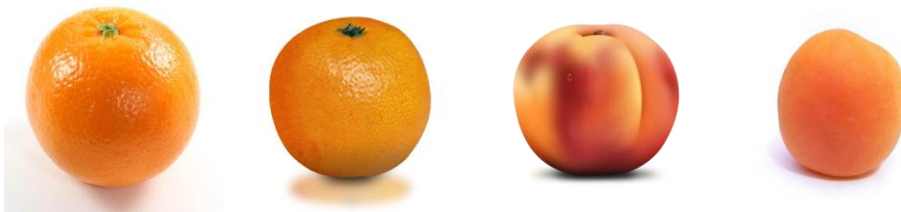
²⁰ NALED, Business-friendly Certification – South-East Europe (BFC SEE)

8.2. Jačanje konkurentnosti, izgradnja institucionalnog identiteta i „brendiranje“ opštine

Jačanje konkurentnosti lokalne zajednice, kao privlačne lokacije za domaće i strane investitore još jedna je od osnovnih, standardnih aktivnosti u okviru funkcije privlačenja investicija. To podrazumeva konstantan rad na poboljšanju komparativnih prednosti celokupne opštine kao povoljnog poslovnog okruženja, ali i na unapređenju konkurentnosti lokalne privrede, kvaliteta usluga, jačanja i izgradnje institucionalnog identiteta lokalne samouprave.

Osnovna pitanja koja jedna lokalna samouprava treba sebi da postavi su:

- **Po čemu smo kao opština prepoznatljivi? Da li i po čemu se razlikujemo od drugih opština?**
- **Kako bismo najkraće i najbolje opisali prednosti naše opštine?**
- **Da li možemo da navedemo 3 stvari koje je čine posebnom, različitom od ostalih opština u regionu i koje su naročito privlačne investitorima?**



Kako bismo jednom rečenicom najbolje opisali posebnosti i prednosti vaše opštine?



Pojam konkurentnosti

- Mogućnosti za razvoj kreiramo sami – ne smemo se oslanjati samo na ono što smo nasledili od predaka!
- Produktivnost opštine ne zavisi od toga koje industrije postoje u nekoj opštini/regionu, nego na koji način su one konkurentne u odnosu na industrije koje postoje u drugim opštinama/regionima.
- Prosperitet jedne opštine/regiona zavisi od njegove celokupne ponude/svih industrija koje postoje na njenoj teritoriji i njihovog međusobnog odnosa.
- U savremenom svetu, **konkurentnost je koncept koji je podjednako važan kako za privatni, tako i za javni sektor.**
- Biti konkurentan znači postići konsenzus na nivou zajednice o tome šta su njene komparativne prednosti i promovisati opštinu kao **jedinstven, prepoznatljiv proizvod na tržištu, bolji od drugih.**

Konkurentnost ne podrazumeva samo:

- Podsticaje,
- Jeftinu radnu snagu,
- Političku stabilnost,
- Efikasan sistem pružanja usluga i izdavanja dozvola...

... jer tome teže i ostale lokalne samouprave. To su obavezni, ali ne i dovoljni uslovi da privučemo pažnju investitora i zainteresujemo ih za proizvod naše opštine.

Konkurentnost se postiže korišćenjem svih raspoloživih resursa na kreativan način:

- Ljudskih resursa,
- Kapitala,
- Prirodnih resursa,
- Postojećih fizičkih objekata, itd.

Pošto se konkurentnost zasniva na kreativnom korišćenju postojećih resursa, a ne na postojanju resursa, takmičimo se svojim umećem, a ne onim čime raspolažemo.

Opštinska uprava, na čelu sa kancelarijom za LER ima ključnu ulogu u kreiranju platforme na kojoj se zasniva konkurentnost opštine!

KORIŠĆENJE KOMPARATIVNIH PREDNOSTI U KONTEKSTU GLOBALNE EKONOMIJE

STARI NAČIN RAZMIŠLJANJA

- Makroekonomski pristup
- Zaštićeno tržište
- Uspevacu oni koji su bliski vlasti – oslanjanje na 'veze i poznanstva'
- Finansijski kapital je najvažniji
- Hijerarhijski model – najviše dobija onaj ko je najbolje pozicioniran
- Ekonomija skale – industrijski giganti, velike fabrike, masovna proizvodnja
- Centralizovanost – vlada kao vrhovni strateg
- Kolektiv kao celina – drugi određuju našu viziju – mi je sprovodimo u delo
- Čekamo da nam država obezbedi blagostanje

NOVI NAČIN RAZMIŠLJANJA

- Mikroekonomski pristup
- Konkurentnost i globalizacija
- Uspevacu oni koji imaju preduzetničkog duha i spremni su da rizikuju
- Ljudi i znanje su bogatstvo
- Nagrađivanje po zaslugi - dobija onaj ko je najbolji
- Fleksibilna ekonomija – razvoj malih i srednjih preduzeća, negovanje preduzimljivosti, preuzimanje rizika
- Decentralizovanost
- Pojedinci čine kolektiv – zajednički kreiramo viziju kroz participaciju i saradnju
- Sami smo odgovorni za svoju sudbinu

Sedam oblika kapitala koje možemo iskoristiti za uspešno privlačenje investicija

DRUŠTVENI KAPITAL

KULTURA	<ul style="list-style-type: none">➤ Novi način razmišljanja➤ Definisane norme/standardi ponašanja➤ Odgovornost pojedinca➤ Sloboda izražavanja sopstvenog mišljenja➤ Odgovorno ponašanje i delovanje➤ Jasno definisano prihvatljivo i neprihvatljivo ponašanje➤ Spremnost za prihvatanje novih ideja➤ Nizak nivo korupcije
LJUDI	<ul style="list-style-type: none">➤ Ulaganje u obrazovanje, širenje novih znanja kroz kontinuiranu edukaciju➤ Nove ideje i inicijative➤ Podsticaji i motivisanje➤ Kreativnost➤ Inovativnost➤ Preduzetništvo➤ Ljudi su kapital, a ne trošak zajednice
ZNANJE	<ul style="list-style-type: none">➤ Kvalitativni i kvantitativni podaci➤ Uspostavljene i ažurne baze podataka➤ Upravljanje procesima➤ Tehnička znanja i veštine➤ Informisanost➤ Organizacija „otvorena“ prema znanju (learning organization)➤ Razmena iskustva – ‘znanje se deljenjem uvećava’➤ Širenje dobrih praksi➤ Uvođenje novih koncepata i metodologija➤ Razvijeni mehanizmi za sticanje novih znanja➤ Orjentisanost ka praksi
INSTITUCIJE	<ul style="list-style-type: none">➤ Dobro upravljanje➤ Odgovornost prema građanima➤ Transparentnost/proverljivost rada lokalnih vlasti➤ Efikasnost i ekonomičnost➤ Javne institucije postoje zbog građana i poslovnog sektora➤ Razvijen sistem kontrole – jasna podela na zakonodavnu, izvršnu i sudsku vlast➤ Dobri zakoni➤ Kodeksi ponašanja➤ Jasno definisani procesi i procedure➤ Fleksibilnost➤ Udruživanje građana i interesno, profesionalno udruživanje➤ Zaštićenost pojedinca i imovine➤ Stabilna vlast

FIZIČKI KAPITAL

FINANSIJE	<ul style="list-style-type: none">➤ Zdrav finansijski sistem➤ Oslanjanje na sopstvene prihode➤ Javni kapital➤ Privatni kapital➤ Zajednička ulaganja – privatno-javna partnerstva➤ Efikasno ubiranje prihoda – visok procenat naplate➤ Investicije
INFRASTRUKTURA	<ul style="list-style-type: none">➤ Razvijena putna mreža➤ Vodovod i kanalizacija➤ Transport i komunikacije➤ Snabdevenost električnom energijom, razvijena električna mreža➤ Razvijene telekomunikacije➤ Korišćenje obnovljivih izvora energije➤ Energetska efikasnost➤ Upravljanje otpadom➤ Rešeni pravno-imovinski odnosi➤ Kulturni, rekreativni, obrazovni, zdravstveni objekti
PRIRODNI RESURSI	<ul style="list-style-type: none">➤ Klima➤ Geografski položaj➤ Zdrava životna sredina➤ Prirodna bogatstva – šume, reke, jezera➤ Dostupnost sirovina i energenata, blizina tržišta➤ Rudna bogatstva➤ Raspoloživo poljoprivredno i industrijsko zemljište

Institucionalni identitet

Da li vaš grad/opština imaju razvijeni institucionalni identitet?

Ukoliko to nije slučaj, uspostavljanje institucionalnog identiteta predstavlja **prvi korak** koji treba načiniti, jer on predstavlja *preduslov za uspešno pripremanje opštinskog marketinškog i promotivnog materijala.*



INSTITUCIONALNI IDENTITET

Definisanje institucionalnog identiteta znači **utvrđivanje onoga što tu opštinu čini različitom od drugih opština**, utvrđivanje onoga šta ona predstavlja. To uključuje:

- Kreiranje **logotipa, boja**,
- Definisana **misije i vizije** opštine, kao i
- **Proizvod** koje nudi na tržištu.

Ta informacija bi trebalo da bude saopštena uz poštovanje **pravila o 3C (clear, concrete, concise - jasno, konkretno i koncizno)** i osmišljena na **dosledan i dopadljiv** način, u skladu sa ustanovljenim **grafičkim standardima**. Osim institucionalni identitet znači da će na različitim **medijskim lokacijama** data opština biti **jasno prepoznatljiva** na osnovu svog **vizuelnog predstavljanja** koga odlikuje **jasna asocijativna veza**.

Brendiranje opštine

Brend je ime, termin, znak, simbol ili oblik, ili njihova kombinacija, sa namerom da identifikuje proizvode ili usluge jednog ili grupe prodavaca, i da ih diferencira od konkurentskih (proizvoda i usluga).

"Branding je aktivnost postavljanja neke ideje (robe ili usluge) na informacionu mrežu sveta."

PRIMER:

Kada kažem Guča, mislim – SABOR TRUBAČA

Kada kažem Arilje, mislim – MALINE

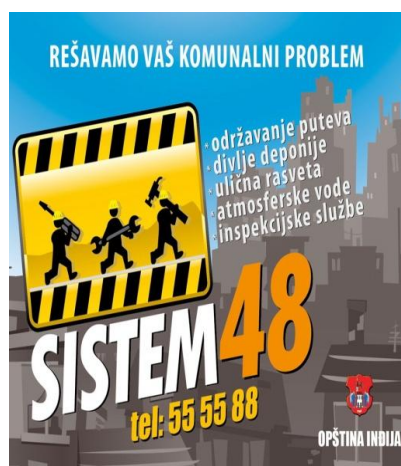
Kada kažem Inđija, mislim INVESTICIJE

Dobar brend bi trebalo da:

- ✓ Izaziva pozitivne asocijacije,
- ✓ Izaziva pozitivne emocije,
- ✓ Bude lako pamtljiv i da se lako izgovara,
- ✓ Ukazuje na koristi od proizvoda ili usluge,
- ✓ Bude različit od ostalih,
- ✓ Upotrebljava brojeve kada ističe tehnologiju,
- ✓ Ne krši prava postojećeg registrovanog imena (brenda).

Koristi od brenda- PRIMER INĐIJE

- Investitor želi baš vas i postaje lojalan,
- Konkurentna prednost u odnosu na druge opštine,
- Povećanje profita,
- Povećana vrednost vaše opštine,
- Osnov za unapređenje i širenje brenda.



Šta je proizvod jedne opštine?

Proizvod je bilo šta što ima sposobnost da zadovolji potrebe kupaca. Sastoji se iz tri nivoa:

- **Osnovnog** (ključna, suštinska korist),
- **Realnog** (karakteristike, stil, pakovanje, kvalitet),
- **Proširenog** (dodatne usluge, servis, isporuka, instalacija).

Zadatak za opštine: Definišite osnovni, realni i prošireni proizvod vaše opštine.

Životni ciklus proizvoda. Koncept životnog ciklusa proizvoda omogućava praćenje promena vezanih za proizvod opštine, tokom vremena i uvođenje stalnih poboljšanja.

8.3. Identifikovanje sektora sa najvećim potencijalima za razvoj i ulaganje

Kada je u pitanju privlačenje investicija, sledeća standardna aktivnost kancelarije za LER treba da bude stalno prikupljanje podataka, pravljenje statistike i analiza u cilju utvrđivanja sektora sa najvećim potencijalom za rast i razvoj.



Pokazatelji konkurentnosti na nacionalnom nivou

- Rast bruto domaćeg proizvoda (BDP).
- Kretanje izvoza.
- Priliv direktnih stranih investicija.

KLER ovo može pratiti na nivou svoje zajednice!

4 značajna aspekta konkurentnosti za lokalnu zajednicu

- Mogućnost prodaje na globalnom tržištu,
- Sposobnost privlačenja investicija,
- Sposobnost prilagođavanja privrede,
- Mogućnost stvaranja i povećanja raspoloživog dohotka.

Konkurentnost lokalne zajednice

- ✓ Sposobnost lokalne samouprave da ostvari brži privredni rast od ostalih, sa povećana blagostanje, tako da se njena ekonomska struktura menja i što efikasnije prilagođava kretanju međunarodne razmene.
- ✓ Sposobnost lokalne samouprave da prepozna konkurentne sektore, da utvrdi prioritete i da sistematski ulaže u njihov razvoj.
- ✓ Konkurentan je onaj sektor koji kontinuirano beleži visoku stopu rasta proizvodnje.
- ✓ Povećanje konkurentnosti je jedan od ključnih ciljeva Evropske unije!

Praktična vežba za opštine:

Koji je naš sektor sa najvećim potencijalom za razvoj i ulaganje?

- Definirati širi spisak postojećih industrija na teritoriji opštine.
- Sprovesti analizu odabranih sektora i podsektora.
- Definirati sektore sa potencijalima za ulaganje.

Situaciona analiza – koraci u definisanju sektora sa potencijalom za razvoj

1. Prikupljanje podataka

- Istorijski podaci o razvoju sektora,
- Prirodni resursi,
- Dostupnost lokacija za investiranje,
- Ljudski resursi – kapacitet za upravljanje, radna snaga,
- Postojanje industrijskog klastera,
- Trendovi industrije i investiranja,
- Kvalitet poslovanja,
- Troškovi poslovanja,
- Trgovinski trendovi,
- Investicioni trendovi,
- Razvijenost infrastrukture,
- Dostupnost dobavljača...

2. Analiza šansi

- ✓ U neposrednom okruženju?
- ✓ U zemlji?
- ✓ U regionu?
- ✓ Na međunarodnom tržištu?

- **SWOT analiza**
- **PEST(ELI)analiza**
- **“Gap” analiza**

3. Procena sopstvenog kapaciteta i analiza konkurencije

- Analiza dosadašnjih investicija
- Analiza konkurencije
- Ko su nam najveći konkurenti?
- Koje tržište pokrivaju?
- Kakve su im cene i kvalitet proizvoda?
- Kako se poredimo sa njima?
- Šta imamo da ponudimo što oni nemaju?

4. Planiranje razvoja

- Ima li mogućnosti za povećanje konkurentnosti?
- Da li se isplati?
- Na koji način?
- Šta nam je potrebno da bismo uspeali u tome? Sopstveni resursi? Spoljašnji resursi?
- Mogućnosti za istraživanje i inovacije, nove tehnologije, IT, preduzetništvo, obrazovanje...

5. Praćenje razvoja sektora

Pokazatelji koje KLER može pratiti:

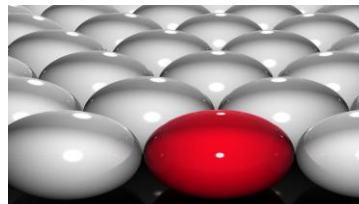
- Broj investicija
- Visina investicija
- Migracija investitora
- Trend zapošljavanja u konkretnom sektoru
- Razvoj klastera
- Inovacije i tehnološki razvoj
- Porast broja dobavljača u regionu...
- Ulaganja u infrastrukturu



Ciljano privlačenje investicija – marketing opština zasnovan na definisanom sektoru sa potencijalom za razvoj i njegovom brendiranju²¹

²¹ Gradovi i opštine sa povoljnim poslovnim okruženjem - nosioci NALED-ovog sertifikata

8.4. Pojam marketinga i marketing miks



Marketing opština

- Uspešno prodavanje usluge ili proizvoda kroz prihvatljivu cenu, distribuciju i promociju.
- Promocija opštine kao lokacije za otvaranje biznisa, putem obezbeđivanja podataka i informacija koje omogućavaju investitoru da donese pozitivnu odluku o ulaganju sredstava.
- Svaki telefonski poziv, svako napisano pismo, svaki neposredni susret – sve ono čime kancelarija za ekonomski razvoj treba neprestano da se bavi!
- Dobar marketing znači detaljno znanje o vašim potencijalima i tržištu i spremnost da odgovorite na sva pitanja o tome u svakom trenutku!
- PR aktivnosti, jer vam to daje kredibilitet – nije dovoljno da nešto samo kažete: potrebno je da to i dokažete i prikažete.
- Zašto je potrebno da imate marketing program?
- Šta želite da prodate?
- Kakve su vaše marketinške sposobnosti u ovom trenutku?
- Da li imate marketing plan?
- Efektivne tehnike marketinga?

Marketing je proces planiranja i sprovođenja koncepcije, cena, promocije i distribucije ideja, roba i usluga, sa ciljem da se kreira razmena koja zadovoljava potrebe pojedinaca i organizacija.

Definicija marketinga Američkog udruženja za marketing

Marketing je društveni proces kojim – putem stvaranja i razmene proizvoda i vrednosti sa drugima – pojedinci i grupe dobijaju ono što im je potrebno ili što žele.

Stručnjak za marketing Filip Kotler

Marketing je taj koji doprinosi efikasnom ostvarenju čina razmene kroz proces upravljanja sopstvenim instrumentima i tražnjom.

Marketing miri želje, mogućnosti i stvarne potrebe.

Zadatak za opštine

- Ko je vaš "kupac"? Definišite profil idealnog investitora?
- Kakve su njegove želje/mogućnosti/potrebe?
- Kako ga možemo zadovoljiti?
- Koja je vrednost vašeg proizvoda?

Svaka strana u procesu razmene najviše vrednuje ako dobije ono što joj je potrebno, što želi, što joj se dopada.

Vrednost proizvoda

Vrednost koju jedan kupac daje nekom proizvodu može da bude različita od vrednosti koju neki drugi kupac daje istom tom proizvodu.

Vrednost se poima sa stanovišta potrošača, onako kako je sam potrošač procenjuje.

Investitoru treba ponuditi ono što on smatra vrednim, a ne ono što opština vidi kao vrednost!

Cilj marketinga

- Marketing dovodi u kontakt kupce (investitore) i prodavce (opštinu).
- Cilj marketinga: najefikasniji način da kreira taj kontakt i da dovede do čina razmene.
- Rezultat čina razmene treba da bude opšte zadovoljstvo, zadovoljenje potreba investitora, profitabilnost njihovog poslovanja i opštu dobrobit društvene zajednice.
- Bez primene marketinga dovodi se u pitanje efikasnost razmene na tržištu, što dovodi do niza negativnih posledica.

Suštinu marketinga opštine čine:

- **Investitori** sa svojim potrebama i željama.
- **Opštinska uprava, KLER, druge lokalne institucije, poslovni sektor i građani, sa svojim proizvodima, uslugama i idejama.**
- **Čin** razmene koji se odvija na tržištu.
- **Vrednost** koju daju učesnici razmene onome što su dobili putem nje.
- **Nosioci marketing koncepcije**, koji zaokružuju čin opšteg zadovoljenja potreba na strani tražnje, ponude i društva.

Orijentacija u poslovanju

PRODAJNA ORJENTACIJA:

Prodajem ono što imam – kupiće onaj kome je potrebno

MARKETINŠKA ORJENTACIJA:

Proizvodim i nudim ono što je poželjno i potrebno.

Marketing je koncepcija u kojoj je investitor kralj.

Marketing je, jednom rečju, **borba za investitora i njegovu satisfakciju.**

Marketing miks je kombinacija svega što koristimo u cilju definisanja i plasiranja „paketa ponude“ tržištu.

Integrisan pristup, kroz upotrebu tehnika i instrumenata u cilju efektivne prodaje i zadovoljenja potreba primenjuj se jednako i na privlačenje investitora.

- ✓ **Proizvod**
- ✓ **Cena**
- ✓ **Kanali prodaje (distribucije) i**
- ✓ **Promocija.**

Usluga kao proizvod

Usluga kao proizvod, tj., prvi instrument marketinga uslužnih preduzeća, organizacija i institucija, za razliku od fizički opipljivog proizvoda, karakteriše se neopipljivošću, nemoćnošću skladištenja, neodvojivošću od izvora, nestandardizovanošću.

- ✓ Kvalitet usluge igra veoma važnu ulogu.
- ✓ Usluge teško podležu garanciji i servisu.
- ✓ Pakovanje kao instrument uslužnog marketinga ne postoji

Kombinovanje instrumenata marketinga nije lak posao. On se ostvaruje kroz tri faze:

- **Procesom izbora instrumenata** pogodnih za ostvarenje postavljenog cilja poslovanja;
- **Procesom klasifikacije** instrumenata na primarne i sekundarne i
- **Procesom optimalne kombinacije instrumenata** sa stanovišta troškova i efekata.

Ključna pitanja – iz ugla opštine

- Kojim aktivnostima opština može da se bavi?
- Koje aktivnosti opština može najbolje da obavlja?
- Koje poslovne aktivnosti opština mora da obavlja?
- Koje investitore želi da privuče?
- Koje investitore može da privuče?
- Koja vrsta investicija je ključna za opštinu?

Ključna pitanja – iz ugla investitora

- Šta investitor želi? Šta mu treba? Šta može?
- Koliko je spreman da uloži?
- Koliko ste vi spremni da uložite?
- Kako možete da odgovorite na njegove potrebe?
- Šta možete da ponudite, a šta ne?
- Kako možete da poboljšate usluge, da bi ga time dodatno privukli?

Procena verovatnoće potražnje za lokacijom

Na osnovu rezultata analize tržišta, projekcije potražnje mogu da se formulišu prema tri scenarija – pesimističkom, umerenom i optimističkom. Potražnja može da se projektuje po vrsti delatnosti, godišnjem broju preduzeća za koje postoji verovatnoća da će odabrati neku konkretnu lokaciju, verovatno najpoželjnija lokacija, potrebe za industrijskim/komercijalnim prostorom, opšte potrebe za komunalnim uslugama, kao i verovatan nivo zapošljavanja i proizvodni uticaj preduzeća. **Projekcije tražnje odražavaju sliku onoga što bi moglo da bude moguće pod određenim uslovima.** Na osnovu rezultata projekcija tražnje mogu da se identifikuju sve najveće implikacije na konfiguraciju i razvoj projekta – uključujući tu i optimalnu veličinu, lokaciju, poboljšanja infrastrukture i režime podsticaja.

Metodologija prognoziranja zasniva se na kombinaciji postojećih potencijala (u obliku kako postojećih odobrenja, tako i konkurentnih prednosti Srbije koje će podstaći kontinuiran rast u nekim sektorima), eksternih trendova u ciljnim industrijskim sektorima, kao i određeni broj pretpostavki od kojih se mora poći da bi se predvideli nivoi investiranja u industrijsku zonu. Svi elementi su međusobno povezani i čine osnovu za predviđanje nivoa investiranja.

Postoje dva izvora potražnje za opremljenim industrijskim zemljištem u Srbiji u svakom od ciljnih sektora: „skrivena“ tražnja kod kompanija koje nisu bile u stanju da nađu odgovarajući prostor u Srbiji do sadašnjeg trenutka, ili koje nisu zadovoljne nivoom usluga i razvoja infrastrukture na svojim postojećim lokacijama, kao i tražnja kod novih kompanija (bilo stranih ili domaćih) koje će se uspostaviti kako srpska ekonomija bude rasla u budućnosti.

Drugi izvor tražnje, novi rast, najverovatnije je prvenstveno podstaknut opštim trendovima u ciljnim sektorima. Novi rast se izračunava primenom procenta rasta na postojeću potražnju. Ovaj procenat rasta treba da se dobije iz istorijskih trendova i pretpostavki specifičnih za konkretan sektor koje su zasnovane na globalnim i lokalnim trendovima (uključujući tu i budući rast izvoza) u svakoj delatnosti.

Kod prognoziranja tražnje treba uzeti u obzir sledeće faktore:

Obrasci razvoja industrijskih zona u regionu. Analiza situacije u regionu i potencijalna pretnja po Srbiju od konkurencije u pogledu novih investicija koja dolazi od drugih industrijskih platformi u regionu.

Konkurentnost. Odluke o direktnom investiranju blisko su povezane sa specifičnim atributima datog područja i sa tim da li ti faktori odgovaraju potrebama investitora. Da bi se fino podesili nivoi investicija, mora da se proceni kolika je opšta konkurentnost srpskih industrijskih zona u odnosu na zemlje u regionu.

Investicioni nivoi, gledano na srednji i dugi rok, zavise od nekoliko strukturalnih faktora i faktora politike. Gubitak konkurentnosti u faktoru troškova ili nedostatak dobro strukturisanog marketing plana verovatno će smanjiti potencijal tražnje za industrijskim lokacijama. U faktore koji će verovatno podstaći potražnju za industrijskim parkovima, gledano na kratki rok, spada sledeće:

- Raspoloživo opremljeno zemljište.
- Mogućnost pribavljanja građevinskih dozvola, pravovremeno i uz razumne troškove.
- Adekvatan nivo političke stabilnosti.
- Pravilno sprovođenje agresivne i ciljane strategije promovisanja investicija.
- Održavanje konkurentnih troškova proizvodnje u Srbiji – posebno troškova energije i zemljišta.
- Ponuda odgovarajućih usluga svim vrstama investitora.

8.5. Odabir lokacije za investiranje

Kriterijumi za evaluaciju i odabir lokacije

Odabir lokacije može da ima ogroman uticaj na uspeh i održivost industrijske zone. Nakon što se definišu kriterijumi za odabir lokacije, sastavlja se dugačak spisak potencijalnih lokacija. Za svaku se prikupljaju podaci iz primarnih i sekundarnih izvora, kao i prilikom terenskih poseta. Na kraju, podatke treba uneti u evaluacionu matricu i za svaku lokaciju se generišu kvantitativne ocene.

Definisanje kriterijuma unapred od presudne je važnosti za transparentan, objektivan proces odabira lokacije. Dok su neki kriterijumi univerzalni (npr. pristup saobraćajnim mrežama), drugi su specifični za pojedinačne industrije. Zbog toga bi kriterijumi za odabir lokacije trebalo da uvek uzmu u obzir zaključke analize tržišta. Kriterijumi za odabir lokacije, generalno gledano, uključuju sledeće:

Geografska lokacija. S obzirom na namenu industrijskih zona, njih treba locirati na područjima koja su povezana sa lokalnom i međunarodnom trgovinom, lokalnom proizvodnjom, i koja su veoma blizu postojećih objekata ili postojećih infrastrukturnih mreža. Ovo pomaže u inicijalnoj fazi, fazi „pokretanja“ lokacije, a isto tako pomaže i da se smanje troškovi koji se vezuju za infrastrukturu, pristup tržištu ponude radne snage.

Topografija i stanje zemljišta. Strmije lokacije i lokacije sa lošim stanjem zemljišta po pravilu povećavaju troškove izgradnje, te tako utiču na finansijsku opravdanost projekta. Topografija i stanje zemljišta treba da budu prikladni vrsti ekonomske aktivnosti koja je predviđena.

Kapacitet za buduće proširivanje. Lokacija treba da ima dovoljno prostora za proširivanje u budućnosti. Lokacije sa slobodnim susednim zemljištem, za koje nisu planirani nikakvi projekti u budućnosti, po pravilu su poželjnije nego lokacije ograničene postojećim stambenim, komercijalnim ili industrijskim područjima. Na tržištima brzog rasta, mogućnost proširivanja u budućnosti od presudnog je značaja za finansijsku samoodrživost na duži rok.

Evaluacija i odabir lokacije

Korak 1
Definisanje kriterijuma selekcije

Korak 2
Sastaviti širi spisak potencijalnih lokacija

Korak 3
Prikupiti informacije potencijalnim lokac.

Korak 4
Poseta lokaciji

Korak 5
Popunjavanje Matrice za evaluaciju

Korak 6
Rangiranje lokacija i nalaženje poželjne

Ekološki uslovi. Industrijska aktivnost može štetno da deluje na zdravlje ljudi i na životnu sredinu. U negativne uticaje spadaju endemske bolesti, zagađenje vazduha i vode, kontaminacija zemljišta i gubitak biodiverziteta. Ovi uticaji imaju finansijske implikacije na investitora, a ekonomske na društvo uopšte. Lokacije sa višim očekivanim troškovima za zaštitu životne sredine po pravilu su manje poželjne od lokacija sa nižim troškovima.

Pristupačnost. Industrijska proizvodnja, distributivni kanali, potreba da se ima pristup sirovinama za proizvodnju i radna snaga, sve će to morati tesno da se poveže sa parkom i da mu bude pristupačno, da bi park bio održiv i uspešan. Park treba da bude u velikoj blizini trgovinskih puteva zemlje i regiona. Park treba da ima fizičke veze (put, pruga, luke, aerodromi, itd.) sa područjima kojima distribuira gotove proizvode, kao i sa područjima sa kojim nabavlja sirovine.

Okruženje. „Socijalna infrastruktura“ je čitava lepeza aktivnosti, organizacija i objekata koji podržavaju formiranje, razvoj i održavanje socijalnih odnosa u zajednici. Važna je blizina škola, radnji, rekreativnih oblasti, kao i dobri uslovi za stanovanje.

Dostupnost komunalnih usluga. Pristup vodovodu i/ili dodatnim vodenim resursima.

Energija. Za mnoge industrijske zone potrebne su velike količine energije.

Tretman otpadnih voda. Postrojenja za tretiranje otpadnih voda veoma su važna za smanjivanje tečnih zagađujućih materija koje generiše industrija kao i za smanjivanje ispuštanja zagađujućih materija u vodene tokove.

Telekomunikacijske usluge i usluge prenosa podataka od suštinske su važnosti za funkcionisanje moderne industrije i trgovine.

Blizina sirovina i drugih resursa za proizvodnju. Sirovine za proizvodnju ključne su za delatnosti koje se bave bilo kojom vrstom proizvodnje.

Raspoloživost radne snage. Lokalna radna snaga je važan faktor, koji doprinosi vrednosti lokacije

Detaljan regulacioni plan. Lokacije koje su već regulacionim planom predviđene za industrijske namene poželjnije su od drugih lokacija. Prenamena zahteva dodatno vreme i resurse, a u nekim slučajevima nije ni moguća.

Jasni svojinski odnosi na zemljištu. Lokacije koje se sastoje od zemljišnih parcela na kojima su rešeni pravno-ekonomski odnosi jesu jedine koje treba nuditi. Što je manje parcela i manje njihovih vlasnika, to bolje.

Jednom kada se kriterijumi za selekciju definišu i odobre, investitor sastavlja dugačak spisak potencijalnih lokacija i prikuplja informacije o njima preko terenskih poseta i sekundarnih izvora podataka. Informacije se onda unose u matricu za ocenjivanje pri odabiru lokacija.

Analiza potreba investitora

		Boja Ocene					
		0	1	2	3	4	5
Matrica za odabir lokacije							
Pozitivni Poeni (Kriterijumi koji su dobri za razvoj)							
Kriterijumi Za Odabir Lokacije							
Lokacija	Site 1	Site 2	Site 3	Site 4			
Poznatost	4	3	5	5			
Mogućnosti proširenja i raspoloživost zemljišta	3	1	5	2			
Opšti Ekološki Uslovi							
Klimatski uslovi	3	3	5	2			
Kvalitet vazduha	3	2	5	2			
Pristup površinskim vodama	3	3	0	3			
Postojanje faune i divljih vrsta	5	0	3	3			
Pristup							
Pristup glavnim autoputevima i putevima	5	1	5	3			
Pristup vodotokovima	5	1	5	0			
Pristup aerodromu	5	4	4	2			
Pristup lukama	4	1	3	1			
Pristup pruzi	4	1	3	1			
Pristup političkim granicama i trgovinskim partnerima	5	1	2	2			
Pristup gradskim centrima	5	1	5	2			
Pristupačnost ljudima	5	0	4	2			
Susedstvo							
Blizina socijalne infrastrukture	5	4	1	0			
Blizina industrijskih područja	5	4	1	0			
Blizina veza „pre ulaza“ i „posle izlaza“ iz parka	5	4	1	0			
Blizina Komunalnih Usluga i Druge Potrebne Infrastrukture							
Pristup vodovodskoj infrastrukturi	4	4	4	0			
Pristup elektromreži	4	4	4	0			
Pristup postrojenjima za tretman otpadnih voda	4	4	4	0			
Pristup telekomunikacijskim mrežama i mrežama za prenos podataka	5	5	5	0			
Pristup Materijalima Za Proizvodnju							
Pristup sirovinama	2	3	4	4			
Pristup sekundarnim materijalima za industrijsku proizvodnju	0	3	4	4			
Raspoloživost Radne Snage							
Raspoloživost lokalne radne snage na okolnom području	4	4	2	0			
Raspoloživost populacije mladih i buduće radne snage na širem području	4	4	2	0			
Humani Uslovi							
Podesni za nastanjanje ljudi bez remećenja kulturnog integriteta populacij	5	3	5	4			
Ukupno Pozitivnih Poena		106	68	91	42		
Negativni Poeni (Kriterijumi koji su loši za razvoj)							
Ove stavke treba da se odzumu od zbira pozitivnih poena lokacije							
Lokacija	Site 1	Site 2	Site 3	Site 4			
Gustina naseljenosti i razvoj oko lokacije	5	5	5	1			
Blizina opasne infrastrukture	5	4	3	1			
Topografija za Izgradnju							
Velike visinske razlike	4	4	4	4			
Problematično stanje zemljišta	4	4	4	4			
Erozija i pomeranje zemljišta	4	4	4	4			
Problemi sa odvodom površinskih i podzemnih voda	3	1	5	5			
Kontaminacija zemljišta na lokaciji	4	4	4	4			
Opšti Ekološki Uslovi							
Plavna zona	5	0	3	0			
Ekološki zaštićeno područje	5	0	3	0			
Humani Uslovi							
Politički nemiri i bezbednost	5	3	5	0			
Istorijske i kulturne lokacije	3	3	3	0			
Lokacije koje imaju religioznu i emotivnu osetljivost	4	3	3	0			
Pitanje ponovnog naseljavanja	5	3	5	0			
Zbir Negativnih Poena		56	38	51	23		
Ukupno :		50	30	40	19		
		Lokacija sa			Lokacija sa najnižim		

Primer matrice za analizu lokacije od strane investitora²²

²² Iz Priručnika za razvoj i osnivanje industrijskih parkova, FIAS/AECOM International, 2009

8.6. Podrška investitorima u pripreмноj fazi

Kada se investitor konačno odluči za lokaciju, postoji čitav niz aktivnosti koje spadaju u „pripremnу fazu“. U toj fazi potrebno je definisati čitav niz detalja i ugovornih odnosa, koji su ključni kako za investitora, tako i za samu opštinu. Ključno je da svi odnosi budu dobro pravno regulisani:



- Uslovi ugovora o zakupu zemljišta;
- Alokacija različitih troškova poslovanja;
- Utvrđivanje posebnih potreba i zahteva, kao na primer potreba za vanstandardnom električnom energijom;
- Odgovornosti zakupca i zakupodavca kada se radi o poboljšanjima, održavanju, itd.
- Veličina i položaj lokacije koja će biti predmet zakupa;
- Dužina zakupa, opcije za obnavljanje i politike raskida ugovora;
- Dozvoljena namena zakupljene lokacije;
- Zakupnina po jedinici, kao i klauzula o povećanju zakupnine tokom trajanja perioda zakupa;
- Rok u kome se plaća zakupnina;
- Datum početka korišćenja/ulaska u posed zakupca;
- Ime odnosno naziv primaoca uplata;
- Penali za kašnjenje sa plaćanjem;
- Komunalne usluge koje se obezbeđuju;
- Usluge koje se pružaju;
- Metod koji se koristi za određivanje dela troškova komunalnih i drugih usluga koji snosi zakupac;
- Podela odgovornosti za održavanje i unapređenje lokacije;
- Dodatni radovi koje treba da uradi opština;
- Mogućnosti za proširenje;
- Odredbe koje se odnose na davanje u pod-zakup.

8.7. Uloga lokalne samouprave i kancelarije za LER u pripremi projekata poslovne infrastrukture

Šest fama o problematici pripreme projekata infrastrukture u Srbiji

1. Ima para, nema projekata
2. Posedujemo svu potrebnu tehnicku dokumentaciju, dakle, Projekat nam je pripremljen
3. Odlicno znamo šta je potrebno uraditi, imamo glavni projekat, samo nam obezbedite novac i završicemo projekat
4. Nemamo strateških dokumenata, ali nam je projekat zasigurno potreban
5. Toliko nam je loše stanje infrastrukture i potrebe velike, da sami ništa ne mozemo postići
6. Projekat će biti izveden po pravilima Evropske unije!

Šta je "pripremljen projekat"?

Činilac pripremljenog projekta	Šta jedan projekat čini "pripremljenim"	Najpovoljnije za investitora (LS)
Planiranje	Postojanje: Plana detaljne regulacije Plana generalne regulacije	Plan generalne regulacije sa dovoljnim uslovima i podacima za izradu tehničke dokumentacije
Urbanizam	Svojina nad parcelom predviđenom za izgradnju (potrebno zbog procedure izgradnje (dozvola)	Javna svojina obezbeđena kupovinom ili procesom proglašenja javnog interesa, eventualno neposredna pogodba za prenos na JP (Operatora)
Vlasništvo nad parcelom za izgradnju	Postojanje: Tehničke dokumentacije Tehno ekonomske dokumentacije	Generalni projekat PSO po srpskom Pravilniku (odgovara SO po pravilima EU)

Kada nam je potreban pripremljen projekat ?

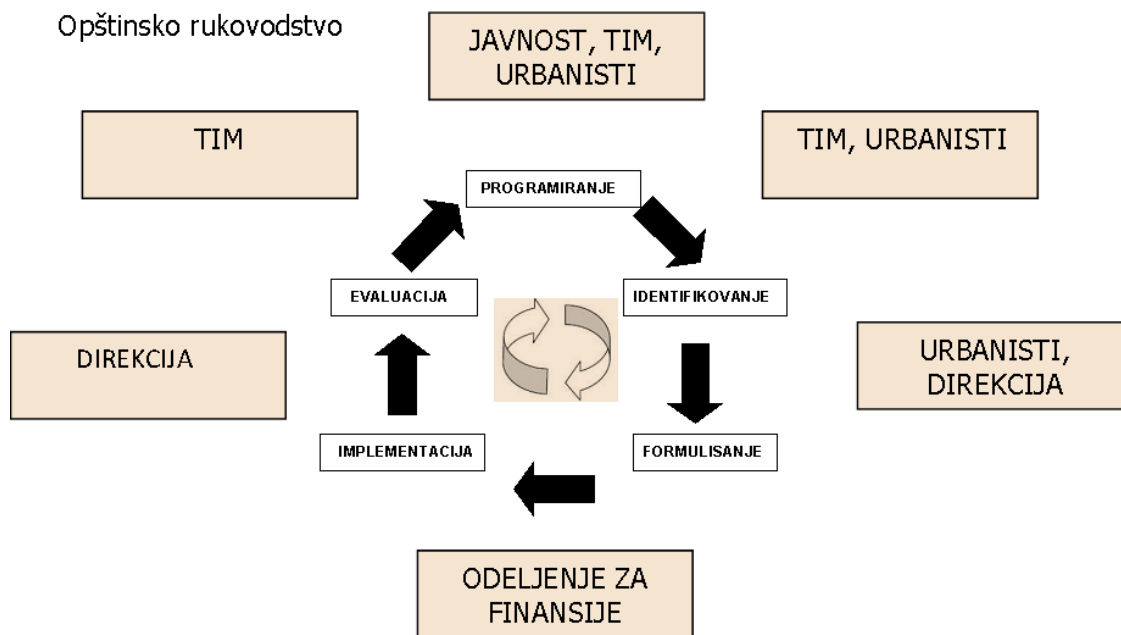
- Kada se to traži po zakonu;
- Kada projekat ne možemo da finansiramo iz sopstvenih sredstava i trebaju nam sredstva:
 - donatorska
 - IFI (međunarodne finasijske institucije)
 - domaćih fondova
 - komercijalnih kredita
- Kada se spremamo za neku vrstu JPP angažmana (sada nam pripremljen projekat treba "interesno", uskoro i zakonski);
- Kada treba da odlučimo o ulasku u investiciju
- Kada treba da planiramo razvojne projekte i odlučimo se o strategiji i redosledu njihove realizacije
- UVEK, DA BI PROJEKAT SAGLEDALI U SVIM NJEGOVIH ASPEKTIMA.

Šta nam donosi (efikasno) "pripremljen projekat"

- Zadovoljenje zakonske procedure
- Fleksibilnost upotrebe: jednom pripremljen projekat da se upotrebljava i za aplikacije za donatorske, IFI i domaće fondove
- Upotrebu u svim fazama procesa implementacije projekta
- Dovoljno podataka za pouzdano donošenje zaključaka, kao i elemenata za procenu osetljivosti za projektovanu nedovoljnost podataka
- Činjenice da je razvijen u ranoj fazi projektnog ciklusa:
 - Pre donošenje odluke
 - Pre značajnih investicija u sam projekat, uključujući i tehničku dokumentaciju
 - Da se omogući "povlačenje": SVAKA ANALIZA IMA DVE REZOLUCIJE: DA – NE
- Dobra veza sa dokumentima višeg prioriteta: Strateški plan razvoja, Plan kapitalnih investicija, Plan LER-a
- Izbor između više alternativa (uključujući i "nultu, tj. bez projekta")
- Mogućnost pravovremenog sticanja dobre pregovaračke pozicije (npr. pred ulazak u neki oblik javnog privatnog partnerstva)
- Obezbeđenje potrebnih relacija i argumentacije za sve druge zainteresovane strane:
 - Opština (budžet, kreditna sposobnost, planska funkcija, izvor podataka...)
 - Stanovništvo (isticanje i zadovoljenje potreba...)
 - Finasijske institucije (jaka finasijska analiza, opšti finasijski pokazatelji...)
 - Donatori (jak opis uticaja i rezultata, veza sa opštim ciljevima projekta...)
 - Tehnički krugovi (tehnička rešenja kao opcije...)
 - Životna sredina tj. stanovništvo u smislu brige o životnoj sredini...
 - Društvo (socijalni aspekt...)

Industrijska zona kao primer poslovne infrastrukture:

PROJEKTNI TIM ZA IZGRADNJU INDUSTRIJSKE ZONE



Moguće greške (problemi) u procesu pripreme projekta industrijske zone:

1. Komunikacija sa finasijerom (donatorom) (nerazumevanje njihovih zahteva – potreba)
2. Nedovoljna (neadekvatna) pripremljenost projekata
3. Nepostojanje Projektnog tima od samog starta projekta

Zbog čega na pitanje ZAŠTO nudimo odgovore na pitanje ŠTA?

Zašto ind. zona (efekti)?

Zašto tolika (traznja, potreba za IZ)?

Zašto takva (tip, lokacija, organizacija)?

Šta (ćemo izgraditi)?

- 4800m vodovoda,
- 4800m kišne kanalizacije
- 4800m kanalizacije
- 4500m puta
- ...

Projekat IZ se time svodi na puko infrastrukturno opremanje

Zašto industrijska zona (efekti)?

Sveobuhvati cilj: Formirati industrijsku zonu koja omogućava podsticaj ekonomskom razvoju u gradu Primeru

Specifični ciljevi:

- Izgradnja i povezivanje osnovne infrastrukture na lokaciji celokupne zone od 72 ha;
- Obezbeđivanje osnovnih preduslova za potencijalne investitore za useljenje u IZ i pocetak aktivnosti;
- Uspostavljanje transparentnih procedura i adekvatnih menadzment aranzmana i podrške industrijama koje će se locirati u ovoj zoni;
- Definisane organizacionih aranzmana za promovisanje, menadzment i funkcionisanje zone.
- Očekivani rezultat: 4.200 novih radnih mesta

Moguće greške: Nedovoljna (neadekvatna) pripremljenost projekata

Nedovoljnost: Nepostojanje **STUDIJE OPRAVDANOSTI**

Neadekvatnost: Tehnicka dokumentacija je **nepotrebno detaljna** u datom trenutku (nije potrebna na nivou Glavnog projekta; **ne sadrzi** važne komponente: operative troškove; podelu na materijal i rad; procenu preostale vrednosti).

Tehnicka dokumentacija potrebna za Studiju opravdanosti

- Na nivou pripreme investiciono tehnicke dokumentacije za potrebe odlučivanja o opravdanosti investicije nije nam potreban Glavni projekat – **DOVOLJAN JE GENERALNI PROJEKAT;**
- Izrada glavnog projekta je oko **10 puta skuplja** od izrade generalnog projekta i ona predstavlja uporedivi deo investicije – **NIJEDAN DEO INVESTICIJE (PA NI KONSTRUKTIVNU DOKUMENTACIJU) NE TREBA PRAVITI PRE NEGO ŠTO JE DOKAZANA OPRAVDANOST PROJEKTA I ZATVORENA FINANSIJSKA KONSTRUKCIJA;**
- Glavni projekat je i manjkav jer radi samo jednu opciju – **NA NIVOU ODLUČIVANJA O INVESTICIJI MI MORAMO RAZMATRATI I ALTERNATIVE;**
- Ponekad investiciju u izradu Glavnog projekta može **preuzeti neko drugi** i tako smanjiti nivo potrebnih investicija.

Studija opravdanosti za Industrijsku zonu

CENA IZRADE STUDIJE OPRAVDANOSTI

REKAPITULACIJA:

Ekspertski tim	21.000€
Troškovi ekspertskog tima (20%)	4.200€
<u>Ukupno za Ekspertski tim</u>	<u>25.200€</u>
Ostali troškovi studije:	
Dnevnice, sastanci, obilasci, gorivo	3.600€
Režija (administriranje, prostor)	3.000€
<u>Ukupno ostali troškovi studije</u>	<u>6.600€</u>
<u>UKUPNO STUDIJA OPRAVDANOSTI</u>	<u>31.800€</u>
+ Generalni projekat(i)	10.000€

Projektni tim treba da postoji od samog početka!

- Projekti industrijskih zona, kao predstavnici projekata LER-a su primer kompleksnih, multidisciplinarnih projekata sa dugoročnim i merljivim rezultatima.
- Oni NISU projekti komunalnog opremanja tj. projekti konstrukcije, već su, pre svega, projekti organizacije tj. operativni projekti, kompletno usmereni efektima.
- Zahtevaju Projektni tim od samog starta u kome treba da se nađu:
 - Predstavnici Rukovodstva opštine;
 - Predstavnici Odeljenja (Kancelarije) za ekonomski razvoj opštine;
 - Predstavnici Odeljenja za urbanizam;
 - Predstavnici Odeljenja za finansije;
 - Predstavnici Direkcije za izgradnju;
 - Predstavnici komunalnih preduzeća;
 - Predstavnici vodećih industrija na teritoriji opštine.

Formiranje regionalnih i projekata međuopštinske saradnje i ukрупnjavanje projekata

1. Klasični regionalni projekti
2. Regionalni projekti formirani oko i kroz deobu zajedničkih resursa
3. Projekti međuopštinske saradnje nastali širenjem komunalnih sistema dominantnih članova u području međuopštinske saradnje
4. Ukрупnjavanje projekata svođenjem malih sektorskih projekata u jedan veliki "kišobran" projekat

ANEKSI

RADIONICA 1

STUDIJSKO PUTOVANJE I UVOD U LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ

CILJEVI:

- Upoznavanje sa modelima i načinima funkcionisanja kancelarija za LER u drugim opštinama u Srbiji;
- Razumevanje značaja podrške opštinskog rukovodstva za uspešan rad kancelarije za LER i sprovođenje razvojnih strategija;
- Upoznavanja sa funkcionalnim modelima podrške MSP i ruralnom razvoju;
- Upoznavanje sa inovativnim modelima uspešne saradnje sa privrednim i civilnim sektorom na lokalnom nivou;
- Obilazak uspešnih malih i srednjih preduzeća i poljoprivrednih gazdinstava i razmena iskustava sa najuspešnijim privrednicima;
- Upoznavanje sa uspešnim modelima udruživanja i organizovanja MSP i poljoprivrednih gazdinstava;
- Razmena dobre prakse u oblasti LERA i razmatranje mogućnosti za primenu inovativnih modela u opštinama istočne Srbije.

PROGRAM STUDIJSKOG PUTOVANJA I RADIONICE

PRVI DAN: POSETA OPŠTINI ARILJE	
07:00 – 08:00	Doručak
08:00 – 08:45	Okupljanje učesnika ispred hotela <i>Park</i> u Ivanjici i odlazak u Arilje
09:00 – 11:30	Razmena iskustava i primera dobre prakse sa opštinskim rukovodstvom i predstavnicima opštinske uprave Arilje <ul style="list-style-type: none">• Svečani prijem za učesnike• Sastanak sa opštinskim rukovodstvom• Prezentacija rada opštine i KLER (plenarni deo); upoznavanje sa uspešnim projektima i inicijativama; saradnja sa MSP i poljoprivrednim proizvođačima; olakšice, fondovi; primeri dobre prakse ;• Obilazak kancelarije za LER (u manjim grupama)• Obilazak opštinske uprave (uslužnog centra, itd.)• Pauza za kafu (dok traju obilasci) Napomena: Predsednici opština i drugi predstavnici opštinskih rukovodstava koji planiraju da dođu kolim na jedan dan bi bili prisutni u periodu od 9-15h (završno sa ručkom)
11:30 – 13:30	Obilazak drugih institucija i turističkih objekata u Arilju <ul style="list-style-type: none">• Poseta Inovacionom centru (u sklopu iste zgrade),• Poseta Turističkom info centru (mala šetnja glavnom ulicom do Info centra, dodela promotivnih paketića, fotografisanje) i• Obilazak oglednog domaćinstva Mile Lečić –2 km od grada (kratko zadržavanje uz poslužnje i razgovor sa vlasnicom domaćinstva);
13:30 - 15:00	Ručak u seoskom domaćinstvu Rada Savića u Mirosljicama
15:00 - 16:30	Obilazak uspešnih privrednika i poljoprivrednih proizvođača <ul style="list-style-type: none">• Preduzeće Moravica, vlasnika Dragića Radovanovića (hladnjača za zamrzavanje malina, prodaja maline u svežem stanju, proizvodnja lisnatih testa i peciva , sa sirom, malinama, borovnicama)• Obilazak zasada maline istog vlasnika• Obilazak zasada borovnice vlasnika Ljubiše Milijanović
16:30 – 17:00	Povratak u Ivanjicu
17:00 – 19:00	Organizovani obilazak grada sa Draganom Bogdanović (KLER Ivanjica)/slobodno vreme za učesnike
19:00 – 20:30	Večera u hotelu
20:30 – 23:00	Neformalno druženje učesnika

DRUGI DAN: POSETA OPŠTINI IVANJICA I RADIONICA UVOD U LER I RAZMENA DOBRE PRAKSE

07:00 – 7:45	Doručak
07:45 – 12:00	<p>Obilazak uspešnih privrednika i poljoprivrednih proizvođača</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poseta gazdinstvu koje se bavi proizvodnjom krompira – Močioci • Poseta Pansionu obradović u Katićima – seoski turizam • Poseta Pansionu obradović u Katićima – seoski turizam • Poseta hladnjači Flora – primer partnerstva na projektu „Arijska malina“ koji se finansira u okviru Programa društveno ekonomskog razvoja – EU, aplikant opština Arilje, a partnerske opštine su Ivanjica, Lučani i Požega – vasnik hladnjače Slobodan Jovanović
12:00 – 12:30	Povratak u hotel i izlazak iz soba
12:30 – 13:30	Ručak
13:30 – 15:00	<p>Poseta opštinskoj upravi Ivanjica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Svečani prijem za učesnike i sastanak sa opštinskim rukovodstvom, razgovor zamenikom predsednika opštine o problemima saradnje MSP-a i lokalne samourave nekad i sada, kao i o isustvima u radu sa seoskim zadrugama • Upoznavanje sa radom KLER, uspešnim projektima i inicijativama uz posluženje • Obilazak opštinske uprave – Opštinski uslužni centar
15:00 – 17:00	<p>Plenarna sesija u hotelu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Razmena znanja i iskustava i upoznavanje sa primerima dobre prakse u radu službi Kancelarija za LER u Arilju, Ivanjici i opštinama istočne Srbije: podrška opštinskog rukovodstva; horizontalna komunikacija KLER i drugim službama koje se bave; efikasna komunikacija sa poslovnim sektorom, implementacija strateških dokumenata; iskustva u radu sa donatorima – priprema aplikacija i implementacija projekata i dr. • Panel diskusija sa preduzetnicima: program i kriterijumi opštinskog fonda za podsticaj razvoja poljoprivrede – Mihajlo Todorović, Predsednik UO Fonda; razgovor sa vlasnicima MSP koji se uspešno održavaju na tržištu duže od 20 godina u oblasti tekstilne i drvoprerađivačke industrije - preduzeća DRVOPROMETI GARINELLO; Razgovor sa vlasnikom preduzeća za preradu i prodaju šumskih plodova „Treći mart“ o merama koje lokalna samopurava može da preduzme sa ciljem podrške ruralnom razvoju; razgovor sa predsednikom UO udruženja Vilamet iz Ivanjice • Sumiranje utisaka i evaluacija studijske posete
17:00 - 20:00	<p>„Putujuća radionica“ u povratku:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sumiranje utisaka i primera dobre prakse, • Razgovor o mogućnostima za unapređenje rada KLER i poboljšanje usluga investitorima, privrednom sektoru, poljoprivrednim proizvođačima • Evaluacija studijske posete

RADIONICA 2

POBOLJŠANJE ADMINISTRATIVNIH USLOVA ZA POSLOVANJE NA LOKALNOM NIVOU

CILJEVI:

- Pregled postojećeg pravnog i institucionalnog okvira za podršku privrednom sektoru, poljoprivredi i investitorima na lokalnom nivou;
- Identifikacija administrativnih procedura koje otežavaju privredne aktivnosti, kako MSP tako investitorima, poljoprivrednim gazdinstvima i građanima;
- Upoznavanje sa korisnim tehnikama i instrumentima za otklanjanje administrativnih prepreka, kao i sprovođenje i praćenje regulatornih, instucionalnih i proceduralnih reformi;
- Predstavljanje iskustava u uklanjanju administrativnih prepreka i primera dobre prakse sprovođenju regulatorne reforme u Srbiji i regionu;
- Priprema predloga za unapređenje administrativnih procedura u opštinama istočne Srbije i njihovo motivisanje da aktivnije učestvuju u kreiranju nacionalnih politika u oblasti lokalnog ekonomskog razvoja.

PROGRAM RADIONICE

PRVI DAN	
POSTOJEĆI PRAVNI I REGULATORNI OKVIR ZA LER I ADMINISTRATIVNE BARIJERE	
11:00 – 11:30	Prvi deo: Uvod <ul style="list-style-type: none">• Predstavljanje učesnika• Očekivanja• Ciljevi seminara i dnevni red• Pravila rada• Uvodna aktivnost
11:30 – 12:30	Drugi deo: Pravni i regulatorni okvir za lokalni ekonomski razvoj - preduslovi <ul style="list-style-type: none">• LER u sistemu lokalne samouprave - nesklad između starog i novog• Razumevanje nove uloge lokalne samouprave: potreba za usklađivanjem regulatornog okvira i upravljanjem promenama• Sistem finansiranja lokalne samouprave – izazovi i prepreke
12:30 – 12:45	Pauza za kafu
12:45 – 14:00	Drugi deo: Pravni i regulatorni okvir za lokalni ekonomski razvoj - temelji <ul style="list-style-type: none">• Upravljanje imovinom – novi izazov za opštine• Zakon o planiranju i izgradnji – mogućnosti i ograničenja• Olakšice i podsticaji za privrednike, poljoprivrednike i investitore (na lokalnom i republičkom nivou); fondovi za razvoj
14:00 – 15:00	Ručak
15:00 – 16:00	Treći deo: Pravni, regulatorni i institucionalni okvir za javno-privatna partnerstva <ul style="list-style-type: none">• Mogućnosti za osnivanje JPP na lokalnom nivou: rizici, prepreke i opasnosti• (Oprezni) koraci u osnivanju javno-privatnog partnerstva
16:00 – 17:00	Četvrti deo: Usluge za građane i privredni sektor - administrativne prepreke <ul style="list-style-type: none">• Kapacitet uslužnih centara – kakva nam je realnost?• Proces izdavanja dozvola – iz ugla investitora• Komunalne usluge za privredni sektor i investitore• Podrška privrednom sektoru i investitorima u svim fazama – mogućnosti i izazovi
17:00 – 17:15	Peti deo: Zaključak <ul style="list-style-type: none">• Sumiranje zaključaka• Ocena prvog dana seminara

DRUGI DAN	
TEHNIKE I INSTRUMENTI ZA UKLANJANJE ADMINISTRATIVNIH PREPREKA	
09:00 – 10:00	<p>Prvi deo: Sveobuhvatno planiranje na lokalnom nivou kao instrument za uklanjanje administrativnih prepreka</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horizontalno i vertikalno povezivanje strateških dokumenata • Prostorni i urbanistički plan • Plan kapitalnih investicija • Strategija održivog razvoja • Druge sektorske strategije i planovi • Strateško, akciono/operativno planiranje • Planiranje budžeta • Planiranje javnih nabavki • Monitoring i evaluacija
10:00 – 11:00	<p>Drugi deo: Savremeni alati za uklanjanje administrativnih prepreka</p> <ul style="list-style-type: none"> • E-government • Uvođenje sistema za upravljanje kvalitetom (QMS) • Geografski informacioni sistem (GIS)
11:00 – 11:15	<i>Pauza za kafu</i>
11:15 – 12:15	<p>Treći deo: Sveobuhvatna baza podataka – ključni instrument efikasne opštinske uprave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pristup izvorima podataka, problemi i prepreke u pristupu informacijama • Uspostavljanje, održavanje i korišćenje sveobuhvatne baze podataka • Saradnja kancelarije za LER sa drugim opštinskim odeljenjima i službama – barijere i mogućnosti za unapređenje • Saradnja sa preduzetnicima, poljoprivrednicima i investitorima – kreiranje povratne sprege u procesu prikupljanja podataka i pružanja informacija
12:15 – 13:00	<p>Četvrti deo: Znanjem do efikasnije opštinske uprave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Razumevanje uloge svih aktera na lokalnom nivou • Plan razvoja ljudskih resursa - kontinuirana edukacija donosilaca odluka i zaposlenih i primena stečenog znanja u cilju uklanjanja administrativnih prepreka • Kako sačuvati "institucionalnu memoriju"? • Značaj plana interne i eksterne komunikacije
13:00 – 14:00	<i>Ručak</i>
14:00 – 15:00	<p>Peti deo: RIA metodologija za procenu regulatornih prepreka (Regulatory Impact Assessment) – primena na lokalnom nivou</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforma propisa u procesu EU integracija i njen ključni značaj za podršku privatnom sektoru i investitorima na lokalnom nivou • Giljotina propisa – prednosti i nedostaci i uloga lokalne samouprave u regulatornoj reformi • Šta možemo sami promeniti, a za šta moramo lobirati? • Ključni koraci: prepoznavanje problema, definisanje ciljeva, bitni akteri, sagledavanje opcija, efekata, troškova i koristi, konsultacije sa svim zainteresovanim stranama, kreiranje politike, primena, monitoring i evaluacija
15:00 – 15:15	<i>Pauza za kafu</i>
15:15 – 17:00	<p>Peti deo: RIA metodologija za procenu regulatornih prepreka (Regulatory Impact Assessment) – primena na lokalnom nivou - nastavak</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prikaz metodologije kroz studiju slučaja – <i>Sistem 48</i> u Indiji • Rad u opštinskim grupama – primena metodologije na konkretnom slučaju
17:00 – 17:15	<p>Peti deo: Zaključak</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sumiranje rezultata rada i zaključaka • Ocena drugog dana seminara

TREĆI DAN	
PRIMERI DOBRE PRAKSE I AKCIONI PLAN ZA UKLANJANJE ADMINISTRATIVNIH PREPREKA NA LOKALNOM NIVOU	
09:00 – 10:00	<p>Prvi deo: Sertifikacija opština sa povoljnim poslovnim okruženjem (NALED)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Značaj sertifikacije za unapređenje lokalne privrede i privlačenje stranih investicija • Korišćenje upitnika kao instrumenta za samoprocenu i unapređenje administrativnih procedura • Iskustva grada Zaječara u procesu sertifikacije – priprema, proces evaluacije i upotrebna vrednost sertifikata • Sertifikacija pretežno ruralnih opština
10:00 – 11:30	<p>Drugi deo: Indeks opštinskog kapaciteta kao instrument za samoprocenu i plansko uklanjanje administrativnih prepreka za razvoj MSP i privlačenje investicija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oblasti koje treba da prati kancelarija za LER – elementi indeksa • Pregled postojećih administrativnih prepreka za razvoj privatnog sektora i privlačenje investicija • Uporedivost podataka među opštinama istočne Srbije • Korišćenje rezultata za unapređenje regulative i procedura
11:30 – 11:45	<i>Pauza za kafu</i>
11:45 – 12:30	<p>Treći deo: Primeri dobre prakse iz zemlje i regiona*</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iskustva sa primenom regulatorne reforme na lokalnom nivou u Srbiji • Inđija: Sistem 48, GIS, reforma poreske administracije, upravljanje lokacijama • Varaždin, Hrvatska: GRIC sistem, efikasno izdavanje dozvola, upravljanje lokacijama i usluge za investitore • Novi Grad, Republika Srpska: sveobuhvatna reforma propisa na lokalnom nivou • Loznica: Institucionalizacija LERa, izbor kvalitetnih ljudi i komunikacija između opštinskog rukovodstva i KLER • Međuopštinske radne grupe u zapadnoj Srbiji - funkcionalan mehanizam za predlaganje reformi propisa i procedura • Uloga SKGO u uklanjanju administrativnih procedura: primeri uspešne reforme politika na lokalnom nivou • Užice: „Baby GIS“ • Iskustva lokalnih samouprava u BiH sa uvođenjem QMS standarda (ISO:9001) • Vračar, Beograd: elektronsko upravljanje javnim nabavkama • DocuNova sistem u BiH opštinama • Novi Grad Sarajevo: uspostavljanje mehanizama za podršku privatnom sektoru • Zajednička opštinska administracija u Makedoniji <p>*(Odabrani primeri su dati samo ilustrativno, izbor je veliki. Primeri dobre prakse će se provlačiti kroz sva tri dana radionice.)</p>
12:30 – 15:00	<p>Četvrti deo: Priprema predloga za unapređenje administrativnih procedura u opštinama istočne Srbije</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rad u malim grupama – mapiranje administrativnih prepreka • Predstavljanje rezultata rada i plenarna diskusija • Utvrđivanje prioriteta i zajednički plan akcije • Smernice za monitoring procesa uklanjanja administrativnih procedura i evaluaciju postignutih rezultata • Aktivno učešće opština istočne Srbije u kreiranju politika i propisa iz oblasti lokalnog ekonomskog razvoja
15:00 – 15:15	<p>Peti deo: Zaključak</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pitanja, završni komentari i zaključci • Ocena seminara
15:15 – 16:00	<i>Ručak</i>
KRAJ RADIONICE	

RADIONICA 3

PODRŠKA IMPLEMENTACIJI STRATEŠKIH DOKUMENATA

CILJEVI:

- Razmatranje nivoa praćenja i ocenjivanja implementacije strateških dokumenata;
- Utvrđivanje trenutnog stanja implementacije strategija za LER u opštinama istočne Srbije;
- Analiza prepreka i nedostataka u procesu podrške implementaciji strateških dokumenata i predlozi za unapređenje;
- Definisane indikatore za merenje učinka, rezultata, efekata i uticaja kroz praktičan rad;
- Pregled efikasnih instrumenata i mehanizama za praćenje implementacije strateških dokumenata;
- Utvrđivanje uloga i odgovornosti za praćenje primene strateških dokumenata;
- Korišćenje rezultata monitoringa i evaluacije i njihovo efektivno predstavljanje u različite svrhe i za različite ciljne grupe;

PROGRAM RADIONICE

PRVI DAN	
IMPLEMENTACIJA STRATEŠKIH DOKUMENATA – PROBLEMI I IZAZOVI	
11:00 – 11:30	Prvi deo: Uvod <ul style="list-style-type: none">• Predstavljanje učesnika• Očekivanja• Ciljevi seminara i dnevni red• Pravila rada• Uvodna aktivnost
11:30 – 12:30	Drugi deo: Nivoi praćenja implementacije strateških dokumenata <ul style="list-style-type: none">• Uloženi resursi• Učinak• Rezultati• Efekti i uticaji• Rad u grupama – analiza jednog projekta na nivou uložениh resursa, učinka, rezultata, efekata i uticaja
12:30 – 12:45	<i>Pauza za kafu</i>
12:45 – 14:00	Treći deo: Implementacija strateških dokumenata u istočnoj Srbiji – analiza trenutnog stanja i predstavljanje rezultata <ul style="list-style-type: none">• Prikaz stanja implementacije po opštinama (15 minuta po opštini)
14:00 – 15:00	<i>Ručak</i>
15:00 – 17:15	Treći deo: Implementacija strateških dokumenata u istočnoj Srbiji – analiza trenutnog stanja i predstavljanje rezultata (nastavak) <ul style="list-style-type: none">• Prikaz stanja implementacije po opštinama (15 minuta po opštini), nastavak• Analiza opšteg stanja; diskusija o preprekama i nedostacima• Preporuke za unapređenje: ko, kako, šta, kada, zašto?
17:15 – 17:30	Četvrti deo: Zaključak <ul style="list-style-type: none">• Sumiranje zaključaka• Ocena prvog dana seminara

DRUGI DAN	
STANDARDIZACIJA PODRŠKE IMPLEMENTACIJI STRATEŠKIH DOKUMENATA	
09:00 – 11:00	Prvi deo: Definisanje pokazatelja za praćenje primene strateškog plana <ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetni pokazatelji za merenje učinka, rezultata, efekata i uticaja • Praćenje indikatora održivog razvoja i usaglašenosti sa vertikalnim dokumentima • Rad u opštinskim grupama – analiza pokazatelja u postojećim strategijama i preporuke za njihovo unapređenje • Diskusija
11:00 – 11:15	<i>Pauza za kafu</i>
11:15 – 13:00	Drugi deo: Metodologija i efikasni instrumenti za praćenje i ocenjivanje primene strateškog plana <ul style="list-style-type: none"> • Plan za podršku implementaciji strateških dokumenata (šta, ko, kako, kada) • Efikasni instrumenti za praćenje i ocenu • Rad u opštinskim grupama – priprema plana za podršku implementaciji strateških dokumenata
13:00 – 14:00	<i>Ručak</i>
14:00 – 15:00	Treći deo: Saradnja sa drugim akterima u sprovođenju strateškog plana <ul style="list-style-type: none"> • Saradnja sa drugim opštinskim odeljenjima, opštinskim rukovodstvom i javnim preduzećima na implementaciji strateških dokumenata – diskusija • Prikupljanje podataka o statusu implementacije i napredovanju projekata • Analiza podataka i neophodne izmene i dopune planova (šta, ko, kako i kada)
15:00 – 15:15	<i>Pauza za kafu</i>
15:15 – 17:00	Četvrti deo: Korišćenje rezultata monitoringa i evaluacije <ul style="list-style-type: none"> • Kako sve možemo koristiti rezultate? • Kome i zašto predstavljamo rezultate? • Značaj komunikacionih veština (kompetitivna komunikacija) • Saveti za efektno izveštavanje u pisanoj formi • Koristi od efektivnog predavljanja rezultata • Rad u opštinskim grupama – priprema izveštaja za različite ciljne grupe
17:00 – 17:15	Peti deo: Zaključak <ul style="list-style-type: none"> • Sumiranje rezultata rada i zaključaka • Ocena drugog dana seminara
KRAJ RADIONICE	

RADIONICA 4

MEHANIZMI PODRŠKE MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA I RURALNOM RAZVOJU

CILJEVI:

- Pregled postojećeg zakonodavnog i institucionalnog okvira i mehanizama za podršku MSP i ruralnom razvoju;
- Analiza prepreka i nedostataka za pružanje adekvatne podrške MSP i ruralnom razvoju;
- Definisane neophodnih usluga, uloga KLER u tom procesu, kao i sadržaja baze podataka KLER za podršku ovoj funkciji;
- Upoznavanje sa svrhom, načinom pripreme i korišćenja biznis planova kao instrumenta za pristup različitim vidovima novčane i nenovčane pomoći za MSP i ruralni razvoj;
- Upoznavanje sa vidovima finansijske državne pomoći za razvoj MSP i ruralni razvoj, kao i sa drugim izvorima finansiranja i razmatranje uloge kancelarije za LER u njihovom promovisanju kod potencijalnih korisnika;
- Razmatranje različitih vidova nefinansijske pomoći i potencijalne uloge KLER u razvoju inovativnosti, konkurentnosti MSP i jačanju partnerstava na lokalnom nivou;
- Definisane seta standardnih usluga za podršku MSP i ruralnom razvoju i priprema plana za standardizaciju KLER usluga u ovoj oblasti;
- Definisane indikatora za merenje učinka, rezultata, efekata i uticaja KLER u pružanju podrške MSP i ruralnom razvoju u procesu dobijanja finansijske i nefinansijske podrške.

PROGRAM RADIONICE

PRVI DAN	
ZAKONODAVNI I INSTITUCIONALNI OKVIR ZA PODRŠKU MSP I RURALNOM RAZVOJU; UVOD U PREDUZETNIŠTVO	
11:00 – 11:30	Prvi deo: Uvod <ul style="list-style-type: none">• Predstavljanje učesnika• Očekivanja• Ciljevi seminara i dnevni red• Pravila rada• Uvodna aktivnost
11:30 – 12:30	Drugi deo: Analiza postojećih mehanizama podrške MSP i ruralnom razvoju na lokalnom nivou <ul style="list-style-type: none">• Kakvu podršku i koje usluge kancelarije za LER trenutno pružaju MSP i ruralnom razvoju?• Kakva je kontakt lista KLER i šta nam ona govori?• Da li i na koji način strateški planovi LER podržavaju MSP i ruralni razvoj?• Uloga agencija za razvoj MSP i <i>Mreže za ruralni razvoj</i>• Na koji način se mehanizmi podrške mogu poboljšati?• Neophodno unapređenje kapaciteta zaposlenih u kancelarijama za LER
12:30 – 12:45	<i>Pauza za kafu</i>
12:45 – 14:00	Treći deo: Zakonodavni okvir za osnivanje i vođenje biznisa <ul style="list-style-type: none">• Pregled postojećeg zakonodavnog okvira za osnivanje i vođenje biznisa• Analiza prepreka na državnom i lokalnom nivou• Uloga kancelarije za LER u pomoći pri osnivanju i vođenju biznisa
14:00 – 15:00	<i>Ručak</i>
15:00 – 17:00	Četvrti deo: Osnove biznis plana <ul style="list-style-type: none">• Svrha biznis plana

	<ul style="list-style-type: none"> • Zašto je poznavanje biznis planova važno za KLER? • Elementi biznis plana • Način pripreme i korišćenja biznis plana • Rad u grupama: Analiza biznis plana
17:00 – 17:15	Peti deo: Zaključak <ul style="list-style-type: none"> • Sumiranje zaključaka • Ocena prvog dana seminara
DRUGI DAN	
09:00 – 10:30	Nastavak aktivnosti iz prethodnog dana: Osnove biznis plana <ul style="list-style-type: none"> • Nastavak rada u grupama: Analiza biznis plana • Predstavljanje rezultata rada u grupama i plenarna diskusija
10:30 – 10:45	<i>Pauza za kafu</i>
FINANSIJSKA PODRŠKA MSP I RURALNOM RAZVOJU	
10:45 – 11:45	Prvi deo: Svrha, ciljevi i vrste finansijske podrške <ul style="list-style-type: none"> • Svrha, ciljevi i pravo na korišćenje finansijske podrške • Utvrđivanje prioriteta za dodelu finansijske podrške • Vrste finansijske podrške • Fond za razvoj Republike Srbije • Diskusija: Uloga KLER i načini pružanja podrške lokalnom privrednom sektoru • Pitanja i odgovori
11:45 – 12:30	Drugi deo: Bespovratna sredstva namenjena razvoju MSP <ul style="list-style-type: none"> • Uslovi za dobijanje bespovratnih sredstava • Kakvu podršku može pružiti KLER? • Diskusija, pitanja i odgovori
12:30 – 13:30	Treći deo: Kreditne linije za MSP <ul style="list-style-type: none"> • Uslovi kreditiranja i obezbeđivanja garancija za MSP • Krediti za pravna lica • Krediti za razvoj preduzetništva • Start-up krediti • Kakvu podršku može pružiti KLER? • Diskusija, pitanja i odgovori
13:30 – 14:30	<i>Ručak</i>
14:30 – 15:30	Četvrti deo: Program podsticaja ravnomernom regionalnom razvoju <ul style="list-style-type: none"> • Program za podsticanje proizvodnje i zapošljavanja u devastiranim područjima • Program podsticanja i razvoja privrednih subjekata u nerazvijenim opštinama • Program ulaganja u radno intenzivne grane prerađivačke industrije u nedovoljno razvijenim opštinama • Kakvu podršku može pružiti KLER? • Diskusija, pitanja i odgovori
15:30 – 15:45	<i>Pauza za kafu</i>
15:45 – 17:00	Peti deo: Subvencije i podsticaji za razvoj poljoprivrede <ul style="list-style-type: none"> • Pregled postojećih državnih subvencija i podsticaja • Programi donatorske pomoći za ruralni razvoj • Iskorišćenost ove vrste pomoći u opštinama istočne Srbije • Uloga KLER i načini pružanja podrške lokalnom privrednom sektoru u ovoj oblasti • Diskusija, pitanja i odgovori
17:00 – 17:15	Šesti deo: Zaključak <ul style="list-style-type: none"> • Sumiranje rezultata rada i zaključaka • Ocena drugog dana seminara

TREĆI DAN	
PODRŠKA RAZVOJU INOVATIVNOSTI I KONKURENTNOSTI; PLAN ZA UNAPREĐENJE KLER USLUGA I STANDARDIZACIJU MEHANIZAMA PODRŠKE MSP I RURALNOM RAZVOJU	
09:00 – 09:15	Pregled dosadašnjih zaključaka i uvod u treći dan
09:15 – 10:30	<p>Prvi deo: Baza podataka kancelarije za LER o dostupnoj novčanoj i nenovčanoj pomoći kao ključni instrument za podršku MSP i ruralnom razvoju</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uloga KLER u promovisanju izvora finansiranja MSP i ruralnog razvoja i podrška u konkurisanju za različite oblike finansiranja • Grupni rad – šta sve treba da sadrži baza podataka o dostupnim fondovima i kako je organizovati • Kontakti sa MSP i promovisanje finansijske podrške – primeri dobre prakse i plan za unapređenje ove funkcije KLER
10:30 – 10:45	<i>Pauza za kafu</i>
10:45 – 13:00	<p>Drugi deo: Podrška razvoju inovativnosti i konkurentnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novčana i nenovčana podrška namenjena MSP za podršku inovativnosti i konkurentnosti • Donatorski programi za podršku inovativnosti i konkurentnosti MSP • Diskusija: Podrška regionalnih agencija, mreže za ruralni razvoj i kancelarija za LER
13:00 – 14:00	<i>Ručak</i>
14:00 – 15:15	<p>Treći deo: Standardizacija mehanizama podrške KLER malim i srednjim preduzećima i ruralnom razvoju</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rad u grupama – priprema liste standardnih usluga za vezanih za mehanizme podrške MSP i ruralnom razvoju i plana za unapređenje ove funkcije kancelarija za LER • Plan za unapređenje kvaliteta i dostupnosti raznih mehanizama podrške MSP i ruralnom razvoju • Indikatori uspešnog pružanja podrške MSP i ruralnom razvoju; monitoring i evaluacija rada KLER u korišćenju mehanizama podrške • Predstavljanje rezultata rada i plenarna diskusija • Pitanja i odgovori
15:15 – 15:30	<p>Peti deo: Zaključak</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sumiranje rezultata rada na seminaru • Završni komentari i zaključci i predstavljanje sledećih koraka u obuci • Ocena seminara od strane učesnika
KRAJ RADIONICE	

RADIONICA 5

NAČINI I MEHANIZMI SARADNJE SA PRIVREDNIM SUBJEKTIMA

CILJEVI:

- Identifikacija ciljnih grupa i korisnika usluga i definisanje kriterijuma za izbor privrednih subjekata koji imaju potencijal za rast i razvoj;
- Prikupljanje podataka i kreiranje jedinstvene baze za podršku privrednim subjektima;
- Uspostavljanje dvosmerne komunikacije sa privrednim subjektima i poljoprivrednim gazdinstvima;
- Poslovna komunikacija sa privrednim subjektima – vođenje sastanaka, profesionalna diskusija, argumentacija; poslovna korespondencija;
- Javna komunikacija – javni nastup; pisana komunikacija sa javnošću - verbalna i neverbalna komunikacija.

PROGRAM RADIONICE

PRVI DAN	
MEHANIZMI SARADNJE SA PRIVREDNIM SUBJEKTIMA	
11:00 – 11:15	Prvi deo: Uvod <ul style="list-style-type: none">• Predstavljavanje učesnika• Očekivanja• Ciljevi seminara i dnevni red• Pravila rada• Uvodna aktivnost
11:15 – 12:15	Drugi deo: Identifikacija ciljnih grupa i korisnika usluga kancelarije za LER <ul style="list-style-type: none">• Koje su ciljne grupe i ko su korisnici usluga kancelarije za LER na lokalnom nivou?• Opšti interesi i nivo uticaja privrednih subjekata na lokalni ekonomski razvoj;• Pojedinačni interesi (rad u grupama)• Ključni problemi u uspostavljanju saradnje i komunikacije sa privrednim subjektima
12:15 – 12:30	<i>Pauza za kafu</i>
12:30 – 13:30	Treći deo: Uspostavljanje komunikacije sa privrednim subjektima <ul style="list-style-type: none">• Koraci u uspostavljanju komunikacije sa privrednim subjektima• Načini uspostavljanja komunikacije, u zavisnosti od ciljne/korisničke grupe• Sadržaj, forma i potrebne veštine• Značaj dvosmerne komunikacije (primeri loše i dobre prakse)
13:30 – 14:30	<i>Ručak</i>
14:30 – 16:00	Treći deo: Prikupljanje podataka o privrednim subjektima <ul style="list-style-type: none">• Postojeći podaci kancelarije za LER• Prepreke u prikupljanju podataka i kako ih prevazići? (diskusija)• Uspostavljanje jedinstvene, interaktivne baze podataka za podršku MSP i ruralnom razvoju – više od prostog registra privrednih subjekata• Dobijanje kvantitativnih i kvalitativnih podataka (statistika, analiza i informacije) (rad u grupama)
16:00 – 17:00	Četvrti deo: Instrumenti za prikupljanje podataka o privrednim subjektima <ul style="list-style-type: none">• Instrumenti i mehanizmi za prikupljanje statističkih podataka• Instrumenti za utvrđivanje percepcije i javnog mnjenja o opštim i pojedinačnim pitanjima od interesna za privredne subjekte na lokalnom nivou• Instrumenti za utvrđivanje potreba privrednog sektora• Ko, kako, kada i koliko često treba da prikuplja podatke o privrednim subjektima?
17:00 – 17:15	Peti deo: Zaključak <ul style="list-style-type: none">• Sumiranje zaključaka• Ocena prvog dana seminara

DRUGI DAN	
POSLOVNA KOMUNIKACIJA	
09:00 – 11:00	Prvi deo: Vođenje sastanka <ul style="list-style-type: none"> • Priprema sastanka • Održavanje sastanka • Izveštavanje i slanje povratnih informacija • Simulacija sastanka i analiza
11:00 – 11:15	Pauza za kafu
11:15 – 13:30	Drugi deo: Veštine profesionalne komunikacije <ul style="list-style-type: none"> • Vođenje diskusije (facilitacija, sumiranje, parafraziranje) • Ubeđivanje/argumentacija • Pregovaranje • Lobiranje • Simulacije, igranje uloga i analiza
13:30 – 14:30	Ručak
14:30 – 15:45	Treći deo: Poslovna korespondencija <ul style="list-style-type: none"> • Veštine pisane komunikacije, vrste korespondencije • Standardizacija korespondencije u kancelariji za LER • Rad u grupama: analiza dopisa upućenog preduzetnicima
15:45 – 16:00	Pauza za kafu
15:45 – 17:00	Treći deo: Poslovna korespondencija, nastavak <ul style="list-style-type: none"> • Rad u grupama – priprema poslovne korespondencije • Diskusija, pitanja i odgovori
17:00 – 17:15	Peti deo: Zaključak <ul style="list-style-type: none"> • Sumiranje rezultata rada i zaključaka • Ocena drugog dana seminara
TREĆI DAN	
JAVNI NASTUP I KOMUNIKACIJA SA MEDIJIMA	
09:00 – 11:00	Prvi deo: Komunikacija sa privrednim subjektima putem medija <ul style="list-style-type: none"> • Vrste informacija i sadržaj koji se upućuje privrednim subjektima putem medija • Saveti za dobre odnose sa medijima • Načini kontaktiranja sa medijima • Priprema saopštenja za javnost (rad u grupama) • Konferencija za novinare • Pravila pri davanju intervjua • Reagovanje na nekorektno izveštavanje
11:00 – 11:30	Pauza za kafu i izlazak iz soba
11:30 – 13:00	Drugi deo: Kako preneti jasnu poruku – javni nastup <ul style="list-style-type: none"> • Karakteristike jasne poruke, delovi govora; elementi uspešnog govora • Neverbalna komunikacija • Vežba: javni nastup u medijima
13:00 – 13:15	Pauza za kafu
13:15 – 14:15	Treći deo: Kako preneti jasnu poruku – pisana komunikacija <ul style="list-style-type: none"> • Priprema štampanih materijala, bilten, letak, plakat
14:15 – 15:00	Četvrti deo: Odnosi sa javnošću i komunikacije kancelarije za LER – strateški pristup <ul style="list-style-type: none"> • Podrška privrednim subjektima kroz promotivne, inform. i konsultat. aktivnosti • Model akcionog plana za odnose sa javnošću i komunikacije • Portparol kancelarije za LER/osoba zadužena za pružanje informacija
15:00 – 15:15	Peti deo: Zaključak <ul style="list-style-type: none"> • Sumiranje rezultata rada na seminaru • Završni komentari i zaključci i predstavljanje sledećih koraka u obuci • Ocena seminara od strane učesnika
13:00 – 14:00	Ručak
KRAJ RADIONICE	

RADIONICA 6

PODRŠKA POLJOPRIVREDNIM GAZDINSTVIMA

CILJEVI:

- Razumevanje koncepta multifunkcionalne poljoprivrede i potrebe za njenom diverzifikacijom;
- Predstavljanje metodologije za ocenu održivog razvoja na poljoprivrednim gazdinstvima;
- Razumevanje investicija kao ključnog faktora razvoja multifunkcionalne poljoprivrede i upoznavanje sa metodama za ocenu investicionih projekata ;
- Predstavljanje elemenata i procesa kvalitetnog upravljanja poljoprivrednim gazdinstvima;
- Opis metodologije za izradu biznis plana za potrebe porodičnog poljoprivrednog gazdinstva;
- Predstavljanje primera malih i srednjih programa ulaganja u poljoprivredu i agronidustriju;
- Upoznavanje sa načinima ocene učinaka i efekata investicionih projekata u poljoprivrednoj praksi;
- Korišćenje predstojećeg popisa poljoprivrede kao instrumenta za unapređenje podrške KLER poljoprivrednim gazdinstvima.

PROGRAM RADIONICE

PRVI DAN	
MULTIFUNKCIONALNA POLJOPRIVREDA I ODRŽIVI RURALNI RAZVOJ	
11:00 – 11:15	Prvi deo: Uvod <ul style="list-style-type: none">• Predstavljanje učesnika• Očekivanja• Ciljevi seminarara i dnevni red• Pravila rada• Uvodna aktivnost
11:15 – 12:00	Drugi deo: Multifunkcionalna poljoprivreda kao deo sveobuhvatnog koncepta održivog razvoja <ul style="list-style-type: none">• Pojam multifunkcionalne poljoprivrede kao integralnog dela održivog ruralnog razvoja – kontekst, okvir i osnovni pojmovi• Evropska praksa – okvir, ključni koncepti i trendovi• Održivi poljoprivredni razvoj u Republici Srbiji• Uloga kancelarije za LER u podizanju svesti zajednice o održivom ruralnom razvoju i multifunkcionalnoj poljoprivredi
12:00 – 12:15	<i>Pauza za kafu</i>
12:15 – 13:15	Treći deo: Metodologija za ocenu održivog razvoja poljoprivrednog gazdinstva <ul style="list-style-type: none">• Ocena ekonomske efektivnosti• Ocena ekonomske održivosti• Ocena ekološke održivosti• Ocena socijalne održivosti
13:15 – 14:15	<i>Ručak</i>
14:15 – 15:30	Četvrti deo: Investicije - ključni faktor razvoja multifunkcionalne poljoprivrede <ul style="list-style-type: none">• Pojam, definicije i investiranja u poljoprivredu• Specifičnost i karakteristike investicionih projekata u oblasti poljoprivrede• Struktura i klasifikacija investicija• Jačanje kapaciteta poljoprivrednih gazdinstava za investiranje u cilju diversifikacije• Uloga kancelarije za LER
15:30 – 15:45	<i>Pauza za kafu</i>
15:45 – 17:00	Peti deo: Metode ocene investicionih projekata <ul style="list-style-type: none">• Statička ocena investicionih projekata• Dinamička ocena investicionih projekata• Ocena investicionih projekata u uslovima neizvesnosti• Ocena investicionih projekata na makro nivou• Uloga kancelarije za LER u oceni investicionih projekata

17:00 – 17:15	Šesti deo: Zaključak <ul style="list-style-type: none"> Sumiranje zaključaka, Ocena prvog dana seminara
DRUGI DAN	
UPRAVLJANJE POLJOPRIVREDNIM GAZDINSTVIMA I PODRŠKA KANCELARIJE ZA LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ	
09:00 – 10:30	Prvi deo: Elementi i proces upravljanja poljoprivrednim gazdinstvima <ul style="list-style-type: none"> Zemljište Objekti Ljudski resursi/radna snaga Organizacija posla Mehanizacija Energija i gorivo Poljoprivredni fond (stočni fond, zasadi, itd.) Finansijski kapacitet (sopstvena ulaganja u osnovna sredstva i investicione projekte, finansiranje iz drugih izvora) Ciklus upravljanja poljoprivrednim gazdinstvima (planiranje, realizacija, praćenje i procena)
10:30 – 11:00	<i>Pauza za kafu i izlazak iz soba</i>
11:00 – 12:15	Drugi deo: Metodologija za izradu biznis plana za potrebe porodičnog poljoprivrednog gazdinstva <ul style="list-style-type: none"> Specifičnosti biznis planiranja za potrebe porodičnog poljoprivrednog gazdinstva Elementi biznis plana Analiza primera uspešnog biznis plana
12:15 – 13:15	Treći deo: Primeri malih i srednjih programa za ulaganje u poljoprivredu i agroindustriju <ul style="list-style-type: none"> Primeri iz oblasti ratarstva, povrtarstva, voćarstva i vinogradarstva Rad u grupama Diskusija
13:15 – 13:30	<i>Pauza za kafu</i>
13:30 – 14:30	Četvrti deo: Ocena učinaka i efekata investicionih projekata u poljoprivrednoj praksi <ul style="list-style-type: none"> Proces ocene učinaka i efekata investicionih projekata u skladu sa specifičnim zahtevima Primeri ocene učinaka i efekata (kupovina mehanizacije i osnovnog stada, proizvodnja krastavaca u zaštićenom)
14:30 – 15:15	Peti deo: Korišćenje predstojećeg popisa poljoprivrede kao instrumenta za unapređenje podrške KLER poljoprivrednim gazdinstvima <ul style="list-style-type: none"> Saveti za adekvatno sprovođenje popisa Korišćenje rezultata popisa za unapređenje baze podataka KLER o poljoprivrednim gazdinstvima Analiza i korišćenje rezultata popisa za pružanje ciljane podrške poljoprivrednim gazdinstvima
15:15 – 15:30	Šesti deo: Zaključak <ul style="list-style-type: none"> Sumiranje rezultata rada i zaključaka Ocena drugog dana seminara
15:30 – 16:30	<i>Ručak</i>
KRAJ RADIONICE	

RADIONICA 7

PODRŠKA PRIVLAČENJU NOVIH INVESTICIJA I PODRŠKA INVESTITORIMA

CILJEVI:

- Adekvatno razumevanje pojma konkurentnosti i sektorskog pristupa marketingu opštine kao povoljne lokacije za investiranje;
- Razumevanje okvira za kreiranje institucionalnog identiteta i „brenda“ opštine zasnovanom na stvarnim kapacitetima opštine i prepoznatim sektorima sa potencijalom za rast i razvoj;
- Unapređenje kapaciteta lokalnih samouprava za takav ciljani marketing dostupnih lokacija;
- Razmatranje investicionih potencijala opštine – iz ugla investitora;
- Razumevanje uloga lokalne samouprave, državnih institucija, vladinih i nevladinih organizacija u privlačenju, praćenju i održanju investicija;
- Pregled marketinških tehnika i instrumenata za privlačenje investicija;
- Definisane potrebe investitora u pripremnoj fazi;
- Razumevanje potreba prisutnih investitora, pružanje adekvatnih usluga i daljeg razvoja marketinga zasnovanog na postojećim investicijama;
- Predstavljanje okvira za praćenje investicija i elemenata baze podataka o postojećim i potencijalnim investitorima;
- Analiza trenutnih kapaciteta za marketing u cilju privlačenja investicija i preporuke za unapređenje marketinškog pristupa i, naročito, promotivnih materijala;
- Definisane seta usluga koje kancelarija za LER treba da pruži investitorima u svim fazama – od iskazivanja interesa, do njihovog održanja i potpunog integrisanja u lokalnu privredu.

PROGRAM RADIONICE

PRVI DAN	
LOKALNA SAMOUPRAVA NA „TRŽIŠTU INVESTITORA“	
11:00 – 11:15	Prvi deo: Uvod <ul style="list-style-type: none"> • Predstavljanje učesnika • Očekivanja • Ciljevi seminara i dnevni red • Pravila rada • Uvodna aktivnost
11:15 – 12:00	Drugi deo: Konkurentnost opštine u kontekstu lokalnog ekonomskog razvoja <ul style="list-style-type: none"> • Pojam konkurentnosti i konkurentnost opština u Srbiji kao lokacija za investiranje • Kako prepoznati i definisati sektore sa najvećim potencijalima za razvoj i ulaganje: pokazatelji i koraci • Povezivanje privrednih sektora sa ostalim resursima i potencijalima opštine: sveobuhvatni pristup
12:00 – 12:15	Pauza za kafu
12:15 – 14:00	Treći deo: Definisane proizvoda koji opština nudi investitoru <ul style="list-style-type: none"> • Proizvod opštine – da li ga imamo ili investitorima nudimo „mačku u džaku“? • Rad u grupama: Definisane proizvoda koji opština nudi investitorima • Predstavljanje i analiza proizvoda koji opština nudi investitoru
14:00 – 15:00	Ručak
15:00 – 17:00	Četvrti deo: Identitet opštine i brendiranje proizvoda koji se nudi investitorima <ul style="list-style-type: none"> • Izgradnja identiteta opštine na bazi investicionih potencijala • Šta je brend i kako ga izgraditi? • Rad u grupama: Brendiranje zasnovano na stvarnim kapacitetima opštine, konkurentnosti i sektorima sa potencijalima za rast i razvoj (Kafa uz rad)
17:00 – 17:15	Peti deo: Zaključak

	<ul style="list-style-type: none"> • Sumiranje zaključaka • Ocena prvog dana seminara
DRUGI DAN	
MARKETING U CILJU PRIVLAČENJA INVESTICIJA	
09:00 – 11:00	Prvi deo: Značaj marketinga kao sredstva za privlačenje investicija <ul style="list-style-type: none"> • Da li dobro razumemo pojam marketinga? • Da li precenjujemo ili potcenjujemo značaj marketinga? • Pravi marketing 'mix' za privlačenje investicija: šta nudimo, kome, na koji način i koliko to košta • Rad u grupama: Marketing 'mix' • Šta imamo a ne nudimo i šta nemamo, a ipak nudimo?
11:00 – 11:15	Pauza za kafu
11:15 – 13:30	Drugi deo: Proizvod naše opštine – iz ugla investitora <ul style="list-style-type: none"> • Simulacija sastanka sa investitorom • Prezentacije opština za investitore • PEST model • Diskusija: Kako vidimo sami sebe, a kako nas vidi investitor • Šta moramo hitno promeniti/poboljšati u marketing miksu i pristupu?
13:30 – 14:30	Ručak
14:30 – 15:30	Treći deo: Marketinške tehnike i instrumenti za privlačenje investicija <ul style="list-style-type: none"> • Prezentacija: tehnike i instrumenti za privlačenje investicija • Različiti kanali za privlačenje investicija i njihovo efikasno korišćenje • Uloga lokalne samouprave, državnih institucija, vladinih i nevladinih organizacija u marketingu opština • Sajmovi – da ili ne? • Primeri dobre prakse
15:30 – 15:45	Pauza za kafu
15:45 - 17:00	Četvrti deo: Mini-sajam <ul style="list-style-type: none"> • Prezentacija postojećih marketinških materijala opština • Analiza i diskusija • Smernice za poboljšanje materijala
TREĆI DAN	
PODRŠKA POTENCIJALNIM, NOVIM I POSTOJEĆIM INVESTITORIMA	
09:00 – 11:00	Prvi deo: Podrška investitorima u pripremnj fazi <ul style="list-style-type: none"> • Šta je sve potrebno potencijalnom investitoru? • Šta je potrebno investitoru koji se odlučio da ulaže kod vas? • Šta je sve posao kancelarije za LER? • Kakva nam je podrška potrebna i od koga? • Praktična vežba: Šta nudimo u ovom trenutku i šta nam nedostaje? • Primeri dobre prakse • Smernice za kvalitetniju podršku investitorima
11:00 – 11:30	Pauza za kafu i izlazak iz soba
11:30 – 12:30	Drugi deo: Novi investitor i njegove potrebe <ul style="list-style-type: none"> • Potrebe novog investitora? • Uloga kancelarije za LER – razliku između povoljnog i nepovoljnog poslovnog okruženja čine male stvari • Primeri dobre prakse • Smernice za kvalitetniju podršku investitorima
12:30 – 13:30	Treći deo: "Negovanje" postojećih investitora <ul style="list-style-type: none"> • Usluge, usluge, usluge – kvalitet pre svega • Saradnja, izgradnja poverenja i dugoročno partnerstvo • Društvena korporativna odgovornost: šta treba i šta možete da tražite za uzvrat • Uloga kancelarije za LER u pružanju podrške postojećim investitorima • Primeri dobre prakse • Smernice za unapređenje usluga potencijalnim investitorima

<i>13:30 – 13:45</i>	<i>Pauza za kafu</i>
13:45 – 14:45	Četvrti deo: Upravljanje investicijama: prikupljanje podataka i monitoring <ul style="list-style-type: none"> • Okvir za praćenje investicija na nivou opštine • Elementa baze podataka o postojećim i potencijalnim investitorima • Analiza podataka i njihovo korišćenje za unapređenje marketinga u cilju privlačenja investicija (analiza ponude i tražnje, uspeh i neuspeh investicija, finansijskih parametara, i sl.) • Preliminarni marketing i marketing u hodu • Uloga kancelarije za LER
14:45 – 15:15	Peti deo: Zaključak <ul style="list-style-type: none"> • Sumiranje standardnih usluga kancelarije za LER za investitore • Pitanja, komentari i zaključci • Ocena radionice
<i>15:15- 16:00</i>	<i>Ručak</i>
KRAJ RADIONICE	