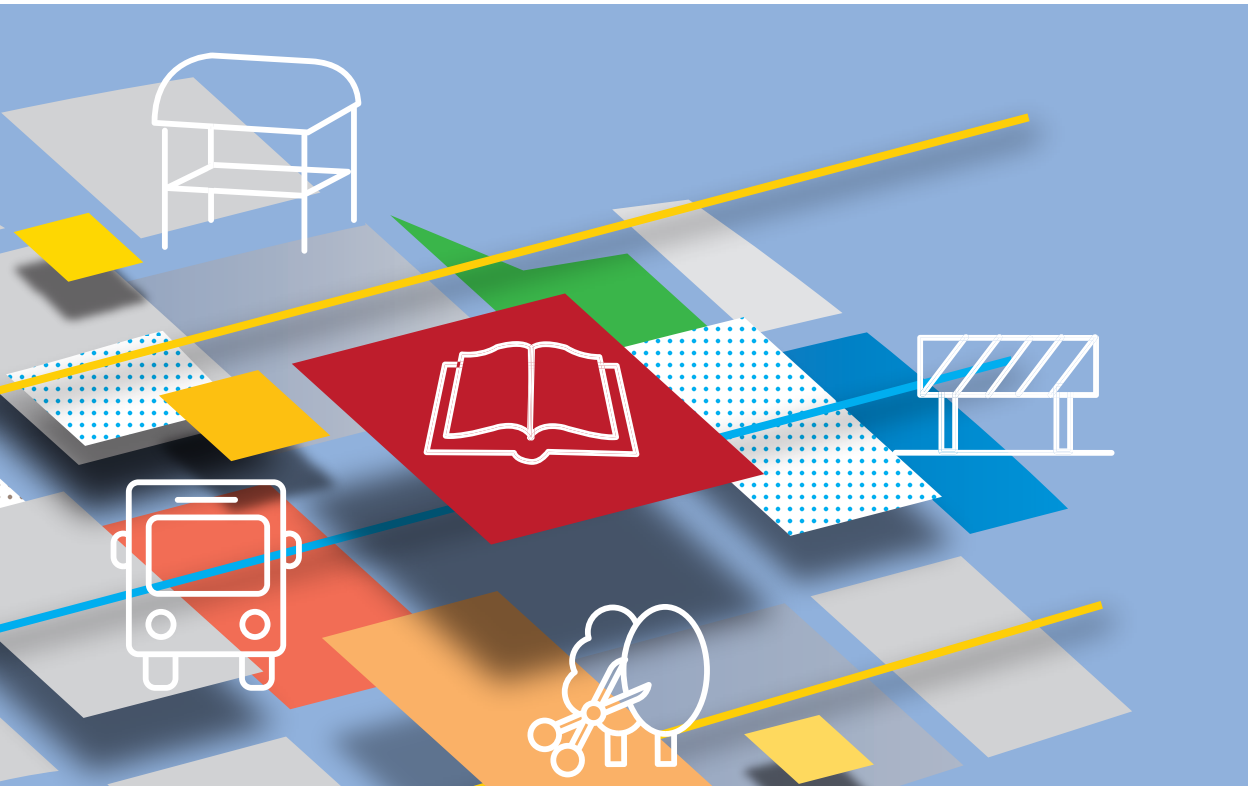
Stalna konferencija gradova i opština

Savez gradova i opština Srbije



Radivoj Milošević
Jovan Miljković

# PRIRUČNIK O PRIVLAČENJU I REALIZACIJI INVESTICIJA NA LOKALNOM NIVOU

RAS
Razvojna agencija Srbije

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

# PRIRUČNIK O PRIVLAČENJU I REALIZACIJI INVESTICIJA NA LOKALNOM NIVOU

Radivoj Milošević
Jovan Miljković

# PRIRUČNIK O PRIVLAČENJU I REALIZACIJI INVESTICIJA NA LOKALNOM NIVOU

Beograd, 2017.

**PRIRUČNIK O PRIVLAČENJU I REALIZACIJI INVESTICIJA NA LOKALNOM NIVOU**

*Autori*
Radivoj Milošević
Jovan Miljković

*Izdavač*
Stalna konferencija gradova i opština
– Savez gradova i opština Srbije
Makedonska 22, 11000 Beograd

*Za izdavača*
Đorđe Staničić, generalni sekretar SKGO

*Lektura*
Ivana Andrić

*Dizajn i priprema za štampu*
Atelje, Beograd
www.atelje.rs

*Štampa*
Dosije studio, Beograd
www.dosije.rs

*Tiraž*: 500 primeraka

ISBN 978-86-88459-62-4






Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Swiss Agency for Development and Cooperation SDC**

Izradu i objavljivanje ove publikacije podržao je projekat „Institucionalna podrška SKGO - druga faza", koji finansira Švajcarska agencija za razvoj i saradnju (SDC), a sprovodi SKGO. Ova publikacija ne predstavlja stavove Švajcarske agencije za razvoj i saradnju (SDC) i SKGO. Za informacije i stavove u ovoj publikaciji odgovorni su isključivo autori.

# Sadržaj

**PREDGOVOR** ..... **9**

**UVOD** ..... **11**

**1. O DIREKTNIM INVESTICIJAMA** ..... **13**

**1.1. Zašto su investicije važne?** ..... **13**

**1.2. Razlozi za direktne strane investicije** ..... **14**

**1.3. Tipovi stranih investicija** ..... **15**

*1.3.1. Investicioni projekti bazirani na potrazi za resursima (eng. Resource Seeking FDI)* ..... *15*

*1.3.2. Investicioni projekti bazirani na potrazi za tržištima (eng. Market Seeking FDI)* ..... *16*

*1.3.3. Investicioni projekti bazirani na potrazi za strateškom imovinom (eng. Strategic Asset Seeking FDI)* ..... *16*

*1.3.4. Investicioni projekti bazirani na potrazi za efikasnošću (eng. Efficiency Seeking FDI)* ..... *16*

**1.4. Najčešći razlozi za priliv SDI u Srbiju** ..... **17**

**1.5. Trendovi u svetu i Evropi u vezi sa SDI** ..... **19**

*1.5.1. SDI na globalnom nivou u 2015. godini* ..... *19*

*1.5.2. SDI u Evropi u 2015 godini* ..... *20*

**2. DIREKTNE INVESTICIJE U SRBIJI** ..... **23**

**2.1. Hronologija privlačenja SDI u Srbiji** ..... **23**

**2.2. Statistika realizacije domaćih i stranih investicija od 2000. godine** ..... **25**

**2.3. Teritorijalna raspodela direktnih investicija** ..... **26**

**2.4. Zakon o ulaganjima iz 2015. godine** ..... **28**

**3. ZNAČAJ DIREKTNIH INVESTICIJA ZA LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ** ..... **31**

**3.1. Uticaj direktnih investicija na parametre ekonomskog razvoja na lokalnom nivou** ..... **31**

**3.2. Uticaj direktnih investicija na javne prihode jedinica lokalne samouprave** ..... **33**

**3.3. Uticaj direktnih investicija na ostale aspekte razvoja na lokalu** ..... **34**

**3.4. Mogući negativni uticaj direktnih investicija na lokalu** ..... **35**

**4. PROCES SELEKCIJE LOKACIJA ZA DIREKTNE INVESTICIJE ..... 37**
**4.1. Parametri za odabir lokacija za direktne investicije ..... 37**
*4.1.1. Politička stabilnost ..... 38*
*4.1.2. Poreski okvir ..... 38*
*4.1.3. Ekonomska stabilnost ..... 38*
*4.1.4. Adekvatno poslovno okruženje ..... 38*
*4.1.5. Investicioni podsticaji ..... 39*
*4.1.6. Dostupnost stručne radne snage ..... 39*
*4.1.7. Troškovi rada ..... 39*
*4.1.8. Očekivani uslovi rada i radna etika zaposlenih ..... 39*
*4.1.9. Efikasnost i produktivnost zaposlenih ..... 40*
*4.1.10. Elementi radnog prava ..... 40*
*4.1.11. Profesionalne usluge u vezi sa početkom poslovanja ..... 40*
*4.1.12. Adekvatan obrazovni sistem ..... 41*
*4.1.13. Dostupnost izvršilaca na inženjerskim, menadžerskim i drugim visoko stručnim pozicijama ..... 41*
*4.1.14. Blizina i kvalitet univerzitetskih centara ..... 41*
*4.1.15. Industrijske zone, parkovi, industrijske hale i poslovne zgrade ..... 41*
*4.1.16. Adekvatna komunalna i energetska infrastruktura ..... 42*
*4.1.17. Troškovi energenata i komunalnih usluga ..... 42*
*4.1.18. Poznavanje stranih jezika ..... 42*
*4.1.19. Blizina međunarodnog aerodroma ..... 43*
*4.1.20. Kvalitet života u lokalnoj sredini ..... 43*
*4.1.21. Lokalni dobavljači ..... 43*
*4.1.22. Sporazumi o slobodnoj trgovini i bescarinski tretman ..... 43*
*4.1.23. Postojanje drugih (stranih) investitora na teritoriji LS ..... 44*
*4.1.24. Posvećenost administracije i liderstvo ..... 44*
**4.2. Proces odabira investicionih lokacija ..... 44**
*4.2.1. Proces odabira investicionih lokacija iz pozicije investitora ..... 45*
**4.3. Specifičnosti pojedinih industrija ..... 49**

**5. PRIVLAČENJE DIREKTNIH INVESTICIJA SA ASPEKTA LOKALNIH SAMOUPRAVA ..... 51**
**5.1. Strateški okvir za privlačenje investicija ..... 51**
*5.1.1. Koraci u donošenju strategije razvoja / privlačenja investicija ..... 54*
**5.2. Organizacioni kapaciteti za privlačenje investicionih projekata i upravljanje investicionim projektima ..... 58**
*5.2.1. Delokrug aktivnosti kancelarije za lokalni ekonomski razvoj ..... 61*
**5.3. Upravljanje informacijama u funkciji privlačenja direktnih investicija (posebno bazama podataka) ..... 62**

**6. PROMOCIJA INVESTICIONIH POTENCIJALA LOKALNE SAMOUPRAVE..... 67**

**6.1. Kreiranje i realizacija marketing plana..... 67**

*6.1.1. Analiza trenutne prepoznatljivosti JLS sa aspekta privlačenja investicija..... 67*

*6.1.2. Definisanje proizvoda / sadržaja investicionog marketinga.....68*

**6.2. Razvoj marketinških alata..... 70**

*6.2.1. Internet prezentacija (veb sajt) grada/opštine .....70*

*6.2.2. Investiciona brošura.....73*

*6.2.3. Investiciona prezentacija u Power Point-u .....77*

*6.2.4. Promotivni film .....78*

*6.2.5. Pokloni i suveniri.....78*

**6.3. Organizacija promotivnih kampanja..... 79**

*6.3.1. Nastupi na sajmovima, forumima i konferencijama.....79*

*6.3.2. Direktno targetiranje investitora.....82*

*6.3.3. Kontaktiranje dijaspore .....83*

*6.3.4. Rad sa postojećim investitorima .....83*

*6.3.5. Saradnja sa nacionalnim i regionalnim institucijama za privlačenje investicija i poslovnim udruženjima.....86*

**7. PROCES ODABIRA INVESTICIONE LOKACIJE IZ UGLA LS..... 89**

**7.1. Dobijanje upita i odgovaranje na upit ..... 89**

**7.2. Priprema posete potencijalnih investitora ..... 92**

*7.2.1. Informacije o lokaciji koje treba pripremiti pre posete investitora .....94*

*7.2.2. Informacije o postupku, troškovima i eventualnim podsticajima za realizaciju projekta.....96*

*7.2.3. Informacije o radnoj snazi dostupnoj na teritoriji LS.....96*

*7.2.4. Format pripremljenih informacija .....99*

**7.3. Zakazivanje posete potencijalnih investitora ..... 99**

**7.4. Realizacija prve posete potencijalnih investitora..... 100**

*7.4.1. Vreme za posetu.....100*

*7.4.2. Prisutni predstavnici JLS.....100*

*7.4.3. Investiciona prezentacija.....100*

*7.4.4. Pitanja i odgovori .....101*

*7.4.5. Poseta lokaciji.....101*

**7.5. Komunikacija nakon prve posete ..... 102**

**7.6. Druga poseta investitora ..... 102**

**7.7. Potvrda o odabiru lokacije..... 103**

**7.8. Presek procedura, rokova, troškova, nadležnih instanci u realizaciji investicionog projekta..... 103**

**8. REALIZACIJA INVESTICIONOG PROJEKTA ..... 109**
**8.1. Formiranje projektnog tima ..... 109**
**8.2. Investicioni program ..... 112**
**8.3. Ustupanje lokacije investitoru ..... 118**
*8.3.1. Ustupanje građevinskog zemljišta u redovnom postupku ..... 118*
*8.3.2. Ustupanje zemljišta po ceni nižoj od tržišne ili bez naknade ..... 118*
**8.4. Ishodovanje građevinske dozvole ..... 121**
*8.4.1. Objedinjena procedura ..... 122*
**9. POSTINVESTICIONA FAZA – IZGRADNJA PARTNERSTAVA ..... 127**
**9.1. Izgradnja partnerstava sa postojećim investitorima i lokalnom privredom ..... 127**
**9.2. Postinvesticiona podrška (*Aftercare*) na nivou JLS i saradnja sa drugim institucijama ..... 128**
**9.3. Povezivanje sa lokalnim dobavljačima usluga, sirovina i repromaterijala ..... 129**
**9.4. Uticaj postojećih investitora na razvoj imidža JLS u pogledu privlačenja investicija ..... 129**
**10. JOŠ NEKA VAŽNA PITANJA ..... 131**
**10.1. Šta ako nemamo industrijsku zonu i koliko košta opremanje zone? ..... 131**
**10.2. Šta ako nešto sami hoćemo da radimo za potrebe investitora? ..... 132**
*10.2.1. Sprovođenje postupka javnih nabavki u skladu sa Zakonom o javnim nabavkama ..... 132*
*10.2.2. Sprovođenje postupka nabavke na koju se ne primenjuje ZJN ..... 134*
**10.3. Kako da se postavimo prema investitorima iz različitih zemalja? ..... 134**
*10.3.1. Nemačka, Austrija, Švajcarska i skandinavske zemlje ..... 135*
*10.3.2. Investitori iz mediteranskih zemalja ..... 135*
*10.3.3. Investitori iz SAD ..... 135*
*10.3.4. Investitori sa Dalekog istoka ..... 136*
*10.3.5. Investitori iz Azije i sa Bliskog istoka ..... 136*
**10.4. Prilog – Spisak zakona i podzakonskih akata čija primena direktno utiče na efikasnije odvijanje procesa privlačenja i realizacije direktnih investicija ..... 137**
**LITERATURA ..... 139**

# PREDGOVOR

Cilj priručnika je da na jasan način i služeći se utvrđenim međunarodnim standardima i primerima najboljih praksi u oblasti privlačenja investicionih projekata i podrške investicionim projektima predstavi sve potrebne informacije i praktične primere u ovoj oblasti, a u skladu sa ulogom lokalnih samouprava kao subjekata za podršku ulaganjima definisanih Zakonom o ulaganjima.

Ideja autora je da se kreiranjem priručnika obrade svi važni aspekti aktivnosti na privlačenju investicionih projekata i podrški investicionim projektima, uključujući razumevanje motiva i pokretača direktnih investicija, specifičnosti pojedinih tipova investicionih projekata, kao i organizacione, tehničke, marketinške i operativne izazove angažovanja na ovim poslovima. Time se stvara jedinstven okvir za izgradnju kapaciteta i postupanje predstavnika JLS angažovanih na poslovima privlačenja investicija i podrške direktnim investicijama, utvrđuju se standardi kvaliteta u prezentovanju investicionih mogućnosti gradova i opština i samim tim utiče na podizanje lestvice konkurentnosti naših gradova i opština u odnosu na druge zemlje u bližem i daljem okruženju. Ovim se direktno utiče na izgradnju imidža Republike Srbije kao prioritetne investicione destinacije i poboljšanje životnog standarda svih građana naše zemlje.

# UVOD

Svet je doskoro bio puno jednostavniji. Države su gledale da razviju svoje ekonomije, te ekonomije su između sebe trgovale proizvodima koji su u tim zemljama nastali. One zemlje koje su bile zaista dobre u tome brže su se razvijale, time poboljšavale konkurentsku poziciju svojih privrednih subjekata, sticale prednost u osvajanju novih znanja, tehnologija, trgovačkih ruta, političkih uticaja.

Takvog sveta više nema.

Kompanije koje posluju na globalnom nivou odavno više nisu nacionalne. Upravljačke strukture sastavljene su od predstavnika različitih zemalja, vlasnici akcionari jedne kompanije mogu da budu rezidenti zemalja sa svih pet kontinenata, u kompanijskim pravilima se utvrđuje koji je zvanični jezik i na tom jeziku se priča na sastancima, makar 99% ljudi koji sedi za stolom imalo drugi maternji jezik.

Do ovakvog sveta se došlo tako što su kompanije iz matičnih zemalja počele da investiraju u druge zemlje. Taj proces se relativno skoro zahuktao pa, prema podacima Svetske banke, strane investicije u Singapur u 2015. godini (65,2 milijarde dolara) veće su nego ukupan iznos svih stranih investicija u svetu u 1985. godini (55,8 milijardi dolara). U odnosu na tu 1985. godinu, ukupan iznos stranih investicija u svetu povećao se 55 puta do 2007. godine, kada je, pre izbijanja svetske finansijske krize, dostigao nivo od 3064 milijarde dolara (IMF, Balance of Payments database).

Zemlje koje su se pokazale kao uspešne u privlačenju investicija uspele su da u relativno kratkom roku preskoče nekoliko uobičajenih razvojnih faza i od tradicionalno najsiromašnijih (primer Kine, Indije, Brazila) postanu zemlje sa snažnim uticajem na globalna ekonomska kretanja.

***Zašto je to važno za lokalni nivo?***

Odgovor je vrlo jednostavan. Od lokala sve kreće!

Nije bilo potrebno puno vremena da države shvate značaj novih investicija za svoje razvojne performanse. Time se otvorila sveopšta trka za (uglavnom) stranim investicijama, gde se ne štede ni promotivni ni finansijski ni administrativni kapaciteti da se ubede vodeći ljudi međunarodnih korporacija da baš tu, na našoj zemlji zabodu naredni ašov i krenu da grade svoju novu fabriku.

Ali, države (tj. nacionalne administracije) u tom sveobuhvatnom poslu koji se zove „obezbeđivanje povoljnih uslova za investicije" imaju vrlo ograničenu ulogu i nadležnosti.

Ključnu ulogu imaju lokalne administracije, jer se na nivou gradova i opština kod nas, kao i u većini zemalja sveta, donose odluke koje imaju presudan uticaj na kvalitet poslovne, a samim tim i investicione klime.

Ideja ovog priručnika je da na osnovu najboljih svetskih praksi u aktivnostima vezanim za privlačenje i podržavanje investicionih projekata, a uzimajući u obzir specifičnosti lokalnih samouprava u Srbiji, ponudi zaposlenima u gradskim i opštinskim administracijama sveobuhvatne, jasne i praktične smernice za postupanje u odlučivanju i sprovođenju ovih aktivnosti.

Iako iz prethodnog teksta može da se zaključi da će se ovaj priručnik baviti isključivo stranim direktnim investicijama (SDI), namera autora je sasvim suprotna. Privlačenje investicionih projekata iz drugih zemalja jeste najkompleksniji deo generisanja novih investicija na teritoriji JLS iz više razloga, koji će kasnije detaljno biti obrazloženi, ali ispunjavanje odgovarajućih zahteva u velikoj meri povećava šanse da i domaći/lokalni ulagači pokrenu nove poslovne cikluse na teritoriji grada ili opštine i time daju aktivan doprinos pospešivanju opštih ekonomskih prilika na nivou lokalne samouprave.

# 1. O DIREKTNIM INVESTICIJAMA

## 1.1. Zašto su investicije važne?

Tradicionalna ekonomska misao se drži teze da je ekonomska evolucija postepena i da napredak nije moguć u skokovima nego u postepenom, inkrementalnom rastu (A Marshall, Principless of Economics, 1890). Ovaj, tzv. „organski" rast baziran je na prirodnjačkim teorijama koje su razvili Č. Darvin i njegovi sledbenici, gde „priroda ne pravi skokove" (*natura not facit saltus*), već je svaka evolucija, pa i ona ekonomska, sled utvrđenih koraka koji moraju da se prođu na putu ka razvoju.

Ovom logikom, bogate zemlje će zauvek ostati bogate, siromašne će ih zauvek pratiti i sve više zaostajati za bogatima jer bogate imaju veći kapacitet za ulaganja u dalji rast. Situaciju mogu da promene ratovi i prirodne katastrofe, ali kad njih nema, evolucija čini svoje i tu malo šta može da se promeni.

Da li je zaista tako? Makar u poslednje vreme, odgovor je – ne!

Jedan od najubedljivijih dokaza za to je tzv. *Elephant curve*, grafikon koji je rezultat istraživanja srpsko-američkog ekonomiste Branka Milanovića, objavljen u studiji *Global Income Distribution* iz 2013. godine.

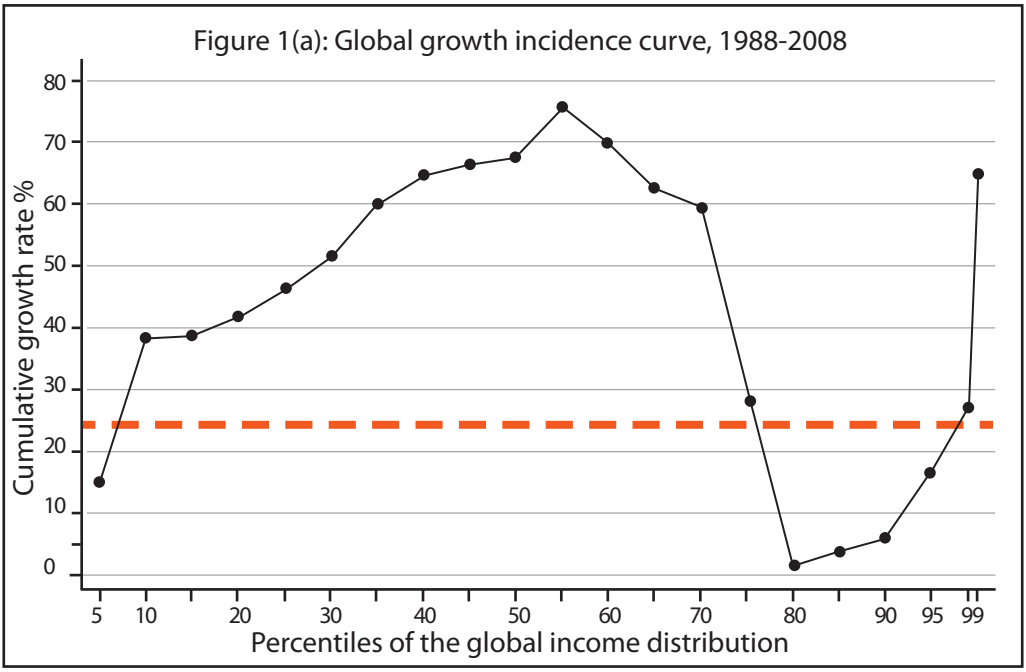
Grafikon pokazuje kako su najveći rast ostvarile one ekonomije koje se nalaze na 20–60% globalnog nivoa raspodele prihoda od 1988. do 2008. godine. Isto tako, ekonomije koje su bile na 75–99% ovog nivoa zabeležile su ispotprosečni rast od manje od 24%, dok je 1% najbogatijih zajednica ostvarilo takođe natprosečan rast uporediv sa zajednicama koje su pre ovog perioda bile na daleko nižem nivou ostvarenih prihoda.

Šta ovaj grafikon zapravo govori?

Da su prihodi zemalja (ili ekonomskih grupa unutar zemalja) koje su na srednje niskom nivou ekonomskog razvoja daleko brže rasli nego prihodi srednje do visoko razvijenih zajednica.

Tako su radnici u Kini, Indiji ili Brazilu, koji su potkraj 90-ih godina prošlog veka imali jedva nešto veće prihode od najnerazvijenijih zemalja sveta, napredovali po prosečnoj stopi od skoro 70%, dok su radnici u razvijenim zemljama, koji su do tada imali daleko veći standard, imali rast prihoda od manje od 10% u periodu od 20 godina.

Između ostalog, jedan od ključnih razloga za ovako „neprirodan" razvoj situacije su nove, prvenstveno strane investicije.




Investicije nerezidenata pomažu da nerazvijeni regioni, bilo da se radi o zemljama, provincijama, okruzima ili gradovima, u ekonomskom smislu rastu daleko brže nego što bi to bio slučaj da se isti taj region osloni samo na sopstvene razvojne potencijale.

Investicijama nerezidenata se minimiziraju ograničavajući faktori organskog rasta, kao što su nedostatak izvora finansiranja, nedovoljna produktivnost, nedovoljna prisutnost na ciljnim tržištima, nedostatak savremenih tehnologija proizvodnje i pružanja usluga, strukturni problemi lokalne ekonomije, kao i loše razvojne politike u prethodnom periodu.

Za lokalne samouprave nove investicije mogu da imaju poseban značaj jer postoje primeri u Srbiji da se broj zaposlenih u privredi na teritoriji opštine udvostruči u veoma kratkom vremenskom periodu realizacijom samo jednog investicionog projekta.

## 1.2. Razlozi za direktne strane investicije

Kao najčešći razlozi za proširenje poslovnih aktivnosti na druge zemlje, bilo da se radi o proširenju proizvodnih kapaciteta, izmeštanju poslovnih aktivnosti ili akviziciji postojećih privrednih društava u inostranstvu, navode se:

- niži troškovi poslovanja, uglavnom u pogledu troškova rada
- blizina sirovina potrebnih za proizvodnju
- izbegavanje carinskih i drugih troškova izvoza na ciljna tržišta

- smanjenje transportnih troškova dopremanja proizvoda na ciljna tržišta
- sticanje iskustva rada na perspektivnim tržištima
- preuzimanje kompanija koje su direktna konkurencija na ciljnim tržištima ili to mogu da postanu
- sticanje prava nad patentima i tehnologijom u vlasništvu kompanija u inostranstvu
- olakšavanje razvoja kompanije u boljem ambijentu za poslovanje
- izbegavanje ograničavajućih faktora domaćih propisa u vezi sa istraživanjem i razvojem.

## 1.3. Tipovi stranih investicija

U pogledu razloga koji pokreću kompanije da investiraju u inostranstvu, međunarodna akademska zajednica se usaglasila oko četiri tipa SDI prema motivima za pokretanje investicionih projekata.

### *1.3.1. Investicioni projekti bazirani na potrazi za resursima (eng. Resource Seeking FDI)*

Ključni motivator za realizaciju ovih projekata je postojanje izdašne sirovinske baze ili druge vrste strateških inputa u zemlji u kojoj se investira. Bilo da su u pitanju fosilna goriva kao osnov za investiranje u petrohemijskoj industriji, rudno blago u industriji metala, bazne hemije i energetici, šume u industriji drvne građe i nameštaja ili specifični zasadi u prehrambenoj industriji, mogućnost lociranja prerađivačkih kapaciteta neposredno pored izvora sirovina predstavlja snažan ekonomski podsticaj za kompanije. U ovaj tip SDI ubrajaju se i projekti u uslužnom sektoru koji zahtevaju veliki broj izvršilaca sa specifičnim znanjem, bilo da je u pitanju programiranje, poznavanje stranih jezika, 3D modeliranje i slično.

Indija je u periodu 2000–2016. privukla 50,79 milijardi dolara SDI u sektor usluga. Samo IT i *BPO* usluge su u 2015. godini vredele 146 milijardi dolara. Više od dve trećine ovih usluga je pružano klijentima u inostranstvu (www.ibef.org).

### 1.3.2. Investicioni projekti bazirani na potrazi za tržištima (eng. Market Seeking FDI)

Kompanije vole da se pozicioniraju neposredno pored svojih potrošača, pogotovo kada su u pitanju proizvodi koji ne trpe visoke troškove transporta i dugo vreme čekanja na proizvod. Prisustvo sa proizvodnim pogonima na ciljnom tržištu omogućava i bolji dizajn proizvoda prema preferencijama potrošača, reagovanje na promene u tražnji za određenim serijama proizvoda, mogućnost adekvatne reakcije na reklamacije i greške u razvoju proizvoda.

### 1.3.3. Investicioni projekti bazirani na potrazi za strateškom imovinom (eng. Strategic Asset Seeking FDI)

Sve više zastupljen tip investicionih projekata, pogotovo u razvijenim zemljama, gde su prava na brendove, patente, tehnologije i znanje ključni faktori razvoja i konkurentnosti. U prerađivačkoj industriji ovaj tip investicija je najviše zastupljen u farmaceutskoj i hemijskoj industriji, dok je u uslugama najviše preuzimanja u sektoru informacionih tehnologija i ustupanja poslovnih procesa (*BPO*).

Ukupan iznos SDI na osnovu preuzimanja drugih kompanija (M&A) u 2015. na globalnom nivou je bio 721 milijardu dolara, što je za 64% više od 432 milijarde dolara koje su po istom osnovu ostvarene u 2015 godini.

### 1.3.4. Investicioni projekti bazirani na potrazi za efikasnošću (eng. Efficiency Seeking FDI)

Osnov za ovaj tip SDI temelji se na uštedama koje se postižu nižim troškovima poslovanja, prvenstveno na osnovu nižih troškova rada bez gubitaka na produktivnosti, kvalitetu proizvoda i troškovima distribucije. Ovo je u poslednjih nekoliko godina najzastupljeniji tip SDI u Srbiji, jer su prosečne plate u sektoru prerađivačke industrije 5–6 puta manje nego u manje razvijenim pokrajinama u Nemačkoj, dok je za transport robe iz Subotice do Minhena u Nemačkoj potrebno jednako vremena koliko od Flensburga, koji je isto u Nemačkoj, do Minhena. Ovaj tip projekata je osetljiv na investicione podsticaje, projekti su uglavnom izvozno orjentisani i zahtevaju veliku brzinu realizacije.

## 1.4. Najčešći razlozi za priliv SDI u Srbiju

Iskustvo institucija koje su se bavile privlačenjem investicija i podrškom investicijama u Srbiji govori da su se razlozi za dolazak stranih kompanija menjali po fazama. U prvo vreme nakon pada ekonomskih sankcija s početkom prve decenije 20. veka najviše je bilo projekata koji su bili orijentisani na domaće tržište i gde je cilj bio da se kupovinom domaćih fabrika (i brendova) pokrije domaće tržište strateških proizvoda robe široke potrošnje, kao što su deterdženti, pivo, duvanski proizvodi, mineralna voda, šećer i mlečni proizvodi, kao i proizvoda visoke dodate vrednosti za koje su postojali instalirani kapaciteti, kao što su cement, proizvodi lake hemije i proizvodi od bakra i čelika.

Nakon ove faze, fokus stranih investitora pomerio se na izvozno orijentisane projekte koji nisu imali vezu sa privrednim društvima koja su ranije radila u gradovima i opštinama koji su odabrani za podizanje proizvodnih kapaciteta. Ovi projekti se kolokvijalno nazivaju *greenfield projekti* (*GF*) kada se radi o izgradnji nove fabrike na mestu gde ranije nije bilo nikakvih objekata, odnosno *brownfield projekti* (*BF*) kada se radi o realizaciji projekata u halama koje su ranije imale drugu namenu. Kasnije su u ovu podelu uvedeni i tzv. *greyfield projekti* kao amalgam *GF* i *BF* pristupa, gde se radi o korišćenju infrastrukture objekata koji su imali drugu namenu za podizanje novih industrijskih kapaciteta.

Najčešći razlozi za dolazak stranih kompanija su sledeći:

**Spas od finansijskih problema –** Ovo je razlog najčešće vezan za kompanije iz Zapadne Evrope koje traže način da izbegnu potencijalni bankrot tako što razmatraju preseljenje u zemlje sa nižim troškovima poslovanja. Nekad se takva odluka donese na vreme pa povoljni efekti povećane konkurentnosti nastupe pre nego što problemi u matičnim zemljama nastanu, nekad se zakasni sa odlukom o investiranju u zemlje sa nižim troškovima pa bankrot nastane za vreme realizacije projekta (kao što se desilo sa kompanijom *Reum* u Svilajncu i *Mura* u Pirotu).

**Izbegavanje rizika koncentracije** – Multinacionalne kompanije ne vole da previše resursa ulože u jednoj stranoj zemlji. Koliko god efekti poslovana bili dobri, postoji prag preko kog se ne raste i taj prag je definisan ili brojem radnih mesta ili proizvodnim kapacitetima. Razlog za ovakav pristup je potencijalni rizik od naglog pogoršanja uslova za poslovanje u konkretnoj zemlji, bilo da je reč o promeni propisa, političkim turbulencijama, prirodnim katastrofama ili nečem četvrtom. Uglavnom, veliki broj investitora u Srbiju je došao jer se u nekoj od susednih zemalja došlo do praga preko kojeg nisu hteli da rastu pa je selidba u komšiluk bila razumna alternativa.

**Permanentno smanjenje troškova proizvodnje –** Ovaj razlog uzrokovan je dugoročnim ugovorima o snabdevanju komponentama koji se baziraju na strateškim partnerstvima između multinacionalnih kompanija i njihovih dobavljača. Najčešće se primenjuje u automobilskoj industriji i proizvodnji mašina i opreme, gde je zahtev finalnog

proizvođača (*OEM – original equipment manufacturer*) prema dobavljačima komponenti da ubuduće u predviđenim vremenskim periodima smanjuju cenu svog proizvoda za 1–5% kako bi ostali u krugu prioritetnih dobavljača. Samim tim, postoji kontinuirani pritisak na dobavljače da smanjuju troškove proizvodnje, što ih navodi na izmeštanje proizvodnih kapaciteta na jeftinije lokacije.

**Praćenje konkurencije –** Kompanije koje su konkurenti u određenoj branši se često prate kada je reč o odabiru lokacija za promenu ili proširenje proizvodnih kapaciteta. Jedan od razloga je izbegavanje rizika pada konkurentnosti usled beneficija koje će konkurent imati na novom tržištu (bilo da su u pitanju podsticaji, jeftinija radna snaga, drugi ustupci), dok je drugi razlog postojanje obučene radne snage koju je kompanija konkurent već osposobila za rad u toj oblasti.

**Reakcije na političku nestabilnost –** Paralelno sa globalnim rastom SDI i sve većim brojem zemalja koje su domaćini investicionim projektima, raste i broj kratkih ili trajnijih oružanih sukoba koji nastaju kao posledica stalne preraspodele moći velikih sila (eng. *proxy wars*). Radi zaštite imovine i kontinuiteta poslovanja multinacionalne kompanije gledaju da izmeste proizvodne kapacitete iz tih zemalja ukoliko procene da će konflikt potrajati ili da ima direktne posledice po njihovo poslovanje.

**Kustomizacija proizvoda –** U poslednje vreme je sve izraženiji prelazak sa serijskih proizvoda na kustomizirane proizvode, tj. proizvode koji se prave prema zahtevima konkretnog kupca. Ovaj trend je najizraženiji u automobilskoj industriji, gde se preko 80% vozila na proizvodnoj liniji sklapa prema konfiguraciji koju su definisali budući vozači te se automobili razlikuju u opremljenosti enterijera, multimedijalnim sadržajima, bezbednosnoj opremi i slično. Zbog brzine isporuke ovi „varijabilni" elementi ne mogu da trpe dug period transporta pa se proizvode u relativnoj blizini fabrika gde se sklapaju finalni proizvodi.

Iz tog razloga Srbija je jedan od vodećih proizvođača kablovskih setova i presvlaka za sedišta automobila, sistema za protok fluida i drugih komponenti uglavnom niže dodate vrednosti.

**Modni trendovi** – Ovaj razlog je naročito zastupljen u modnoj industriji, gde se modni trendovi menjaju u roku od nekoliko nedelja. Ovako brza promena ne trpi povećanje narudžbina iz tradicionalno krojačkih zemalja, kao što su Kina, Indija, Vijetnam, Bangladeš i dr. zbog dugog perioda za dostavljanje te proizvođači koji rade za distributivne brendove gledaju da se pozicioniraju što bliže platežno sposobnim finalnim potrošačima.

**Proširenje poslovanja, vertikalna i horizontalna integracija** – Ukoliko su kompanije zadovoljne uslovima poslovanja na novom tržištu, svakako će gledati da prošire proizvodne kapacitete na istoj lokaciji. U boljem slučaju će ubediti neku od drugih divizija unutar iste korporacije da iskoristi pogodnosti u koje su se već uverili ili će, radi optimizacije poslovanja, motivisati dobavljače komponenti ili kupce svojih proizvoda da se pozicioniraju u neposrednoj blizini kako bi smanjili troškove logistike i imali neposredniju reakciju na izmene u proizvodnim procesima.

## 1.5. Trendovi u svetu i Evropi u vezi sa SDI

### *1.5.1. SDI na globalnom nivou u 2015. godini*

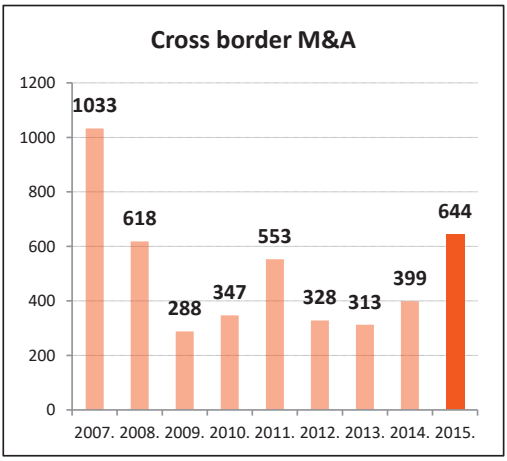
Strane direktne investicije (SDI) na globalnom nivou u 2016. godini dostigle su nivo od 1699 milijardi dolara (izvor: UNCTAD), najviši nivo investicija nakon svetske finansijske krize 2008 godine.

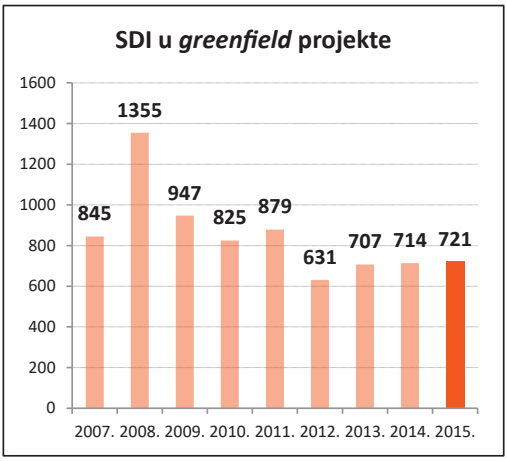
Najveći doprinos rastu SDI u svetu dale su razvijene zemlje, pre svega zemlje Evropske unije, SAD i Kanada, sa ukupnim rastom SDI od 89,9% u odnosu na 2014. godinu, odnosno sa 493 milijarde dolara u 2014. na 936 milijardi dolara u 2015.

Što se tiče zemalja u razvoju, trend je, iako pozitivan, znatno manjeg intenziteta pa je ukupan rast investicija zemalja Afrike, Azije (ne računajući Japan i Izrael) i Latinske Amerike bio samo 5,3% u odnosu na 2014. godinu, s tim da su tom rastu dominantno doprinele investicije u Aziju iz razloga što su SDI u Africi i Latinskoj Americi u datom periodu opale za 16% ili ukupno 36 milijardi dolara.

Zemlje u tranziciji (Rusija, zemlje bivšeg SSSR koje nisu članice EU, zemlje bivše SFRJ koje nisu članice EU) zbirno su ostvarile najlošiji rezultat sa agregatnim padom od preko 54% i manjkom investicija u iznosu od 27 milijardi dolara u odnosu na 2014. Uzrok tome je drastično smanjen nivo investicija u Rusiju i Kazahstan, dok je region jugoistočne Evrope zabeležio blag rast od 3% u odnosu na prošlu godinu.

Kada se gleda po pojedinačnim zemljama, najveći priliv SDI je zabeležen u Sjedinjenim Američkim Državama, potom u Hong Kongu, Kini, Velikoj Britaniji i Holandiji.

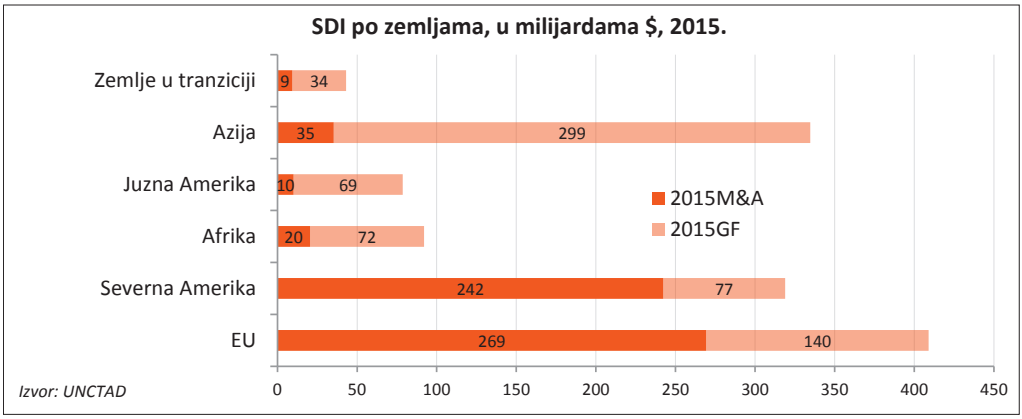



Iako zabeležen rast investicija u 2015. godini deluje ohrabrujuće, struktura tih ulaganja (pogotovo ulaganja koja su realizovana u razvijenim zemljama) govori da je rast

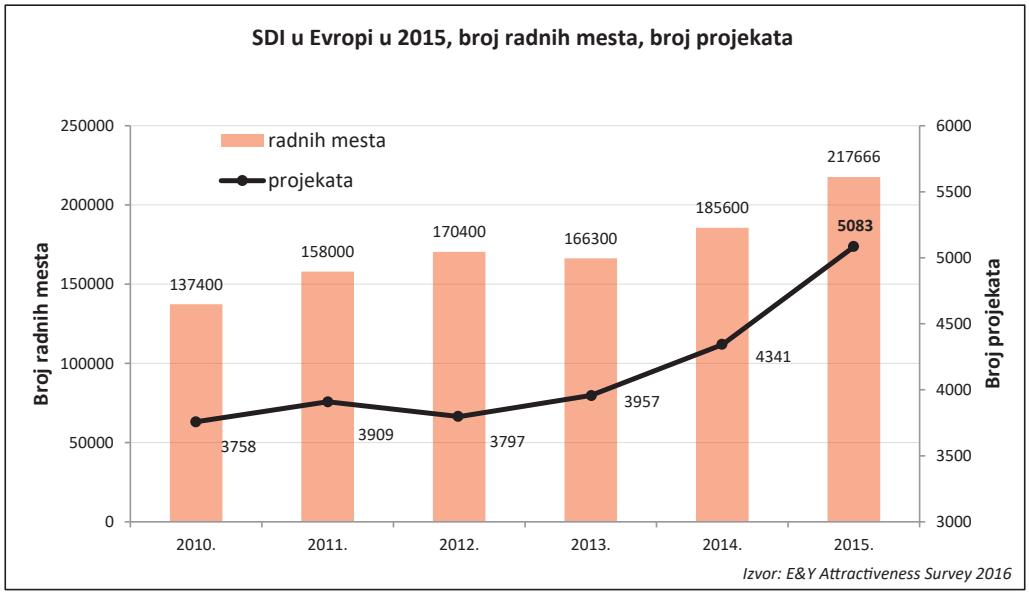
baziran uglavnom na investicijama u spajanja i preuzimanja (eng. *Mergers and Aquisitions, M&A*), dok je rast tzv. *greenfield* investicija bio daleko manji. Ovaj trend je najviše izražen na severnoameričkom kontinentu, gde su strane direktne investicije u sektoru *M&A* porasle više od 5 puta (sa 44,1 na 242 milijarde dolara), dok su investicije u *greenfield* projekte zapravo opale za 1,1 milijardu dolara.

Gledano po kontinentima i regionima, stiče se zaključak da, iako Azija nije privukla najviše SDI, struktura tih ulaganja je daleko povoljnija nego u razvijenim zemljama Evrope i Severne Amerike. Štaviše, u zemlje Azije je otišlo više investicija u *greenfield* projekte nego u sve razvijene zemlje zajedno. Otud može da se zaključi da kapital u razvijenim zemljama kupuje predvidivost i stabilnost u poslovanju, razrađene poslovne modele, visoko platežna tržišta i rešenja bazirana na visokim tehnologijama, dok se proizvodno-prerađivačka aktivnost u velikoj meri već preselila na Istok.

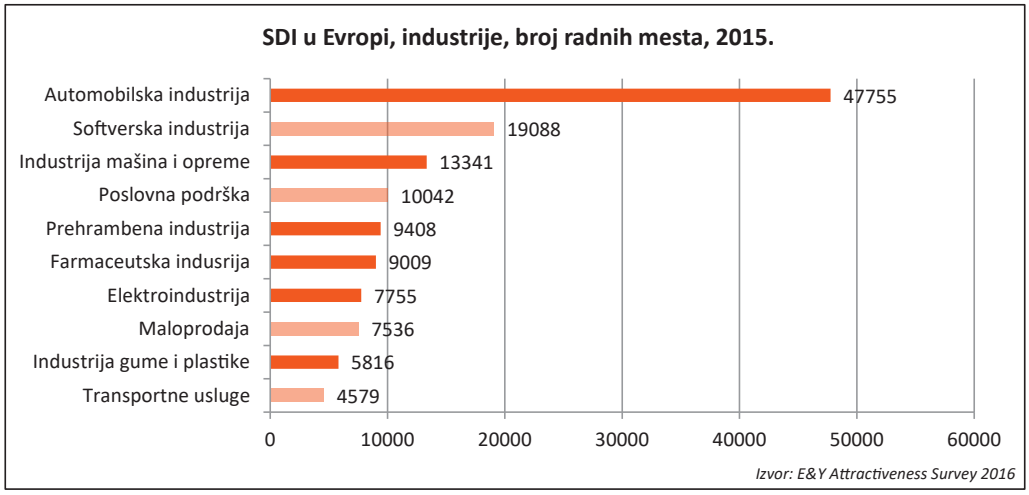



## 1.5.2. SDI u Evropi u 2015 godini

U 2015. godini u Evropi su zabeleženi najbolji rezultati u istoriji u pogledu broja projekata i broja radnih mesta ostvarenih pomoću SDI. Naime, po prvi put je broj radnih mesta ostvaren investicijama iz drugih zemalja prešao 200.000 (tačno 217.666), dok je broj investicionih projekata prešao cifru od 5000 i zadržao se na cifri od 5083 (izvor: E&Y Attractiveness Survey 2016). U odnosu na prethodnu godinu, broj radnih mesta ostvaren po ovom osnovu povećan je za 17%, dok je broj projekata porastao za 14%. Rezultati svakako ohrabruju i sugerišu da, uprkos izazovima nastalim usled migrantske krize, terorističkih napada i konflikata na istoku kontinenta, investitori visoko cene jasan institucionalni okvir, predvidivost uslova poslovanja, razvijenu naučno-tehnološku infrastrukturu i podršku za inovacione delatnosti.




U pogledu porekla kompanija koje su investirale u zemlje Evrope, kao i prethodnih godina preovlađuju evropske zemlje sa 54% svih projekata, i to najviše u sektoru industrijske proizvodnje (ukupno 1403 od 5083 projekta). Na drugom mestu su investitori iz Severne i Južne Amerike sa ukupno 1239 projekata, s tim da je najveći broj ovih projekata bio u sektoru poslovnih i finansijskih usluga, dok je najveći rast ostvaren u projektima koji se bave maloprodajom i ugostiteljskim uslugama. Investicije iz Azije u kontinuitetu od 2012. godine beleže rast i trenutno doprinose sa više od 10% u odnosu na ukupan broj projekata SDI.



Najviše je projekata u oblasti prerađivačke industrije koji dolaze iz Kine, najviše se investira u razvijene zemlje EU (Nemačka i Velika Britanija). Primetan je značajan porast investicija iz Indije u sektoru poslovnih i finansijskih usluga, kao i investicionih projekata iz Kine u domenu građevinske industrije i razvoja infrastrukture.

Najviše je projekata bilo u prerađivačkoj industriji (2945), zatim slede finansijske i poslovne usluge (1650), transport i komunikacije (447), ugostiteljstvo i maloprodaja (163) i ostali sektori (328).

Kada se gledaju industrije, najviše novootvorenih radnih mesta bilo je u proizvodnji automobila i auto-komponenti, dok je najveći broj projekata realizovan u proizvodnji softvera.

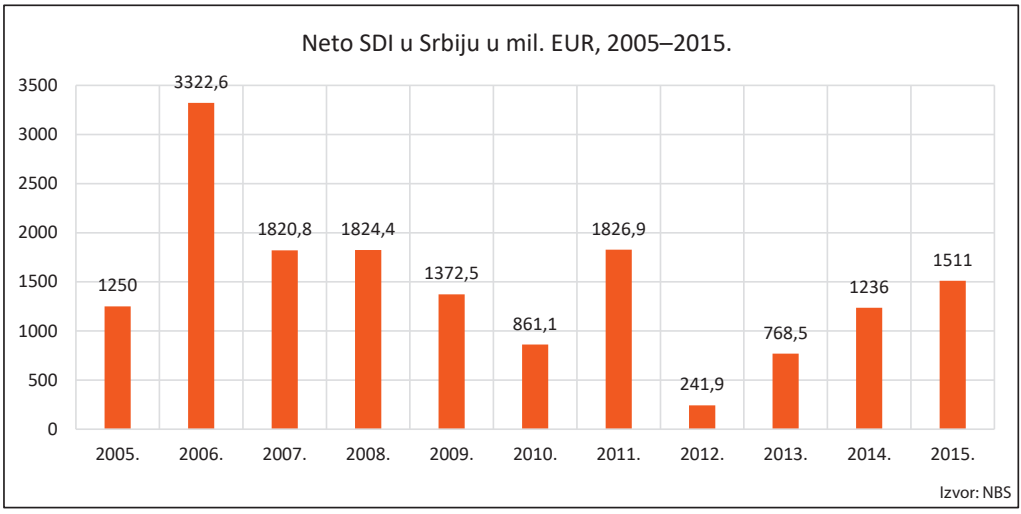
**Ključne poruke iz 1. poglavlja**

- Strane direktne investicije imaju nemerljiv uticaj na globalne ekonomske tokove.
- Stranih direktnih investicija u Evropi je sve više. U 2015. godini ostvareni su rekordi u pogledu broja projekata i broja radnih mesta.
- Investicioni projekti se razlikuju po tipovima i razlozima koji ih pokreću. Razumevanje ovih parametara je od ključne važnosti za određivanje odnosa prema potencijalnim investitorima.
- Pored tradicionalnih kontinenata i zemalja koje investiraju u Evropi, vidljiv je rast projekata sa novih destinacija, kao što su Kina i Indija.
- Daleko najveći broj radnih mesta i dalje generišu projekti u automobilskoj industriji.

# 2. DIREKTNE INVESTICIJE U SRBIJI

## 2.1. Hronologija privlačenja SDI u Srbiji

Već je napomenuto da se dolazak SDI u Srbiju odvijao u dve faze – u prvoj su preovladavali projekti koji su bili fokusirani na osvajanje domaćeg tržišta putem privatizacija postojećih proizvodnih sistema, a u drugoj preovlađuju izvozno orjentisani *GF* i *BF* projekti. Teško je reći kada se dogodio prelazak sa prve na drugu fazu, ali kao referentna tačka može da se uzme 2006. godina, od kada se na nacionalnom nivou odobravaju direktni finansijski podsticaji za privlačenje investicija, što je, ako se ima u vidu da su druge države centralne i istočne Evrope ranije uvele ovakve programe, uveliko popravilo konkurentsku poziciju Srbije u privlačenju izvozno orjentisanih investicionih projekata.



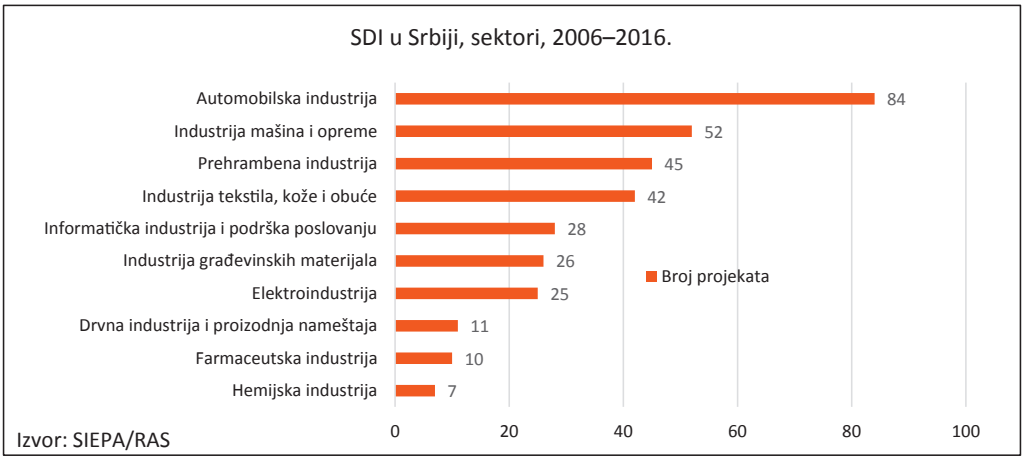

U prvoj fazi, pored kompanija koje su preuzele strateške proizvođače robe široke potrošnje, intenzivno se ulagalo i u:

- **sektor bankarstva i osiguranja** (*Intesa San Paolo*, *Raiffeisen*, *Societe Generale*, *Laiki Marfin*, *Eurobank EFG*, *NLB*, *Piraeus*, *Erste*, *OTP*, *Fondiaria*, *Generali*, *UNIQUA*, *Triglav*),

- **sektor maloprodaje** (*Merkator*, *Veropoulos*, *Intemarche*, *DM*, *Metro*, *Merkur*),
- **sektor nekretnina** (*AFI Europe*, *GTC*, *Atrium-Durst*, *Bluehouse Capital, Vienna Insurance Group, MPC Properties*, *Africa Israel Investments*, *Lambda Development*, *CA Immo International*),
- **sektor prerade i distribucije derivata nafte i gasa** (*OMV*, *Linde AG*, *Hellenic Petroleum*, *Lukoil*, *MOL*),
- **sektor transporta i logistike** (*DHL*, *Kuehne + Nagel*, *DB Shenker*, *Hodlmayr*, *Gebruder Weiss*),
- **sektor telekomunikacija** (*Telenor*, *VIP*, *Intracom*, *Austria Post*),
- **industriju građevinskih materijala** (*Lafarge, Titan Cement, Holcim, Nexe, Tondach, Austroterm, TIM Izolirka*, *Rofiks*, *Xella*, *Knauf*).

Pored ovih ulaganja, realizovano je nekoliko značajnih projekata u oblasti prerađivačke industrije, kao što su *Ball Packaging* u Beogradu, *Siemens* u Subotici, *Tetrapak* u Gornjem Milanovcu, a *Microsoft* je otvorio jedan od svojih 5 razvojnih centara van SAD u Beogradu.

U drugoj fazi, koja počinje negde od 2006. godine, težište se prenelo na izvozno orijentisanu prerađivačku industriju pa se najviše ulagalo u sektor automobilske industrije (ukupno 84 projekta), prehrambenu industriju (ukupno 52 projekta), elektroindustriju (ukupno 25 projekata), industriju obrade metala i proizvodnju mašina i opreme (ukupno 45 projekata), industriju tekstila, kože i obuće (ukupno 42 projekta), IT i *BPO* (28 projekata).

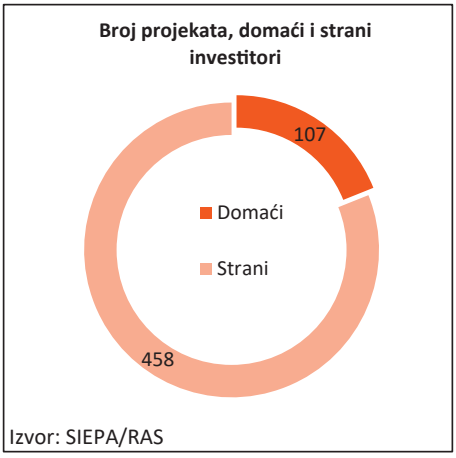


## 2.2. Statistika realizacije domaćih i stranih investicija od 2000. godine

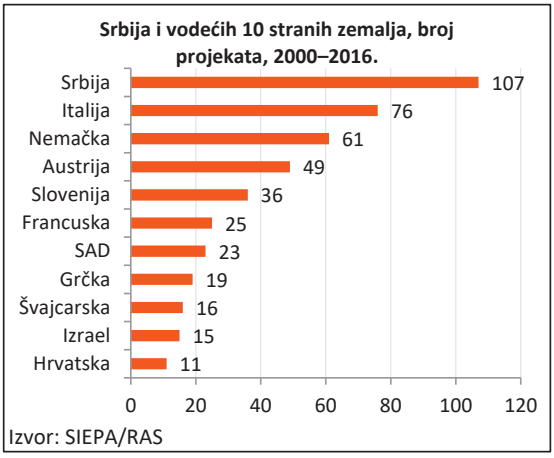
Prema evidenciji koja je vođena u agenciji SIEPA (kasnije RAS), ukupno je u periodu 2000–2016. godine realizovano 565 pojedinačnih investicionih projekata. Ovde nisu uzeti u obzir manji projekti domaćih MSP već su evidentirani projekti gde je visina investicije preko 500.000 EUR, osim sektora usluga koje se pružaju klijentima u inostranstvu, gde je ovaj prag manji.

Prema toj evidenciji, udeo stranih investicija je znatno veći i kreće se na nivou od 81,06%, dok je investicionih projekata koje su pokrenuli domaći investitori bilo 18,93%.

Gledano po broju radnih mesta, najviše ljudi je zaposleno kod kompanija iz Nemačke, zatim slede Italija, Slovenija, Austrija i SAD. Ukupno je po ovom osnovu otvoreno (ili zadržano) blizu 200.000 radnih mesta, dok su kompanije iz 44 zemlje pokrenule investicione projekte u Srbiji.

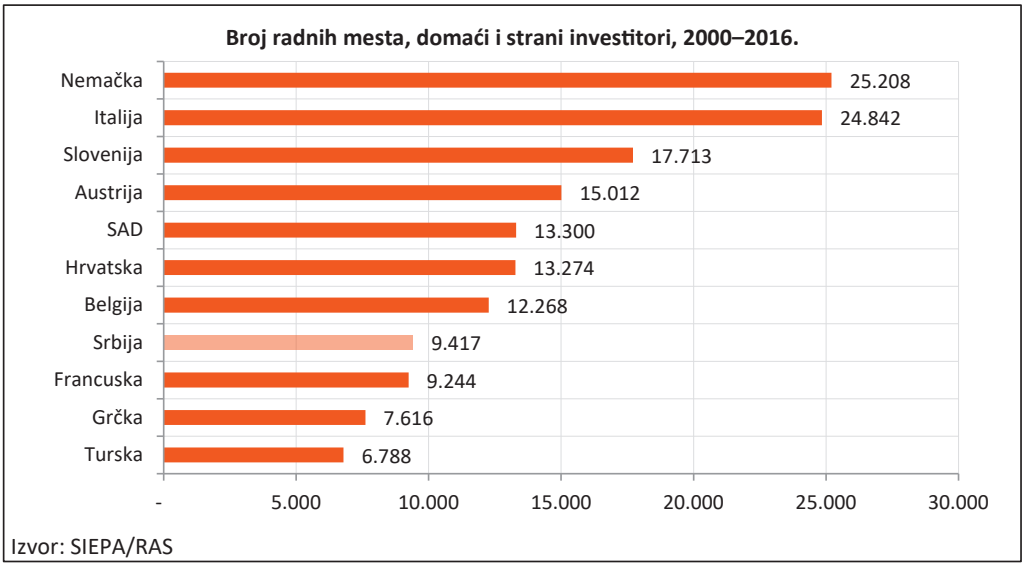


Izvor: SIEPA/RAS

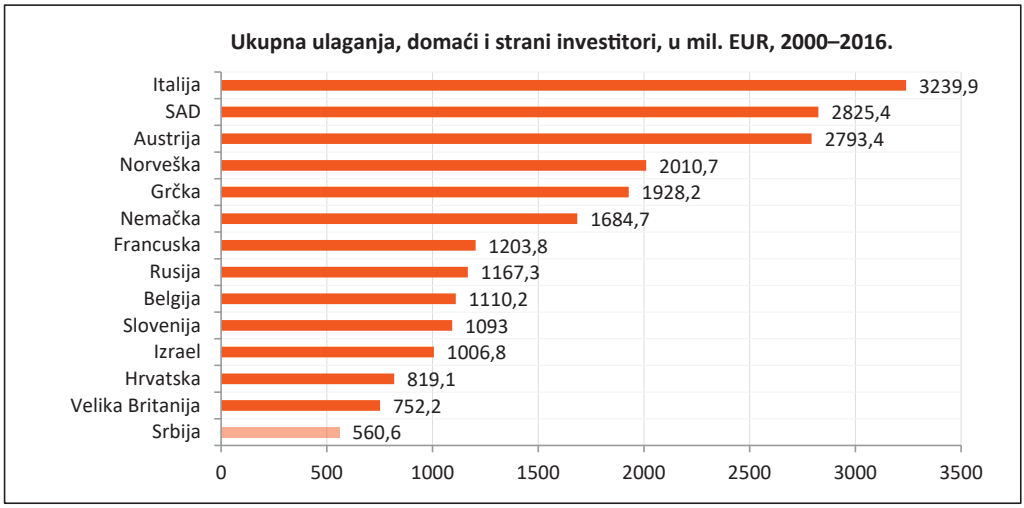


Izvor: SIEPA/RAS

Kada se posmatra vrednosno, najviše je registrovano ulaganja iz Italije, od preko 3,2 milijarde evra, zatim slede SAD, Austrija, Norveška, Grčka i Nemačka. Ulagači iz Srbije su na ovoj listi ukupno na 15. mestu sa 560 miliona evra.



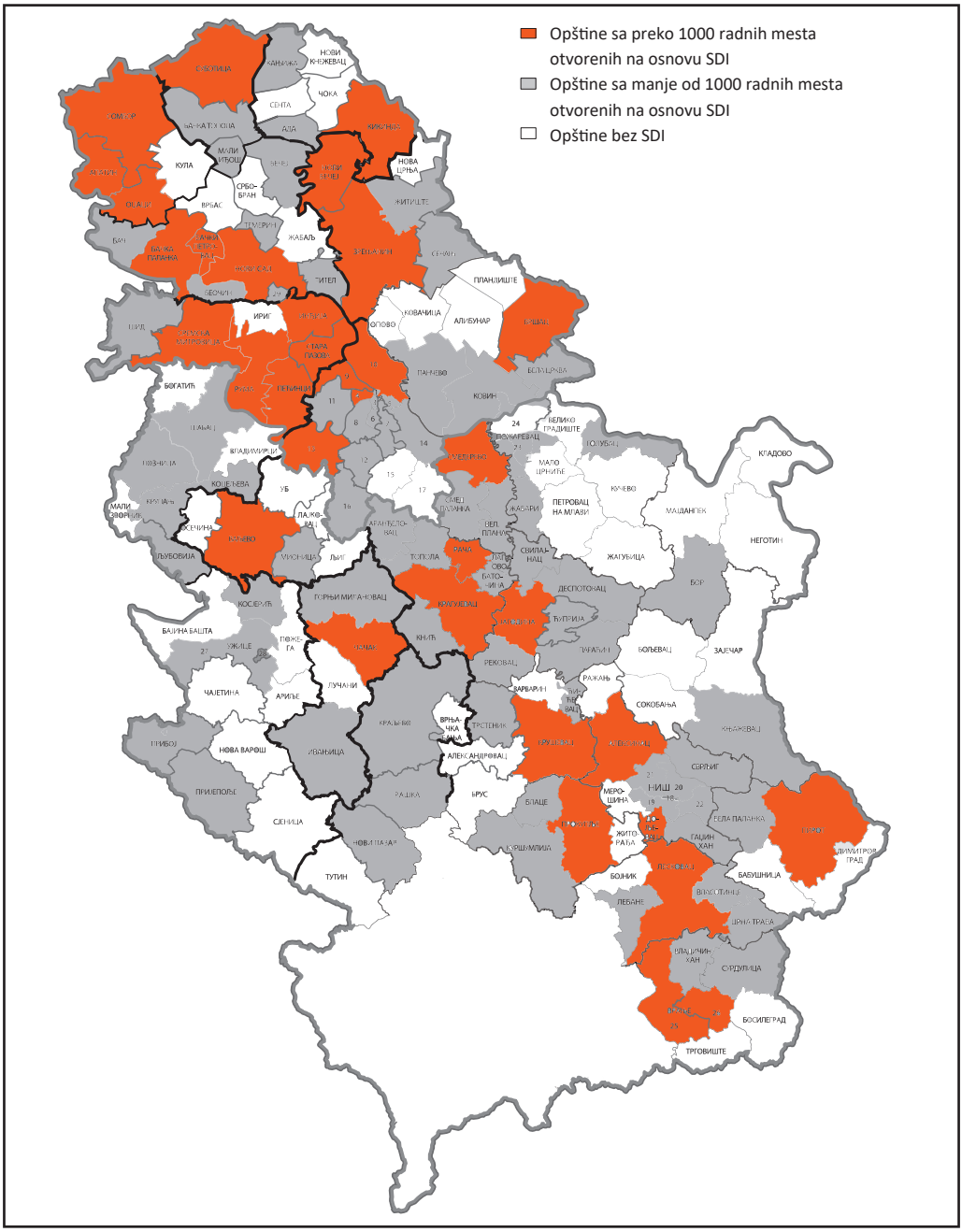

Izvor: SIEPA/RAS




## 2.3. Teritorijalna raspodela direktnih investicija

Kad je reč o teritorijalnoj distribuciji ulaganja, najviše ih je bilo u gradovima i opštinama koji se nalaze na drumskim koridorima E70 i E75. Pojedinačno, najveći magnet za investitore predstavljali su Beograd, Novi Sad, Niš, Kragujevac i Smederevo, dok veliki broj lokalnih samouprava u istočnoj i zapadnoj Srbiji nije imao konkretne rezultate u privlačenju novih investicija.

Ovo jasno potvrđuje uticaj razvoja putne infrastrukture na privlačenje novih investicija, jer su oni gradovi i opštine koji se nalaze na auto-putu imali u proseku daleko više projekata i otvorenih novih radnih mesta od lokalnih samouprava koje su udaljene od Koridora 10.



## 2.4. Zakon o ulaganjima iz 2015. godine

Krajem 2015. godine usvojen je Zakon o ulaganjima (ZOU), kojim se precizno uređuju institucionalni okvir za privlačenje investicionih projekata i podršku realizaciji investicionih projekata, kao i pitanja u vezi sa pravima investitora, vrstama ulaganja, slobodom i zaštitom investitora, investicionim podsticajima, osnivanjem i radom Razvojne agencije Srbije, kao i podela nadležnosti i odgovornosti između različitih subjekata podrške ulaganjima.

Ovim propisom je stavljen van snage Zakon o stranim ulaganjima iz 2003. godine, koji je tretirao samo ulaganja iz inostranstva, dok novi ZOU u istu ravan stavlja domaće i strane investitore i garantuje im jednak tretman administracije u pogledu pravnog statusa i prioriteta kod pružanja usluga.

Zakonom se definišu vrste ulaganja prema značaju, odnosno izdvajaju ulaganja od posebnog i ulaganja od lokalnog značaja. Pored toga, definisani su i kriterijumi na osnovu kojih se utvrđuje značaj ulaganja, a koji obuhvataju broj novih radnih mesta, vrstu i iznos ulaganja, uticaj na spoljnotrgovinski bilans, dugoročnost ulaganja, stvaranje dodate vrednosti, kao i reference i kredibilitet investitora.

Zakon je takođe uspostavio jasan pravni okvir za investicione podsticaje koji obuhvataju državnu pomoć, poreske podsticaje, carinske povlastice i oslobađanja u vezi sa sistemom obaveznog socijalnog osiguranja.

Jedna od najvećih promena u odnosu na prethodna zakonska rešenja sadržana je u jasnom definisanju subjekata podrške ulaganjima, koje čine Savet za ekonomski razvoj, ministarstvo nadležno za poslove privrede, Razvojna agencija Srbije, organ autonomne pokrajine i jedinica lokalne samouprave preko jedinice za lokalni ekonomski razvoj i podršku ulaganjima.

Ovim je ne samo institucionalizovan dosadašnji rad kancelarija za lokalni ekonomski razvoj (KLER) na nivou jedinica lokalne samouprave već je i, kroz mere za podsticanje konkurentnosti LS i smernice za postupanje jedinica za lokalni ekonomski razvoj i podršku ulaganjima, jasno precizirana uloga koju lokalne samouprave i operativni organi LS imaju u zajedničkoj nacionalnoj platformi za privlačenje investicionih projekata i podršku investicionim projektima.

Zakon takođe predviđa osnivanje Razvojne agencije Srbije (RAS), koja je pravna naslednica Agencije za strana ulaganja i promociju izvoza (SIEPA) i Nacionalne agencije za regionalni razvoj (NARR).

Uloga RAS-a je da bude centralna tačka za koordinaciju funkcionisanja svih subjekata podrške ulaganjima i da se na nacionalnom nivou bavi poslovima privlačenja investicionih projekata i podrške realizaciji investicionih projekata, programiranja i implementacije programa za unapređenje funkcionisanja sektora MMSPP, podizanjem kapaciteta infrastrukture regionalnog razvoja, kao i drugim programima i aktivnostima čiji je cilj unapređenje opštih performansi nacionalne ekonomije.

RAS je takođe ovim zakonom dobio važnu ulogu u obrazovanju projektnih timova, kreiranju i sprovođenju investicionih programa, o čemu će kasnije u tekstu biti više reči.

Analizom problema koji su se u ranijem periodu javljali tokom realizacije investicionih projekata, utvrđeno je da postoji potreba za boljom koordinacijom imalaca javnih ovlašćenja na svim nivoima vlasti u procesu pripreme investicija, kao i tokom i nakon njihove realizacije. Rešenjima koja sadrži ovaj zakon stvoreni su uslovi za efikasniju realizaciju investicija i postizanje višestrukih ekonomskih efekata.

**Ključne poruke iz 2. poglavlja**

- Strani investitori su u značajnoj meri doprineli ukupnoj investicionoj aktivnosti u Srbiji u prethodnom periodu.
- Period do prekida ekonomskih sankcija može da se podeli u dva dela, prvi – u kom su preovlađivala preuzimanja postojećih privrednih društava i drugi – u kom preovlađuju investicije u nove kapacitete.
- Blizina dobrih putnih koridora je od izuzetne važnosti za odabir lokacije.

# 3. ZNAČAJ DIREKTNIH INVESTICIJA ZA LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ

## 3.1. Uticaj direktnih investicija na parametre ekonomskog razvoja na lokalnom nivou

Od polovine prošlog veka pa sve do početka novog milenijuma u Srbiji (i SFRJ) vladao je koncept centralno-planske privrede. Taj koncept je podrazumevao da država na centralnom nivou upravlja aktivnostima ekonomskog razvoja, ujedno planira razvoj industrijskih grana, u skladu sa tim planovima projektuje potrebe za industrijskim kapacitetima i njihovu geografsku distribuciju, implementira razvoj tih kapaciteta kao ekskluzivni investitor i kasnije menadžer proizvodnih fabrika. Uloga lokalne administracije je bila čisto administrativna – da se stara da se projekti razvijaju utvrđenom dinamikom.

U poslednjih 15 godina ovaj koncept je sasvim napušten, država se u potpunosti povukla iz investicione aktivnosti i ograničila svoj uticaj na razvoj infrastrukture, odobravanje podsticaja za privlačenje investicija i stvaranje adekvatnog poreskog okvira na nacionalnom nivou.

Samim tim, lokalnoj administraciji – u našem slučaju, gradovima i opštinama – preostalo je da se bave svim aspektima lokalnog ekonomskog razvoja (LER), posebno podizanjem kapaciteta lokalne samouprave za upravljanje LER, stvaranjem podsticajnog ambijenta za otvaranje i rast MSP, izgradnjom partnerstva sa lokalnom privredom, ulaganjem u poslovnu i komunalnu infrastrukturu i privlačenjem direktnih investicija.

U uslovima u kakvim se Srbija nalazi (relativno plitko i slabo platežno tržište, nedovoljan pristup dugoročnim finansijskim izvorima, diskontinuitet sa industrijskom tradicijom usled ekonomskih sankcija 90-ih godina 20. veka, strah od preduzetničkih inicijativa), privlačenje direktnih investicija predstavlja jedini način da se u kratkom vremenskom periodu generiše veliki broj radnih mesta, time poveća tražnja za radnom snagom, što posledično doprinosi povećanju prosečne plate i ukupnog iznosa zarada isplaćenih na lokalu. Direktan efekat koji se na ovaj način stvara je povećana agregatna tražnja domaćinstava za dobrima i uslugama, što opet generiše nova radna mesta.

Direktnim investicijama se takođe *povećava priliv kapitala* u osnovna sredstva, čime se proširuje baza za prikupljanje prihoda na osnovu poreza na imovinu.

Sa novim investicijama u savremene proizvodne pogone dolazi i do *transfera novih tehnologija*, što znatno utiče na rast produktivnosti i dodate vrednosti proizvoda. Takođe, radnici koji su zaposleni u ovakvim kompanijama imaju priliku da prođu *obuke i steknu savremena znanja*, čime povećavaju svoju vrednost na tržištu rada i stvaraju osnov za više iznose zarada u budućnosti.

Kompanije sa lokalnog nivoa dolaskom novih investitora dobijaju priliku da im direktno plasiraju svoje proizvode i usluge, ali i da posredstvom kanala distribucije kojima raspolažu investitori izvezu svoje proizvode na nova tržišta u vidu komponenti ili sklopova. Dugoročni ugovori o poslovnoj saradnji između novih investitora i lokalnih MSP opravdavaju nova ulaganja u savremenu opremu domaćih privrednih društava, što znatno doprinosi njihovoj međunarodnoj konkurentnosti i samostalnom plasmanu na strana tržišta.

Pokretanje ovog lokalnog investicionog multiplikatora je posebno važno u sredinama koje nisu veliki administrativni centri, koje nemaju univerzitete sa velikim brojem studenata, koje takođe nemaju značajan potencijal za razvoj turizma ili angažovanje većeg udela populacije u intenzivnoj poljoprivrednoj proizvodnji, a takvih JLS je u Srbiji sigurno preko 80%.

U skladu sa izveštajem Republičkog zavoda za statistiku o strukturi potrošnje domaćinstava u Srbiji i proceni udela te potrošnje sa lokala, na prosečnu neto platu od 380€ iz septembra 2016. čak 27,88% ili 105,96€ ostaje sektoru MSP na lokalu kao nadoknada za prehrambene i druge lokalne proizvode, usluge pružene domaćinstvima i trgovačke marže za proizvode koji se ne proizvode na teritoriji LS.

| Elementi potrošnje domaćinstava | Udeo u potrošnji domaćinstava (RZS) | Na prosečnu platu od 362€ | Procena efekta na lokalu | Ostaje lokalnim MSP |
|---|---|---|---|---|
| Hrana i bezalkoholna pića | 34,60% | 131,48 | 40% | 52,592 |
| Stanovanje i energenti | 17,30% | 65,74 | | 0 |
| Transport | 9,40% | 35,72 | 15% | 5,358 |
| Lični predmeti i usluge | 5,80% | 22,04 | 40% | 8,816 |
| Odeća i obuća | 5,50% | 20,90 | 20% | 4,18 |
| Komunikacije | 5,20% | 19,76 | 20% | 3,952 |
| Opremanje stana | 4,50% | 17,10 | 25% | 4,275 |
| Zdravlje | 4,40% | 16,72 | 10% | 1,672 |
| Alkoholna pića i duvan | 4,30% | 16,34 | 10% | 1,634 |
| Rekreacija i kultura | 4,20% | 15,96 | 90% | 14,364 |
| Ostalo | 4,80% | 18,24 | 50% | 9,12 |
| Ukupno | | | | 105,96 € |

Uz ovo je potrebno dodati 62,63€ koji ostaju lokalnim komunalnim preduzećima za isporučene energente i usluge, stanodavcima i JLS za druge objedinjene usluge.

## 3.2. Uticaj direktnih investicija na javne prihode jedinica lokalne samouprave

Prema Zakonu o finansiranju lokalnih samouprava, preovlađujući deo prihoda od poreza na dohodak građana na osnovu zarada iz radnog odnosa predstavlja prihod lokalne samouprave. Izmenama Zakona o finansiranju lokalnih samouprava, koje stupaju na snagu početkom 2017. godine, udeo ukupnih poreza iz zarada koji će biti transferisani kao prihod lokalne samouprave za gradove će biti 77%, dok će opštinama ostajati 74% uplata poreza na dohodak građana iz ostvarenih zarada.

Prema novom obračunu, na svaku neto platu od (prosečnih) 380€, gradovima sleduje direktan transfer od 33,44€ mesečno, dok će opštinama biti transferisano 32,14€ na svaku isplaćenu prosečnu neto zaradu. Na investicioni projekat od 732 radna mesta, koliko je u proseku u prvoj polovini 2016. godine bilo u ugovorima o direktnim finansijskim podsticajima, godišnji iznos koji JLS može da prihoduje privlačenjem jednog projekta dostiže blizu 300.000 evra.

| Udeli u bruto zaradi | Iznos u EUR |
|---|---|
| Neto plata | 380,00 € |
| Doprinosi PIO | 148,01 € |
| Doprinosi RFZO | 54,45 € |
| Doprinosi nezaposlenost | 7,93 € |
| Porez na zarade – gradovi/opštine | 33,44/32,14 € |
| Porez na zarade – Republika | 9,99/11,29 € |
| Ukupno bruto plata | 633,82 € |

Takođe, realizacija *GF* investicionog projekta podrazumeva prihode na osnovu prodaje ili iznajmljivanja zemljišta, naplate različitih taksi i naknada vezanih za prenos vlasništva nad zemljištem i objektima, izdavanje građevinskih dozvola i kasnije poslovanje investitora.

Na ovo treba dodati prihode lokalnih komunalnih preduzeća za isporučene usluge i energente, kao i rast javnih prihoda na osnovu povećane agregatne tražnje za lokalnim proizvodima i uslugama uzrokovane rastom ukupne mase plata (zbog novozaposlenih radnika), ujedno i prihode od povećanih aktivnosti lokalnih MSP koja su postala dobavljači ulagača.

## 3.3. Uticaj direktnih investicija na ostale aspekte razvoja na lokalu

Realizacija investicionih projekata, pored ekonomskih efekata, generiše pozitivne uticaje i na druge aspekte razvoja zajednice, kao što su obrazovanje, kultura, sport, razvoj infrastrukture i aktivnosti korporativno-društvene odgovornosti (*CSR*).

Kompanije koje dolaze kao investitori u lokalnu sredinu često sklapaju partnerstva sa obrazovnim institucijama, gde se na bazi budućih potreba kompanije za stručnom radnom snagom formiraju posebna odeljenja u stručnim školama. Ovakvim pristupom ostvaruje se uzajamna korist za obe strane – investitor dobija u perspektivi zaposlene koji mogu u kratkom vremenskom roku da zauzmu svoje mesto u proizvodnom procesu, dok obrazovna institucija dobija bolje smernice u vezi sa nastavnim programom koji će učenicima obezbediti siguran posao nakon završenog školovanja. Neretko se dešava da kompanije doniraju delove opreme i proizvodnih linija stručnim školama za praktičnu nastavu, a organizuje se i stručna praksa učenika u proizvodnim pogonima investitora.

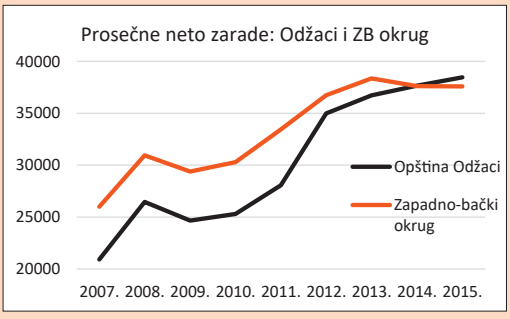
Investitori su često sponzori lokalnih sportskih društava, u partnerstvu sa JLS učestvuju u projektima koji su usmereni na obnavljanje javnih površina, komunalne infrastrukture, rada kulturno-umetničkih društava i drugih aspekata važnih za funkcionisanje i razvoj zajednice.

Mnoge multinacionalne kompanije (MNK) imaju budžete za tzv. *CSR* (eng. *Corporate Social Responsibiity* – korporativno-društvena odgovornost), tako da je svakako preporuka da se stupi u kontakt sa njima kako bi se JLS upoznale sa vrednostima i principima investitora na svojoj teritoriji u pogledu *CSR*. Ovim aktivnostima kompanije ulažu u svoj imidž na lokalu, lakšu integraciju sa zajednicom i promociju korporativnih vrednosti.

Ono što svakako ne sme da se radi jeste nametanje investitorima imperativa finansiranja ili sponzorisanja određenih lokalnih aktivnosti u LS. U prethodnom periodu je bilo primera da su određene JLS uslovljavale pružanje usluga investitorima (na koje su ovi imali pravo) sponzorisanjem lokalnih manifestacija, što je bilo shvaćeno kao otvorena ucena i vrlo nepovoljan tretman od strane lokalne administracije.

**Studija slučaja: Investicioni projekat kompanije *Magna* u Odžacima**

U 2012. godini započela je proizvodnja u kompaniji *Magna* u Odžacima. Do tog trenutka, u oblasti prerađivačke industrije je bilo zaposleno samo 880 radnika. Sama kompanija danas zapošljava oko 1250 radnika i isplaćuje redovne zarade, koje u proseku iznose oko 40.000 neto. Realizacijom ovog projekta, opština Odžaci je prestigla prosek okruga po visini zarada i trenutno je jedna od vodećih opština okruga po parametrima LER.



## 3.4. Mogući negativni uticaj direktnih investicija na lokalu

Iako se direktne investicije smatraju jednim od osnovnih pokretača ekonomskog razvoja, postoje situacije kada realizacija investicionih projekata stvara određene negativne efekte u lokalnoj zajednici.

Neki od tih negativnih efekata su sledeći:

- **Stvaranje konkurencije lokalnim MSP** – ukoliko investitor koji dolazi na teritoriju JLS ima sličan proizvodni program kao lokalne firme, najčešće u segmentu tržišta rada. Postoje primeri, pogotovo u IT sektoru i sektoru kože i obuće, kada su (strani) investitori dolaskom u određene gradove počeli da preuzimaju obučenu radnu snagu od lokalnih privrednih društava. Ovo naravno ne bi bio toliki problem da lokalna MSP nisu smatrala da je ovaj vid nelojalne konkurencije podstaknut visokim iznosima direktnih finansijskih podsticaja novom investitoru na koje oni nisu imali pravo.
- **Ekološki problemi** – koji mogu da nastanu ukoliko se investitori ne pridržavaju pravila o zaštiti životne sredine. Ovo se u praksi nije često dešavalo jer se kod odobravanja građevinske dozvole uglavnom traži izrada studije o proceni uticaja na životnu sredinu. Takođe, kompanije koje dolaze iz Zapadne Evrope imaju visok nivo svesti o zaštiti životne sredine tako da često imaju strožije interne standarde od propisa koji važe u Srbiji.
- **Problemi koji nastaju povlačenjem ulagača** – Privlačenje konkretnih investicionih projekata često zahteva velike finansijske napore LS. Očekivanje lokalne administracije je da će se budućim poslovanjem investitora ovi izdaci naplatiti kroz lokalne javne prihode i pozitivne efekte na stanovništvo grada ili opštine. U slučaju da konkretan investitor ne realizuje projekat ili prekine poslovne aktivnosti pre očekivanog roka, ova inicijalna ulaganja JLS neće generisati percipirani nivo prihoda, što može da dovede finansije JLS u problem. Ovaj problem može da se predupredi adekvatnim instrumentima obezbeđenja za lokalne subvencije i specijalne ustupke investitorima, ulaganjem JLS u infrastrukturu koja može da pogoduje različitim tipovima investicionih projekta, kao i pažljivim odabirom investitora kojima će ustupci biti odobreni.

**Ključne poruke iz 3. poglavlja**

- Direktna ulaganja mogu značajno da ubrzaju rast privredne aktivnosti na lokalnom nivou.
- Realizacija investicionih projekata ostvaruje pozitivne efekte ne samo na opšte parametre lokalnog ekonomskog razvoja, već i na prihode lokalne administracije i druge aspekte razvoja zajednice.
- Investicioni projekti mogu da imaju i negativne efekte, tako da je potrebno pažljivo razmotriti kakve projekte bi trebalo podržavati, a kakve ne u konkretnom sučaju.

# 4. PROCES SELEKCIJE LOKACIJA ZA DIREKTNE INVESTICIJE

## 4.1. Parametri za odabir lokacija za direktne investicije

Odluka da se investira na novoj lokaciji povezana je sa brojnim rizicima. Ovi rizici se povećavaju kada se radi o izgradnji novih industrijskih kapaciteta u državi u kojoj kompanija nema iskustva u poslovanju jer je realizacija projekta skopčana sa visokim finansijskim izdacima, relativno dugim vremenskim periodom potrebnim za izgradnju i opremanje proizvodnih kapaciteta i pitanjem održivosti projekta nakon početka poslovanja.

Sa druge strane, multinacionalne kompanije nemaju neki poseban sentiment prema sledećoj investicionoj destinaciji. Odluka se donosi na osnovu detaljne analize većeg broja zemalja i velikog broja parametara koji na kraju presude o državi, regionu, gradu/opštini gde će nova fabrika biti napravljena.

Samim tim, analiza parametara za odabir investicione destinacije bi trebalo da sagleda sve potencijalne rizike i benefite od realizacije novog investicionog projekta za dugoročne ciljeve kompanije i da identifikuje onu destinaciju na kojoj je ovaj odnos najbolji, posebno sa aspekta:

- izvodljivosti realizacije projekta (da li fabrika može da se napravi u zadatom vremenu i u skladu sa projektovanim troškovima)
- postojanja i izdašnosti lokalnih inputa (povezano sa brojem zaposlenih, kvalifikacionom strukturom, komunalnom infrastrukturom i instalisanim kapacitetima, lokalnim dobavljačima i sl.)
- održivosti poslovanja u dužem vremenskom periodu (kretanje cena inputa u projektovanim okvirima, održavanje i unapređenje pravnog okvira za poslovanje, predvidivost troškova administracije na državnom i lokalnom nivou).

Poznavanje ovih parametara i priprema za promociju investicionih potencijala u skladu sa njima od ključne su važnosti za uspešnost aktivnosti svih nivoa administracije u privlačenju novih investicija.

Ovo je pogotovo važno za lokalne samouprave u Srbiji jer je u regionu jugoistočne Evrope koncentrisan najveći broj zemalja na maloj geografskoj površini u poređenju sa svim regionima sveta, uslovi za poslovanje su slični jer je većina zemalja proistekla iz

sličnih političkih i ekonomskih sistema pa u najvećem broju slučajeva nijanse odlučuju o tome da li će za naredni investicioni projekat biti odabrana Kikinda ili Arad u Rumuniji.

U najkraćem, ovi parametri mogu da se svrstaju u nekoliko grupa:

### 4.1.1. Politička stabilnost

Politička stabilnost države u koju se investira je od ključne važnosti za privlačenje investicija. Kompanije sigurno neće investirati u onu zemlju za koju postoji verovatnoća da će biti uvučena u bilo kakav oblik oružanih sukoba ili druge vrste konflikata. Čak uvođenje ekonomskih sankcija može u znatnoj meri da otežа konkurentsku poziciju lokalnih kompanija kada je reč o izvozu gotovih proizvoda i uvozu sirovina i repromaterijala.

U užem smislu, politička stabilnost se tumači i kao nedvosmisleno opredeljenje zemlje domaćina za izgradnju konkurentnog i predvidivog okvira za poslovanje koje neće biti podložno naglim izmenama, pogotovo ne na račun investitora koji posluju na teritoriji te zemlje ili lokalne samouprave.

### 4.1.2. Poreski okvir

Iz ugla kompanija, porezi u zemljama koje se nalaze u krugu za odabir naredne investicione destinacije predstavljaju uporedive obavezne troškove poslovanja koji se razlikuju od države do države. Samim tim, za kompanije je važno da svi budući troškovi poslovanja na osnovu poreskih obaveza budu realno sagledani i da poreski okvir za privredna društva bude predvidiv u dužem vremenskom periodu.

### 4.1.3. Ekonomska stabilnost

Ovde se prvenstveno postavlja pitanje koliko je ekonomski sistem zemlje domaćina realno postavljen i da li je održiv na duži vremenski period. Analiziraju se kreditni rejting zemlje, održivost servisiranja javnog i spoljnog duga, inflacija, stope zaduživanja i drugi parametri koji mogu da ukažu na probleme koji bi u bližoj ili daljoj budućnosti mogli da naruše okvir za poslovanje.

### 4.1.4. Adekvatno poslovno okruženje

Ovde se uglavnom misli na trenutni tretman postojećih privrednih društava, pogotovo na lokalnom nivou. U analizu ulaze cene komunalnih usluga, takse i naknade na lokalnom nivou, takse i naknade koje se naplaćuju firmama sa različitih nivoa, kvalitet usluga koje administracija pruža i opredeljenost za podršku razvoju privatnog sektora.

### 4.1.5. Investicioni podsticaji

Investicioni podsticaji su merljivi ekonomski ustupci koje administracije (državne, regionalne, lokalne) odobravaju određenim kompanijama ili grupama kompanija sa ciljem usmeravanja ulaganja u prioritetne sektore ili regione ili radi uticanja na karakter tih ulaganja (James, 2013). Investicioni podsticaji se uglavnom dele na poreske podsticaje, direktne finansijske podsticaje i ostale podsticaje (ustupanje zemljišta i infrastrukture ispod tržišnih cena, refundacija troškova poslovanja i sl.).

### 4.1.6. Dostupnost stručne radne snage

Jedno od osnovnih pitanja koje kompanije postavljaju jeste: da li u toj opštini mogu da računam na dovoljan broj radnika koji će biti zainteresovani da rade u našoj kompaniji? Parametri koji se analiziraju su stopa nezaposlenosti, broj nezaposlenih na teritoriji JLS i u okruženju, struktura nezaposlenih i očekivanja u vezi sa uslovima rada. Takođe, razmatraju se iskustva sličnih kompanija na lokalu kako bi se stekao uvid u buduću atraktivnost kompanije za novozaposlene.

### 4.1.7. Troškovi rada

Kada se utvrdi da postoji dovoljno adekvatno obučene radne snage na teritoriji (i u okruženju) LS, postavlja se pitanje da li se očekivane zarade novozaposlenih uklapaju u budžetirane izdatke investitora za ovu namenu. Jedan od osnovnih razloga za to što se kompanije sele iz jedne države u drugu je kretanje troškova rada, pa je ovaj parametar izuzetno važan, pogotovo u radno intenzivnim delatnostima, gde male razlike u visini procenjenih troškova rada mogu da presude u odabiru lokacije.

### 4.1.8. Očekivani uslovi rada i radna etika zaposlenih

Da li su zaposleni voljni da se prilagode našem načinu rada? Ovo pitanje se postavlja u vezi sa potrebom za radom u smenama, noćnim radom, produženim radnim vremenom i drugim specifičnim uslovima rada. Takođe, stavlja se akcenat na industrijsku tradiciju u regionu u kom se investira, identifikaciju zaposlenih sa ciljevima i vrednostima kompanije, odsustvo apsentizma, neplaniranih otkaza i slično.

### 4.1.9. Efikasnost i produktivnost zaposlenih

Blisko povezano sa prethodnim parametrom, analiziraju se iskustva drugih kompanija sa radom u konkretnoj državi/regionu/opštini u pogledu stepena iskorišćenosti proizvodnih kapaciteta, očekivane produktivnost rada i dostizanja individualnih i kolektivnih ciljeva kompanije. Iz ovog razloga kompanije često započinju proizvodne aktivnosti u iznajmljenim prostorijama i u puno manjem kapacitetu od planiranog kako bi testirale zaposlene i stekle uvid u to šta ih čeka kada krenu sa izgradnjom nove fabrike.

Delegacija američke kompanije *Ball Packaging* je u 2009. godini posetila Srbiju na najvišem nivou jer je fabrika u Zemunu 2003. godine u kontinuitetu ostvarivala najveći stepen iskorišćenosti kapaciteta od svih fabrika kompanije širom sveta (96%). U delegaciji su bili predsednik upravnog odbora i generalni direktor (*CEO*) kompanije, a nakon sastanaka sa menadžmentom i predstavnicima državne administracije doneli su odluku o dodatnim proširenjima postojećih kapaciteta.

### 4.1.10. Elementi radnog prava

U ovom segmentu analiziraju se elementi radnog prava koji mogu da utiču na poslovanje kompanije, kao što su kumulacija i visina otpremnina, obaveze prema radnicima u pogledu troškova bolovanja, povreda na radu, nadoknada za noćni rad i produženo radno vreme. Takođe, analiziraju se propisi u vezi sa sindikalnim udruživanjem, obavezama prema sindikatima, učestalost štrajkova i razlozi za štrajkove zaposlenih.

U 2013. godini, jedna američka kompanija koja se bavi uslugama podrške poslovanju je umesto Beograda odabrala Sofiju za realizaciju projekta otvaranja servisnog centra kojim je trebalo da bude otvoreno 600 radnih mesta. Razlog je bio u tadašnjoj odredbi Zakona o radu kojom je bilo predviđeno kumuliranje otpremnina zaposlenih za kompletan prethodni radni staž. Kompanija je u obrazloženju obavestila predstavnike SIEPA da su zbog slične odredbe u Španiji pretrpeli ogromne troškove jer su morali da isplate otpremnine zaposlenima i za period koji su zaposleni proveli kod prethodnih poslodavaca. Ova odredba je promenjena Zakonom o radu koji je usvojen 2014. godine.

### 4.1.11. Profesionalne usluge u vezi sa početkom poslovanja

Početak poslovanja, čak i za najveće multinacionalne kompanije, povezan je sa administrativnim radnjama kao što su registracija privrednog društva, odabir adekvatne pravne forme na lokalu, kapitalizacija lokalne firme, pronalaženje kancelarija za projektni tim

i odabir prvih zaposlenih. Za ovu fazu je važno da na lokalu postoje pouzdane i stručne agencije koje se bave pravnim zastupanjem, računovodstvom, poslovnim konsaltingom, ljudskim resursima, radnim pravom, projektovanjem u građevini, radnim pravom, nekretninama, obezbeđenjem i sl.

### 4.1.12. Adekvatan obrazovni sistem

Sa jedne strane, važno je da na teritoriji JLS postoje obrazovne ustanove koje obučavaju dovoljan broj učenika u struci koja je potrebna budućem investitoru. Ono što je takođe važno jeste fleksibilnost obrazovnog sistema da modifikuje nastavne planove prema zahtevima investitora i obrazuje posebna odeljenja u kojima bi se učenici obučavali za konkretne pozicije kod budućeg poslodavca.

### 4.1.13. Dostupnost izvršilaca na inženjerskim, menadžerskim i drugim visoko stručnim pozicijama

Ovo je postao jedan od ključnih problema u zemljama zapadne i centralne Evrope. Naime, prema anketi koja je rađena na skupu proizvođača auto-komponenti na konferenciji u Pragu 2014. godine, sve prisutne kompanije su listom izjavile kako im je najveći ograničavajući faktor daljeg rasta na postojećim lokacijama nedostatak visoko stručne radne snage. Problem postaje veći ako se ima u vidu da se radi o izuzetno mobilnoj populaciji koja lako donosi odluku da zasnuje radni odnos u stranim zemljama tako da oni visoko stručni retko čekaju da posao dođe do njih nego idu tamo gde su uslovi za rad bolji.

### 4.1.14. Blizina i kvalitet univerzitetskih centara

Za visokotehnološke i istraživačko-razvojne projekte posebno su značajni blizina i kvalitet univerzitetskih centara, koji omogućavaju zapošljavanje većeg broja izvršilaca na ovim poslovima, što je od ključne važnosti za izvodljivost i održivost investicije. Mnogi investitori nastoje da ostvare partnerski odnos sa fakultetima kako bi se predstavili u boljem svetlu budućim diplomcima i zainteresovali ih za rad u svojim organizacijama.

### 4.1.15. Industrijske zone, parkovi, industrijske hale i poslovne zgrade

Jedan od ključnih preduslova za realizaciju investicionog projekta je da postoji adekvatna lokacija, bilo da se radi o zemljištu na kom je predviđena izgradnja industrijskih objekata, postojeća hala koja odgovara potrebama investitora ili poslovna zgrada koja

može da postane radni prostor za veliki broj izvršilaca u sektoru podrške poslovanju (*BPO – Business Process Outsourcing*). Zapravo, postojanje lokacije kvalifikuje JLS da uđe u utakmicu za dobijanje investicionog projekta.

### 4.1.16. Adekvatna komunalna i energetska infrastruktura

Uobičajeni zahtevi su da na lokaciji postoje dovoljni kapaciteti struje, prirodnog gasa i vode, kišna i fekalna kanalizacija, kapaciteti za ispust otpadnih voda iz procesa uz sistem za prečišćavanje otpadnih voda. Pored toga, neophodna je i asfaltna konekcija sa javnim saobraćajnicama, a u posebnim slučajevima se traži železnički kolosek unutar fabrike i pretovarno mesto za rečni transport.

### 4.1.17. Troškovi energenata i komunalnih usluga

Analiza troškova energenata je važan faktor za odabir investicione destinacije, pogotovo kod projekata u metalurškoj, hemijskoj i farmaceutskoj industriji, gde energenti predstavljaju veći troškovni faktor nego radna snaga. Srbija ima konkurentnu cenu struje (mada je jedna od retkih zemalja u kojima je cena struje za industriju skuplja nego za domaćinstva), dok se u pogledu cene gasa nalazi među najskupljim zemljama u Evropi.

### 4.1.18. Poznavanje stranih jezika

Poslodavci traže zaposlene sa kojima će se lako razumeti. Ovo se ne odnosi samo na menadžment, već i na radnike na proizvodnim linijama, pa je dobro poznavanje službenog jezika investitora unutar zajednice važan faktor kod izbora lokacije. Kada je reč o projektima gde se pružaju usluge telemarketinga ili centra za podršku poslovanju, pronalaženje dovoljnog broja izvršilaca koji tečno govore tražene strane jezike je najprioritetniji preduslov za realizaciju ulaganja.

Kompanija *Grundfos* iz Danske je 2013. godine otvorila pogon vredan 50 miliona evra u opštini Inđija. Direktoru fabrike, Dancu po nacionalnosti, bilo je izuzetno važno to što je većina zaposlenih radnika na proizvodnoj liniji govorila engleski jezik i što može sa njima direktno da komunicira, što u fabrikama koje je kompanija podigla u drugim delovima sveta uglavnom nije bio slučaj.

### 4.1.19. Blizina međunarodnog aerodroma

Poznata je izreka „vreme je novac". U korporativnom svetu vreme je puno novca, pa menadžeri koji se bave razvojem poslovanja MNK nemaju vremena da ga gube u dugim putovanjima sa jedne proizvodne lokacije na drugu. U idealnom slučaju traži se mogućnost da se pre podne doleti u zemlju gde je pokrenut investicioni projekat, održi serija sastanaka, obavi ručak i već pre večere avionom vrati u matičnu zemlju.

### 4.1.20. Kvalitet života u lokalnoj sredini

Pretpostavka je da će predstavnici investitora u lokalnoj sredini morati da provedu određeni vremenski period za vreme realizacije projekta i nakon što projekat zaživi u punom kapacitetu. Nekad se ovo vreme meri nedeljama, nekad mesecima, često godinama. Nekoliko je važnih faktora, počev od kvaliteta vode, hrane, vazduha i opšteg osećaja bezbednosti, preko adekvatnog smeštaja i obaveznih sadržaja kao što su međunarodne škole i zdravstvena zaštita, do fakultativnih sadržaja, kao što su bioskopi, pozorišta, kulturne manifestacije, bavljenje sportovima, izletišta i sl.

### 4.1.21. Lokalni dobavljači

Održivost poslovanja u novoj sredini često zavisi i od kvalitetnih usluga domaćih dobavljača. Bilo da se radi o sirovinama, poluproizvodima, repromaterijalima, uslugama održavanja, čišćenja, obezbeđenja, administracije ili iznajmljivanja opreme (u poslednje vreme radne snage), postojanje lokalnih dobavljača podiže šanse grada ili opštine u trci za investicionim projektom.

### 4.1.22. Sporazumi o slobodnoj trgovini i bescarinski tretman

Mogućnost da nabavite repromaterijal i isporučite proizvode u inostranstvo bez plaćanja carine i čekanja na granici lako će vas opredeliti da odaberete neku destinaciju za svoj investicioni projekat. Srbija, sa jedne strane, ima veliku prednost u odnosu na druge zemlje u okruženju zbog povoljnih spoljnotrgovinskih režima sa Evropskom unijom i Ruskom Federacijom, dok, sa druge strane, i dalje kamioni čekaju na granicama, što nije slučaj sa zemljama koje su u tzv. šengenskom režimu.

### 4.1.23. Postojanje drugih (stranih) investitora na teritoriji LS

Puno se lakše donese odluka o odabiru lokacije za projekat kada imate sa kim da se posavetujete. Često je jedini verodostojan izvor informacija o stvarnim uslovima za investiranje na novoj lokaciji iz ugla stranog investitora drugi investitor koji je već jednom prošao sve procedure i upoznao se sa kredibilitetom administracije, kao i lokalnim pravilima i ograničenjima za poslovanje. Pored toga, ukoliko u kasnijem periodu nastanu problemi u vezi sa poslovnom klimom na lokalnom nivou, zajednički glas se jače čuje i ima veću težinu od pojedinačnog.

### 4.1.24. Posvećenost administracije i liderstvo

Na kraju, kada se svi faktori pažljivo izanaliziraju, ostaje činjenica da se projekat zapravo realizuje sa ljudima iz administracije koji moraju da budu prisutni u svim fazama investiranja i spremni da rešavaju probleme, koji se uvek pojavljuju u različitim formama i oblicima. Lični utisak koji se ostavi pri komunikaciji između predstavnika kompanije i administracije i percepcija posvećenosti lokalnih partnera u savladavanju izazova nekad više znači od uporednih rezultata studija izvodljivosti i mesta na „*doing business*" listi.

## 4.2. Proces odabira investicionih lokacija

Proces odabira investicionih lokacija je veoma kompleksan i često može da traje godinama. Kod MNK koje imaju iskustvo realizacije investicionih projekata u različitim zemljama i na različitim kontinentima ovaj proces je strukturiran i ima obavezne korake koji moraju da se poštuju kako bi menadžment bio uveren da je doneta najbolja moguća odluka o lokaciji naredne proizvodne ili uslužne jedinice.

Proces se donekle razlikuje kada kompanija sama dolazi na ideju o potrebi da investira (motivi su obrađeni u 1. poglavlju) ili je odluka o investiranju inicirana spolja (direktno targetiranje državnih i lokalnih agencija za promociju investicionih potencijala, druge marketinške aktivnosti nacionalne organizacije za promociju investicija (*IPA-Investment Promotion Agency*), reakcija na potrebu strateških kupaca ili dobavljača za proizvodnim pogonima u neposrednoj blizini i sl.).

Kada je ugovorena realizacija projekta izgradnje fabrike „Fiat Automobili Srbija", *FIAT* je presudno uticao na dolazak još nekoliko strateških dobavljača koji su pozicionirani neposredno pored fabričkog kompleksa (*Magneti Marelli, HTL, Johnson Control, Denso, Sigit, PMC*).

### 4.2.1. Proces odabira investicionih lokacija iz pozicije investitora

Kada kompanije same identifikuju potrebu da pokrenu investicioni projekat na novoj lokaciji, proces se obično sastoji od narednih 7 koraka:

1. *Identifikacija potrebe za novim kapacitetima i analiza ključnih parametara za odabir lokacije*
   U ovoj fazi kompanije odlučuju da angažuju interne resurse za pronalaženje nove lokacije, definišu parametre na osnovu kojih će se vršiti selekcija lokacija i metodologiju evaluacije definisanih parametara. Konkretno, ukoliko je razlog za proširenje smanjenje troškova radne snage, onda će parametri za odabir lokacije biti vezani za prosečne plate i stopu nezaposlenosti u ciljnom sektoru, ako se pak radi o razvoju novih tehnologija, onda je dostupnost određenog broja inženjera na lokalu puno važnija odrednica.
2. *Analiza potencijalnih regiona/zemalja i odabir zemalja za slanje upita*
   Jednom kada su definisani parametri za odabir lokacija pravi se spisak zemalja (i regiona) gde bi mogle da se nalaze lokacije koje odgovaraju zadatim parametrima. Obično se radi o desk-analizi, koja se radi ili interno u razvojnim odeljenjima MNK ili se posao prepušta konsultantskim agencijama. Kada se definiše određeni broj zemalja unutar jednog ili više regiona (obično se radi o 4–6 zemalja), kreira se upitnik koji se prosleđuje nacionalnim agencijama za promociju investicija (*IPA*). U upitniku su sadržana pitanja koja se tiču investicionog ambijenta u zemlji, ključnih parametara za odabir lokacije, kao i zahteva za predlog lokacija od strane IPA. Agencije za promociju investicija upitnike popunjavaju same ili ih prosleđuju odabranim JLS u delu gde su neophodni podaci sa lokala.
3. *Analiza prispelih popunjenih upitnika i kreiranje liste lokacija za posetu*
   Nakon što agencije za promociju investicija dostave popunjene upitnike, širi spisak od 20–30 potencijalnih lokacija se sužava tako što se odbacuju one lokacije koje ne ispunjavanju kriterijume prema zadatim parametrima ili su ispod proseka ponuđenih opcija. Zatim se pravi plan poseta lokacijama sa suženog spiska.
4. *Prve posete izabranim lokacijama*
   Ovo je faza kada se predstavnici investitora po prvi put fizički pojavljuju u zemljama koje su potencijalni kandidati za realizaciju projekta. Cilj posete je da se na licu mesta provere informacije koje su agenicije za promociju investicija i JLS navele u upitnicima. Samim tim, plan posete obuhvata posetu lokalnim samoupravama koje su prošle u uži izbor, gde se organizuju prezentacije investicionih potencijala LS, obilazak industrijskih zona i sastanci sa postojećim investitorima. U prvu posetu obično dolaze predstavnici nižeg do srednjeg menadžmenta, mada nije retka situacija da se i ovaj deo posla ustupi konsultantima. Cilj prve posete je da se suzi krug potencijalnih lokacija na maksimalno 6–8 i pripremi druga poseta.
5. *Sužavanje spiska lokacija na osnovu prve posete i organizacija druge posete*
   Nakon analize podataka koji su prikupljeni za vreme prve posete kompanije sužavaju spisak potencijalnih lokacija na maksimalno 2–3 po svakoj zemlji (kao i krug potencijalnih zemalja na maksimalno tri zemlje).

Nije retka situacija da kompanije budu nezadovoljne prezentovanim lokacijama pa da traže od nacionalnih IPA da dopune listu predloga. Uglavnom, sve lokacije koje uđu na spisak za drugu posetu bi trebalo da u potpunosti ispunjavaju kriterijume za realizaciju projekta. U ovoj fazi se obavlja intenzivna korespondencija sa predstavnicima IPA i JLS jer se tada obično rade interne studije izvodljivosti, koje bi trebalo da potvrde opravdanost realizacije projekta na odabranim lokacijama pred najvišim organima kompanije i pripreme teren za pregovore menadžmenta sa administracijom tih zemalja.

6. *Druga poseta lokacijama sa užeg spiska*
   Cilj druge posete je da pripremi konačnu odluku o izboru investicione lokacije. U drugu posetu obično idu predstavnici višeg nivoa menadžmenta kako bi se na licu mesta uverili u navode koji su im pripremljeni u internim studijama izvodljivosti. Za vreme druge posete obično se organizuju sastanci sa predstavnicima državne administracije (ministarstva, Vlada) kako bi se otvorili pregovori o konkretnim uslovima i podsticajima za realizaciju investicionih projekata. Paralelno se u dogovoru sa JLS rade tehničke analize lokacija kako bi se potvrdila dostupnost infrastrukturnih kapaciteta za realizaciju projekta.

***Primer: Informativni pregled (Factsheet) prve posete***

| Category | Weight | Detail | Sub weight | Score 0-10 | Total value |
|---|---|---|---|---|---|
| Local environment | 35 | The industry/technology cluster | 15% | | |
| | | Local suppliers | 10% | | |
| | | Ability to employ experienced staff locally | 25% | | |
| | | Availability of university graduates | 15% | | |
| | | Quality of staff | 15% | | |
| | | Availability od English/other languages | 5% | | |
| | | Ability to retain staff after a period of time | 15% | | |
| | | *Sub-total* | 100% | | |
| International attractiveness | 20 | Cost of living | 10% | | |
| | | Personal taxes for local staff | 5% | | |
| | | Schools | 15% | | |
| | | Housing | 15% | | |
| | | Personal security | 20% | | |
| | | International communities | 20% | | |
| | | Healthcare | 5% | | |
| | | Climate | 5% | | |
| | | Cultural/recreational | 5% | | |
| | | *Sub-total* | 100% | | |
| Infrastructure & communications | 10 | Accessibility by air | 20% | | |
| | | Access to main manufacturing centres | 20% | | |
| | | Access to managemet teams | 20% | | |
| | | Public transport | 5% | | |
| | | Road infrastructure | 10% | | |
| | | Real estate - quality and cost | 10% | | |
| | | Telecoms - options and choices | 15% | | |
| | | *Sub-total* | 100% | | |
| Total | 100 | | | | |

| Category | Weight | Detail | Sub weight | Score 0-10 | Total value |
|---|---|---|---|---|---|
| Macro-economy | 5 | Political stability | 17 | | |
| | | Trading block status | | | |
| | | Economic stability | | | |
| | | Economic power and performance | | | |
| | | Economic potential | | | |
| | | Financial stability | | | |
| | | *Sub-total* | | | |
| Business environment | 5 | Business ethics/transparency | | | |
| | | Bureaucracy | | | |
| | | Local authority reliability | | | |
| | | Openness to investors | | | |
| | | Availability of incentives | | | |
| | | Quality of support from EDAs | | | |
| | | *Sub-total* | | | |
| R&D environment | 20 | Availability of university/technology institute research | | | |
| | | Presence of other R&D operations | | | |
| | | Availability of R&D funding programmes | | | |
| | | Potential to be the lead technology employer | | | |
| | | *Sub-total* | | | |
| | 5 | Work permits etc. | | | |
| | | Labour laws | | | |
| | | Social and labour stability | | | |
| | | Labour availability | | | |
| | | Training and apprenticeship schemes | | | |
| | | *Sub-total* | | | |

*Izvor: GDP Global London*

7. *Odluka o investiranju*

Svi prethodni koraci vode odluci o izboru lokacije. Sama odluka ne mora da znači da će projekat i biti realizovan jer tu odluku moraju da potvrde najviši organi kompanije (Upravni odbor, generalni direktor). Nekad je ova faza formalnost, a nekada se evaluira ceo proces, počev od utemeljenja kriterijuma koji su definisani u prvom koraku. Suština je u tome da za vreme trajanja procesa odabira lokacije mogu da nastanu promene okolnosti za poslovanje kompanije koje mogu da rezultuju odlukom da se uopšte ne investira ili da karakter projekta bude potpuno drugačiji.

Tokom 2009. i 2010. godine kompanija *Swedwood* je vršila opsežna ispitivanja u vezi sa potencijalnom lokacijom u regionu JIE za svoju novu fabriku furnira. Analiza je uključivala detaljno ispitivanje kapaciteta za nabavku sirovina iz Srbije i okolnih zemalja, tehničku inspekciju svih potencijalnih lokacija, čak su i dva šlepera furnirskih trupaca bila izvezena na testiranje u češki pogon matične kompanije iz Sremske Mitrovice. Kada su sve analize bile gotove, rezultati pozitivni i lokacija identifikovana, doneta je odluka o odustajanju od projekta zbog smanjenja narudžbina glavnog kupca usled promene zahteva potrošača za nameštaj od furnira.

8. *Realizacija projekta*
Nakon donete odluke o investiranju, nastupa proces realizacije projekta. Ovde posao svakako nije završen za *IPA* i LS, jer i u ovoj fazi može da dođe do odustajanja kompanije. Nekada su uzroci odustajanja neispunjavanje obaveza lokalne administracije, nekad problemi u kompaniji koji sami po sebi uzrokuju prekid projekta.

Nemačka kompanija *REUM* je odustala od realizacije projekta pokretanja proizvodnje elemenata enterijera za ugradnju u automobilima u Svilajncu u toku same izgradnje fabrike. Razlog je bio stečaj matične kompanije u Nemačkoj, a na gradilištu su već bili urađeni potporni stubovi i glavni rasponi. Uz saglasnost stečajnog upravnika iz Nemačke, fabrika u izgradnji je prodata kompaniji *Panasonic*, koja je završila objekat i trenutno ima blizu 400 zaposlenih.

**Tabelarni pregled koraka procesa odabira lokacija iz pozicije investitora**

| Korak | Geografski fokus | Nivo angažmana investitora | Nivo angažmana administracije | Dokumenta | Vreme trajanja koraka |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Identifikacija potrebe i analiza ključnih parametara | Regioni | Viši nivo menadžmenta, *COO* i/ili razvojno odeljenje | | Kriterijumi za odabir lokacija | Do 2 meseca |
| 2. Analiza potencijalnih zemalja i odabir za slanje upita | Države | Desk-analiza, niži nivo menadžmenta, konsultanti | *IPA* i LS | Spisak zemalja za slanje upita, izrada upitnika | Do 2 meseca |
| 3. Analiza prispelih popunjenih upitnika i kreiranje liste lokacija za posetu | Države, LS | Desk-analiza, niži nivo menadžmenta, konsultanti | *IPA* i LS | Uži spisak lokacija za posetu | 1–3 meseca |
| 4. Prva poseta izabranim lokacijama | Države, LS | Niži/srednji nivo menadžmenta, konsultanti | *IPA* i LS | Studije o izvodljivosti, pismo o namerama | 1–3 meseca |
| 5. Druga poseta lokacijama sa užeg spiska | Države, LS | Srednji/viši nivo menadžmenta | Ministarstvo, *IPA*, LS | Detaljna studija o izvodljivosti, Biznis plan, predlog investicionog sporazuma | 1–3 meseca |
| 6. Odluka o investiranju | LS | Upravni odbor, generalni direktor | Ministarstvo | Investicioni sporazum sa LS, Ugovor o podsticajima | 1–3 meseca |
| 7. Realizacija projekta | LS | Projektni menadžer | JLS i *IPA* | Plan implementacije | 6–18 meseci |

## 4.3. Specifičnosti pojedinih industrija

Različite industrije imaju specifične preferencije kada je reč o odabiru lokacija.

**Radno intenzivne industrije** (tekstil, obuća, proizvodi niskog stepena obrade u elektronici i auto-komponentama) uglavnom traže lokacije gde će imati „rezervoar" obučene i posvećene radne snage po niskim troškovima. U idealnom slučaju se traže već gotove hale jer je brzina pokretanja proizvodnje bitna zbog troškova. Ovi projekti su veoma osetljivi na nivo podsticaja. Investitori su voljni da realizuju projekte u nisko-razvijenim regionima i van ključnih transportnih koridora.

Kompanije koje realizuju **kapitalno intenzivne projekte** (prehrambena, farmaceutska, hemijska industrija, mašine i oprema, elektronika i auto-komponente višeg nivoa obrade) uglavnom same grade proizvodne hale koje odgovaraju potrebama proizvodnih procesa. Lokacije moraju da imaju svu neophodnu infrastrukturu jer od toga zavisi uspešnost realizacije projekta. Često se traže visoki instalisani kapaciteti struje i prirodnog gasa, kao i postrojenja za preradu otpadnih voda. Takođe, visina plata nije presudan parametar kod ovih projekata, pa se traže lokacije koje su na transportnim koridorima, u blizini univerzitetskih centara i međunarodnih aerodroma.

**Usluge podrške poslovanju** (*BPO*, *Shared Services*, telemarketing) uglavnom se lociraju u velikim gradovima koji su ujedno univerzitetski centri. Ključni preduslov za odabir lokacije je dostupnost velikog broja visoko obrazovanih operatera u oblastima tehničke podrške, računovodstva, analiza i komunikacije na stranim jezicima. Ovaj tip projekata nema regionalni fokus u odabiru lokacija, već u uži spisak mogu da uđu tri grada sa tri kontinenta (npr. Beograd, Johanesburg i Manila).

**Projekti istraživanja i razvoja** traže da budu locirani u neposrednoj blizini univerzitetskih kampusa sa jakim tehničkim fakultetima i naučnim institutima. Ključni parametri za ove tipove projekata su velika dostupnost istraživača, međunarodni rang univerziteta, kvalitet života u gradu, otvorenost prema ekspatriotima, infrastruktura za naučno-istraživačku delatnost.

**Ključne poruke iz 4. poglavlja**

- Proces odabira lokacija je izuzetno složen i zasnovan je na velikom broju različitih parametara.
- Koraci u odabiru lokacija se ne razlikuju previše od projekta do projekta tako da JLS može lako da prepozna u kojoj se fazi odabira nalaze i kakve su im trenutne šanse za dobijanje projekta.
- Preporuka za JLS je da na bazi parametara za odabir lokacija anallizira svoju ponudu i prepozna svoje ključne prednosti i nedostatke.
- Proces odabira jednog projekta može da traje godinama. Kompanija *Yazaki* je još 2005. godine počela da analizira lokacije u Srbiji za realizaciju investicionog projekta, da bi tek 2016. godine donela odluku da gradi novu fabriku u Šapcu.

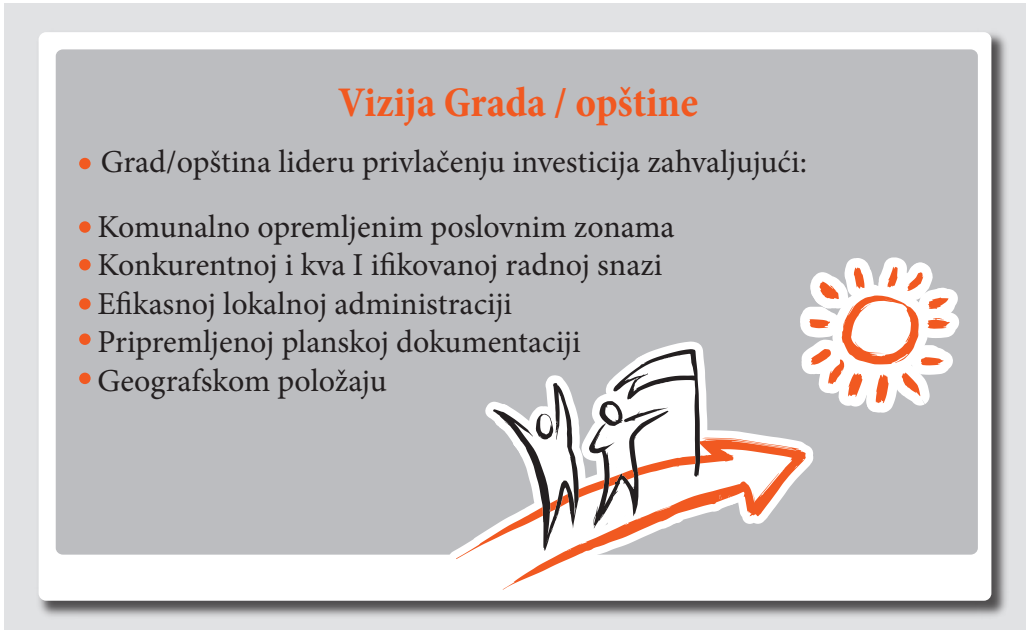
# 5. PRIVLAČENJE DIREKTNIH INVESTICIJA SA ASPEKTA LOKALNIH SAMOUPRAVA

## 5.1. Strateški okvir za privlačenje investicija

Privlačenje investicija je samo jedan od mogućih načina dostizanja ciljeva lokalnog ekonomskog razvoja. Lokalna samouprava može se opredeliti da svoj razvoj bazira na drugim osnovama, na primer, na poljoprivredi, turizmu, razvoju preduzetništva ili podršci organskom rastu postojećih privrednih društava. Analize i procene mogu ukazati na to da dolazak novih kompanija može više da našteti postojećem privrednom ekosistemu na teritoriji grada ili opštine nego da bude od koristi a, ukoliko je tako – zašto bi se trošili energija i resursi na privlačenje novih investicija kada bi fokus trebalo da bude na lokalnim generatorima rasta?

Sa druge strane, ukoliko je opredeljenje lokalne samouprave da se ciljevi ekonomskog razvoja dostižu kroz *privlačenje novih investicionih projekata*, poboljšanje postojećeg ambijenta za investicije često traje godinama, iziskuje značajna materijalna ulaganja i traži potpunu posvećenost lokalne administracije kako bi se opština pripremila za dolazak investitora. Poslovno okruženje je, više nego bilo koja druga sfera, definisano promenama i samo jedinice lokalnih samouprava koje na njih gledaju kao na izazov i imaju viziju svog odgovora na to, mogu računati na uspeh. Korak bliže uspehu su lokalne samouprave koje iniciraju i kreiraju promene poslovnog okruženja koje vode ka napretku ne samo njihove zajednice već i šireg društvenog okruženja.

Svaka uspešna lokalna samouprava ima jasno definisanu viziju razvoja. Jedna od mogućih definicija uspešne lokalne samouprave može da glasi ovako: grad/opština lider u privlačenju direktnih investicija zahvaljujući povoljnom geografskom položaju, razvijenoj infrastrukturi, kvalifikovanoj radnoj snazi, efikasnoj lokalnoj administraciji i blizini regionalnog tržišta.

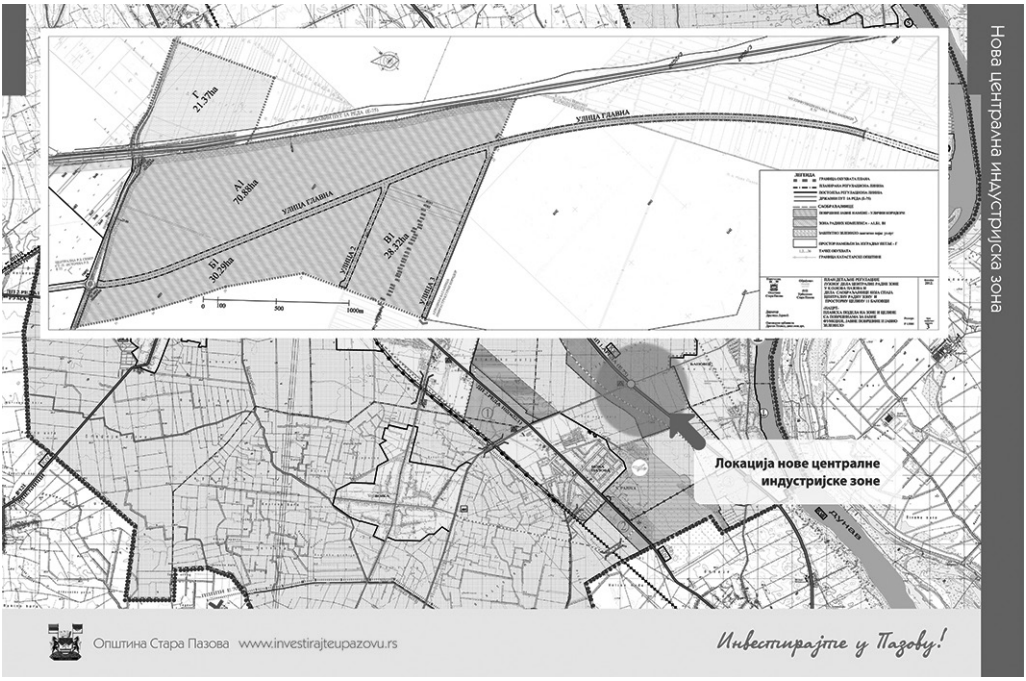



Donošenje strategije razvoja predstavlja proces u kom se pomno analiziraju svi razvojni kapaciteti lokalne samouprave i definišu optimalni pravci budućeg razvoja. Važno je napomenuti nekoliko stvari u vezi sa omogućavanjem toga:

- Proces donošenja strategije razvoja mora da *obuhvati sve značajne činioce ekonomskog razvoja*. Dakle, učešće ne bi trebalo da uzme samo lokalna administracija, već bi trebalo da se uključe i predstavnici poslovnog sektora, obrazovnih institucija, udruženja, civilnog sektora, regionalnih organizacija i drugih institucija na lokalnom, regionalnom i državnom nivou. Cilj je da se trenutno stanje sagleda iz svih uglova kako bi pravci razvoja bili optimalno postavljeni, a ciljevi izvodljivi, svrsishodni i dostižni u realnim rokovima.
- *Strategija se donosi na duži vremenski period*. Samim tim, definisanje strateških pravaca ne bi smelo da ima političke ili ideološke konotacije. Jedna od osnovnih funkcija strategije je da pomiri različita gledišta u vezi sa principima ekonomskog razvoja i osigura da se ciljevi definisani strategijom ostvaruju bez obzira na to koja politička opcija je na vlasti i da li se vlast menjala na poslednjim lokalnim izborima.
- *Strategija je proces izbora prioriteta razvoja*. Donošenjem strategije neće svi problemi biti rešeni niti svačiji apetiti zadovoljeni. Zapravo, to je više proces odabira prioriteta na kojima će biti fokus budućih napora lokalne zajednice. Ukoliko je prioritet stvaranje uslova za privlačenje investicija, moguće je da će neki drugi potencijalni izvori rasta ili aktivnosti važnih za druge aspekte razvoja zajednice u tom trenutku biti stavljeni u drugi plan. Važno je da o ovom pitanju postoji širok konsenzus u pogledu prioriteta razvoja i jasno razumevanje principa na kojima su ovi prioriteti definisani.

- *Strategija mora da odražava mogućnosti i potrebe konkretne lokalne zajednice.* Drugim rečima, tekst strategije razvoja neke uspešne opštine nikako ne mora da bude recept za svaku lokalnu samoupravu. Jednako važno, strategije se ne prave da bi postojale, već da bi se u procesu donošenja ovog dokumenta iskristalisali pravci razvoja koji su najcelishodniji za baš taj grad ili opštinu. Samim tim, strategija ne može da se naruči da je neko drugi uradi, strategiju pravi lokalna zajednica i stara se o tome da bude implementirana.
- *Strategija mora da se poštuje***.** Problem lokalnih samouprava u Srbiji nije toliko u tome što strategija razvoja nema, već što se uglavnom ne realizuju jer niko od predstavnika lokalne administracije ne insistira na tome. Ono što iza toga obično sledi jesu dezorijentacija u prioritetima, razvlačenje oskudnih lokalnih resursa bez jasnih ciljeva i dugoročno stagniranje zajednice.

Dakle, od izuzetne važnosti za svaku lokalnu samoupravu je da ključne prioritete razvoja definiše kroz usvajanje strateških dokumenata. *Dva najvažnija strateška dokumenta su prostorni plan opštine/grada i strategija LER-a*. Usvojen prostorni plan opštine/grada znači da su definisane radne zone na teritoriji lokalne samouprave, čime su stvoreni neophodni uslovi za realizaciju investicija u radnim zonama. Prostorni plan opštine je osnova za donošenje plansko-tehničke dokumentacije nižeg reda, kao što su planovi generalne regulacije i planovi detaljne regulacije, kojima se definišu pravila i uslovi gradnje u radnim, poslovnim zonama, što je jedan od ključnih uslova koje bi lokalna samouprava trebalo da ispuni kako bi investicione lokacije pripremila za investiranje.



*Sposobnost jedinice lokalne samouprave da poboljša život svojih građana, stvori nove ekonomske prilike i bori se protiv siromaštva danas upravo zavisi od sposobnosti svih aktera na lokalnom nivou, a posebno donosilaca odluka, lokalnih lidera da shvate suštinu i značaj procesa lokalnog ekonomskog razvoja, daju ključni doprinos tome i da nastupe strateški na tržištu koje se vrlo brzo menja, uz konkurenciju koja nas tera da se brzo menjamo i prilagođavamo novonastalim okolnostima.*

*Lokalna administracija je kroz strategiju razvoja afirmisana kao partner u razvoju lokalne privrede.* Strategijom se potpuno prihvata izmenjena pozicija i uloga lokalne samouprave, čije je težište funkcija pomereno ka lokalnoj privrednoj infrastrukturi i zadovoljavanju potreba lokalne poslovne zajednice, investitora i građana u pogledu stvaranja uslova za privredni rast, edukaciju i zapošljavanje.

*Grad/opština, dakle, kroz strategiju LER-a ističe dominantnu ulogu nosioca ekonomskog razvoja, odnosno nekoga ko stvara uslove za taj razvoj.* Ovo se najbolje potvrđuje formiranjem nove administrativne jedinice za lokalni ekonomski razvoj i podršku ulaganjima, koja će se neposredno baviti implementacijom strategije i vođenjem razvoja privrede na teritoriji lokalne samouprave.

Rezultat usvajanja strategije može da bude osnivanje *jedinice za LER i podršku ulaganjima*, koja ne predstavlja prosto proširenje funkcija koje obavlja lokalna administracija, nego preuzima *ulogu servisa i dinamizatora procesa ekonomskog razvoja kroz vođenje pojedinih projekata i programa ekonomskog razvoja.* Jedinica za LER i podršku ulaganjima neposredno pruža podršku sektoru malih i srednjih preduzeća, agrobiznisu i privlačenju direktnih investicija.

### 5.1.1. Koraci u donošenju strategije razvoja / privlačenja investicija

Kao što je pomenuto u prethodnom poglavlju, strategija razvoja, posebno njen deo u vezi sa privlačenjem investicija, predstavlja pisani konsenzus svih važnih aktera na lokalnom nivou o ciljevima ekonomskog razvoja zajednice i načinu kako da se do tog cilja dođe. Iako u međunarodnoj literaturi postoji nekoliko (uglavnom bliskih) gledišta u vezi sa obaveznim koracima u donošenju strategije, postoji visoka saglasnost oko sledećih koraka:




### 5.1.1.1. Organizacija poslova oko donošenja strategije

Organizacija poslova oko donošenja strategije obuhvata donošenje odluke na nivou JLS o postupku donošenja nove strategije, odluku o odgovornoj osobi koja će voditi proces donošenja strategije, metodologiju po kojoj će strategija biti formirana, identifikaciju svih važnih institucija i pojedinaca koji bi trebalo da budu uključeni u proces donošenja strategije, pozivanje i obezbeđivanje prisustva svih članova buduće radne grupe / tima za izradu strategije, odluku oko protokola budućih zasedanja tima za donošenje strategije, odluke oko eventualne podele u pojedinačne timove prema oblastima, angažovanje konsultanata koji bi savetima pomagali u procesu donošenja, utvrđivanje vremena u kom bi pojedinačni koraci trebalo da budu završeni i vremena za konačno u usvajanje strategije.

### 5.1.1.2. Definisanje prioriteta ekonomskog razvoja

Kod nas se obično o ciljevima previše ne raspravlja, podrazumeva se da je nezaposlenost najveći problem i da strategija mora da bude usmerena ka rešavanju tog problema. Ovde bi svakako trebalo uraditi ozbiljniju analizu pre nego što se pređe na sledeći korak jer postoji mogućnost da je nezaposlenost daleko manja nego što statistika kaže jer ljudi rade u sivoj zoni ili se bave intenzivnom poljoprivrednom proizvodnjom ili jednostavno ne žele da budu industrijski radnici koji će za minimalac uvećan za 20% raditi često i šest dana u nedelji po 8 sati. Ukoliko pak analiza pokaže

da je stvaranje uslova za privlačenje novih investicionih projekata prioritet, onda bi trebalo takođe odgovoriti na sledeća pitanja:

- *Kakve projekte želimo?* (teška ili laka industrija, radno ili kapitalno intenzivne, izvozno orjentisane i/ili komplementarne sa lokalnom privredom, infrastrukturno zahtevne ili lako primenljive…)?
- *Kakve projekte možemo da privučemo* (kakvi su tekući trendovi u pogledu privlačenja direktnih investicija; kakva je situacija u bližem i daljem okruženju; kakva je aktivnost konkurencije; ko nam je konkurencija; sa kim bismo mogli i sa kim bi trebalo da sarađujemo...)?
- *Po čemu smo posebni, prepoznatljivi, konkurentni* (kakva nam je privredna struktura; kakva nam je industrijska tradicija; koji su nam najznačajniji privredni sektori; kakvi su nam kadrovski resursi; po čemu smo prepoznatljivi; gde smo konkurentni...)?
- *Kakva nam je organizacija* (imamo li dovoljno ljudi koji mogu da se bave poslovima privlačenja i podrške realizaciji investicionih projekata; šta bi trebalo da znaju; šta bi trebalo da rade; postoji li posebna organizaciona celina za te poslove; da li je dobro pozicionirana, opremljena, uvažena...)?
- *Kakve su nam investicione lokacije* (imamo li industrijske zone, zemljište pogodno za opremanje radnih zona, potencijalne lokacije koje bi mogle da budu iskorišćene za tu svrhu...)?
- *Kakva nam je investiciona klima* (koliko su postojeći privrednici zadovoljni odnosom JLS prema njima; postoji li neka vrsta institucionalnog dijaloga između privrede i javnog sektora oko uslova za razvoj privatnog biznisa; koliko je privatni sektor uključen u donošenje politika i mera u vezi sa LER-om i koliko se njihovo mišljenje uvažava...)?

#### 5.1.1.3. SWOT analiza

*SWOT* analiza je široko prihvaćen alat u strateškom planiranju jer ima snažan kapacitet da obuhvati različite aspekte trenutne pozicije u kojoj se zajednica nalazi i postavi logički okvir za sveobuhvatne zaključke i aktivnosti koji bi trebalo da doprinesu realizaciji postavljenih ciljeva.

*SWOT* je akronim za *Strenghts* (snage), *Weakneses* (slabosti), *Opportunities* (mogućnosti) i *Threats* (pretnje). Ovakav pristup stavlja u isti kontekst trenutnu situaciju i buduća kretanja, kao i interne i eksterne aspekte koji utiču na atraktivnost konkretne investicione lokacije i dostizanje postavljenih ciljeva.

U izradu *SWOT* analize bi svakako trebalo da bude uključen što širi krug stručnjaka za različite oblasti kojima se strategija bavi, a kao rezultat ovog koraka trebalo bi da nastanu zaključci koji precizno analiziraju prednosti i nedostatke JLS kao investicione destinacije, ukazuju na kritične probleme koji bi trebalo da budu rešeni u periodu implementacije strategije i, pre svega, evaluiraju opravdanost i dostižnost postavljenih ciljeva iz prethodnog koraka.

#### 5.1.1.4. Potvrđivanje ciljeva i definisanje akcionog plana za implementaciju strategije

U ovom koraku bi trebalo da opšti ciljevi budu potvrđeni ili izmenjeni u skladu sa prethodno izvršenim analizama, da budu identifikovani posebni ciljevi koji se odnose na pojedinačne aspekte dostizanja opštih ciljeva i da bude kreiran akcioni plan za period implementacije strategije.

Akcioni plan bi trebalo neizostavno da sadrži programe i projekte koji su vezani za ostvarivanje posebnih ciljeva, rezultate koji bi trebalo da budu postignuti realizacijom ovih aktivnosti, indikatore koji bi trebalo da pokažu da li su ciljevi ostvareni, izvore provere verodostojnosti podataka, osobe ili institucije koje su nadležne za realizaciju aktivnosti, okvirne budžete i metodologiju za identifikaciju prostora za unapređenje aktivnosti u toku implementacije strategije.

U delu stvaranja uslova za privlačenja investicija, ovi programi i projekti bi svakako trebalo da budu vezani za:

- unapređenje institucionalnih kapaciteta za privlačenje investicionih projekata i upravljanje investicionim projektima – uspostavljanje i/ili jačanje jedinice za lokalni ekonomski razvoj i podršku ulaganjima (JLER);
- poboljšanje uslova za realizaciju investicionih projekata u radnim zonama – infrastrukturno opremanje, širenje postojećih ili osnivanje novih zona, obezbeđivanje novih *GF* i *BF* lokacija, rešavanje imovinsko-pravnih problema na prioritetnim lokacijama i sl.;
- razradu marketing plana za promovisanje investicionih potencijala i plana komunikacije sa ciljnom javnošću;
- poboljšanje opštih uslova za poslovanje na teritoriji JLS – principi koji se odnose na definisanje fiskalnih i parafiskalnih nameta za lokalnu privredu, definisanje politike podsticaja za nova i postojeća privredna društva, uključenost privatnog sektora u koncipiranje politika lokalnog ekonomskog razvoja, zadovoljstvo postojeće privrede uslovima za poslovanje na teritoriji grada ili opštine.

#### 5.1.1.5. Usvajanje strategije i implementacija akcionog plana

Nakon što je strategija donesena, od ključne je važnosti da joj se od starta prida odgovarajući značaj. Ovo se ne odnosi samo na formalnost u poštovanju procesa donošenja strategije, već i na opredeljenje koje potiče od vodećih ljudi u JLS da se o ključnim principima, vrednostima i ciljevima strategije permanentno informišu zaposleni u LS, poslovna zajednica i lokalna javnost.

Isto važi za implementaciju akcionog plana, gde bi napredak po svakom od ključnih prioriteta i ciljeva pratilo stalno telo za praćenje implementacije akcionog plana.

#### *5.1.1.6. Praćenje, analiza efekata i korekcije ciljeva i elemenata akcionog plana*

Koliko god strategije imale obavezujući karakter i definisale mapu budućih aktivnosti na postizanju zadatih ciljeva, svi elementi strategije moraju se u razumnim vremenskim razmacima analizirati kako bi se utvrdilo da li je došlo do bitnih izmena u okruženju, resursima ili prioritetima lokalnog ekonomskog razvoja. Takođe, postoji mogućnost da indikatori nisu dobro postavljeni ili da očekivani rezultati ne odražavaju suštinska unapređenja u prioritetnim oblastima definisanim strategijom. Ukoliko bi se identifikovalo da postoji potreba za revizijom bilo kog elementa strategije, tome se pristupa na sistemski način u proceduri koja je utvrđena prilikom donošenja inicijalne strategije.

## 5.2. Organizacioni kapaciteti za privlačenje investicionih projekata i upravljanje investicionim projektima

Zakonom o ulaganjima, koji je usvojen 23. 10. 2015. godine, u čl. 15, 19, 20. i 21. definisana je neophodnost postojanja jedinice za lokalni ekonomski razvoj i podršku ulaganjima kao obaveznog subjekta u nacionalnoj institucionalnoj platformi za privlačenje direktnih investicija.

U skladu sa odredbama Zakona o ulaganjima, poslove jedinice za lokalni ekonomski razvoj i podršku ulaganjima može da obavlja kancelarija za lokalni ekonomski razvoj, ili organ uprave, ili nosilac javnih ovlašćenja, ili pravno lice koje je osnovala jedinica lokalne samouprave, ili fizičko lice iz redova zaposlenih ili imenovanih lica, ili komora, asocijacija ili udruženje, koje znanjem i iskustvom može da pruži stručnu pomoć investitoru, a koje je aktom jedinice lokalne samouprave određeno da te poslove obavlja. Postoji čak mogućnost da dve ili više jedinica lokalne samouprave odrede zajedničko telo koje će obavljati poslove jedinice za lokalni ekonomski razvoj i podršku ulaganjima na teritoriji tih jedinica lokalne samouprave. Ovo može biti zakonsko rešenje koje će primeniti one opštine koje nemaju dovoljno kadrovskih kapaciteta za samostalno obavljanje poslova vezanih za podršku investitorima i servis za potencijalne investitore i postojeće poslovne zajednice.

Usvajanjem Zakona o ulaganjima institucionalizovana je uloga kancelarija za lokalni ekonomski razvoj (KLER), koje su od 2007. godine na sebe preuzele sve profesionalne i operativne poslove lokalnih samouprava u vezi sa stvaranjem uslova za privlačenje novih (stranih) investicija, prikupljanjem informacija koje se tiču lokalnog investicionog ambijenta, promocijom investicionih potencijala LS, direktnom podrškom realizaciji investicionih projekata, prijavljivanjem na donatorske razvojne projekte i implementacijom tih projekata, kao i implementacijom strategija razvoja u delu o LER i privlačenju investicija.

Iako su postojanje i operativni kapaciteti KLER na teritoriji JLS neizostavan preduslov da bi JLS uopšte mogla da bude konkurentna sa drugim investicionim destinacijama, stanje na terenu je i dalje daleko od zadovoljavajućeg. Stoga je za JLS važno da zna:

*Kakva nam je organizacija? Da li imamo uspostavljenu funkcionalnu jedinicu za LER i podršku ulaganjima? Da li ova jedinica ima potrebne kapacitete u ljudstvu i tehnici? Da li je prepoznata u okviru organizacije JLS i, još važnije, da li ima podršku viših nivoa odlučivanja? Da li su prioriteti rada jedinice za LER jasno definisani i da li odgovaraju ciljevima iz strategije LER-a? Lider ili sistem?*

Ovo su neka od ključnih pitanja, a od odgovora na njih zavisi da li u okviru jedinice lokalne samouprave imamo funkcionalnu i operativnu jedinicu za LER i podršku ulaganjima koja može na pravi način da realizuje ciljeve definisane strategijom LER-a i koja može da odgovori na svakodnevne izazove, pre svega one koji se odnose na pružanje podrške potencijalnim investitorima, kao i postojećoj poslovnoj zajednici.




Veliki broj JLS (pogotovo u centralnoj Srbiji) i dalje nema uspostavljenu funkcionalnu KLER, negde ona postoji samo na papiru bez ijednog zaposlenog, u velikom broju slučajeva ne postoji definisan delokrug rada KLER u smislu obaveznih aktivnosti, procedura i izveštavanja o postignutim rezultatima.

U poslednjih nekoliko anketa koje su rađene sa predstavnicima KLER iz Srbije identifikovano je da su problemi uglavnom vezani za nedostatak dovoljnog broja kadrova za delokrug poslova koje bi KLER trebalo da obavlja, nedovoljno obuka iz oblasti privlačenja investicija i upravljanja razvojnim projektima, velike fluktuacije kadrova i nedovoljne afirmacije značaja KLER od strane vodećih ljudi u LS.

*S tim u vezi, ne samo zakonska obaveza već i ključni sistemski preduslov za bilo kakav uspeh na polju privlačenja direktnih ulaganja je da KLER postoji u sastavu LS,* da je adekvatno kadrovski i tehnički opremljena, da ima jasno definisan delokrug rada, procedure, zadatke i indikatore uspeha i da bude prepoznata i podržana u svom radu od strane svih vodećih instanci u gradu ili opštini.

Bez osporavanja činjenice da forma ima određeni značaj, ipak je najvažnije kako jedinica za LER i podršku ulaganjima funkcioniše, šta je u prethodnom periodu urađeno na polju sprovođenja nadležnosti LER-a, kakvi su kadrovski potencijali za obavljanje ovog važnog posla, da li stručna lica koja obavljaju ove poslove u okviru lokalne administracije imaju određeni kontinuitet u radu. *Kontinuitet u obavljanju posla je od ključne važnosti za postizanje rezultata u ovoj oblasti.* Uspešne lokalne samouprave i lideri koji ih vode svesni su te činjenice. Stručnjak iz oblasti LER-a ne može da se formira u kratkom vremenskom periodu. To je proces koji traje. Rezultati stižu nakon toga.

Kontinuitet u obavljanju poslova vezanih za lokalni ekonomski razvoj doprinosi jačanju kapaciteta lokalne administracije za privlačenje direktnih investicija. Zaposleni u KLER-u tokom dugogodišnjeg perioda obavljanja ovih poslova imaju priliku da učestvuju u raznim programima podrške lokalnom ekonomskom razvoju koje organizuju bilo domaće bilo inostrane institucije, među kojima su *USAID*, SKGO, Kancelarija za evropske integracije Vlade Republike Srbije, Vojvodina CESS, Razvojna agencija Srbije, Privredna komora Srbije i sl.

Studijska putovanja na kojima učestvuju zaposleni u KLER-u omogućavaju im da steknu dragoceno iskustvo, razmene ideje sa kolegama koji se bave ovim poslovima u gradovima/opštinama koje su imali priliku da posete. Tokom ovih studijskih putovanja zaposleni u KLER-u mogu da se uvere kako funkcionišu poslovne zone u ovim razvijenim zapadnim demokratijama, kako funkcionišu njihove gradske uprave, razvojne agencije, javna komunalna preduzeća. Veliki deo tih iskustava moguće je primeniti u našim lokalnim samoupravama kako bismo dobili efikasniju lokalnu administraciju i povoljniji poslovni ambijent.

Važno je naglasiti da postoje određeni kriterijumi koje bi lice koje je u okviru lokalne samouprave angažovano na obavljanju poslova vezanih za lokalni ekonomski razvoj trebalo da ispunjava. Poželjno je da zaposleni ima odgovarajuću visoku stručnu spremu iz ekonomskih nauka, da koristi engleski jezik, da je spreman na usvajanje novih znanja i da prođe razne programe edukacije i usavršavanja iz oblasti LER-a, da je spreman na timski rad i koordinaciju sa ostalim službama, odeljenjima opštinske uprave, a sve radi efikasnije podrške realizaciji novih investicija i afirmaciji lokalnog ekonomskog razvoja u gradu/opštini iz kojih dolazi. U većim gradskim sredinama i opštinama gde za to postoje mogućnosti, poželjno je da više lica bude angažovano na obavljanju ovih poslova. U tim slučajevima jedinica za LER je organizovana kao gradska uprava sa većim brojem zaposlenih. U drugim lokalnim samoupravama postoje odeljenja za LER ili odseci za LER, uglavnom pri odeljenju za privredu.

Konačno, svaka lokalna administracija ima pravo da organizuje rad službe za LER onako kako misli da je celishodno, a sve u skladu sa Zakonom o ulaganjima. Ukoliko želi da bude uspešna u sprovođenju ove nadležnosti, važno je da u ovoj službi ima lica koja su kvalifikovana i kompetentna za obavljanje ove vrste posla, koja dobro govore engleski jezik, što

je od presudne važnosti za komunikaciju sa stranim investitorima, lica koja su prošla razne edukacije i programe iz oblasti LER-a, koja su spremna na timski rad i koordinaciju sa ostalim službama opštinske uprave. Zaposleni u KLER-u moraju imati podršku viših nivoa odlučivanja jer su u svakodnevnom obavljanju posla upućeni jedni na druge i zajedno rade na promociji investicionog potencijala grada/opštine. *Zbog toga je presudno odabrati dobre i posvećene ljude i zadržati ih u lokalnoj administraciji.*

Važan preduslov koji je potrebno ispuniti jeste *kontinuitet* u radu zaposlenih koji vode ovaj deo opštinske administracije. *Uspešni kadrovi za LER ne prave se preko noći.* To je dugotrajan proces koji se permanentno odvija. Lokalni lideri koji razumeju tu činjenicu spadaju u red uspešnih. *Oni koji su uvereni da je svaki put moguće krenuti od nule, vrlo često su daleko od onoga što se zove uspešna lokalna samouprava, grad ili opština lider u realizaciji direktnih investicija.*

### 5.2.1. Delokrug aktivnosti kancelarije za lokalni ekonomski razvoj

Kako je delokrug aktivnosti KLER izuzetno kompleksan, te aktivnosti možemo podeliti u nekoliko grupa:

1. *Promocija investicionih potencijala JLS* – konkretno, radi se o direktnoj promociji, bilo da je reč o organizaciji poseta investitora, držanju prezentacija i upoznavanju sa preporučenim lokacijama, predstavljanju investicionih mogućnosti na konferencijama, forumima, sajmovima i drugim manifestacijama gde se dolazi u direktan kontakt sa potencijalnim investitorima;
2. *Odgovori na upite potencijalnih investitora* – bilo da se radi o direktnim upitima ili posredstvom institucija viših hijerarhijskih nivoa (*RAS*, Razvojna agencija Vojvodine- RAV*)*, KLER prikuplja potrebne informacije u što kraćem vremenskom periodu i u pismenoj formi prosleđuje odgovore investitoru ili posredniku;
3. *Podrška realizaciji investicionih projekata* – pogotovo kada su u pitanju strani investitori, KLER predstavlja operativnu vezu između kompanije i JLS u komunikaciji oko administrativnih procedura, ishodovanja neophodnih dozvola (uverenja, saglasnosti...), koraka koje investitor mora da preduzme kako bi tok projekta neometano tekao, kao i u rešavanju problema koji po pravilu nastaju u realizaciji svakog velikog investicionog poduhvata;
4. *Prijavljivanje na donatorske projekte* – aktivnosti se odnose na identifikaciju raspoloživih donatorskih projekata, pripremu dokumentacije i konkursnih prijava, koordinaciju rada JLS u vezi sa implementacijom donatorskih projekata, administracijom i izveštavanjem o implementaciji i rezultatima projekata;
5. *Upravljanje bazama podataka koje se odnose na investicione lokacije, dobavljače, zaposlenost i investicije* – aktivnost podrazumeva prikupljanje, sistematizaciju i prezentaciju podataka u vezi sa raspoloživim *GF* i *BF* lokacijama za investiranje, strukturom nezaposlenih prema kvalifikacijama i stručnoj spremi unutar JLS i u bližoj okolini, aktivnostima lokalnih privrednih društava koja bi mogla da postanu

dobavljači potencijalnih investitora, kao i dosadašnjim investicionim projektima na teritoriji JLS od posebnog i lokalnog značaja.

6. *Povezivanje JLS sa lokalnom poslovnom zajednicom* – podrazumeva administrativne poslove u vezi sa radom poslovnih saveta, podršku lokalnoj privredi kroz programe i projekte usmerene ka unapređenju konkurentnosti sektora MSP, savetodavnu podršku početnicima u poslovanju i sl.;
7. *Izrada promotivnih materijala za predstavljanje investicionih potencijala u elektronskoj i štampanoj formi* – prikupljanje podataka o lokalnoj poslovnoj i investicionoj klimi, sistematizacija podataka i kreiranje tematskih brošura, prezentacija i sadržaja na internet prezentaciji, dizajn, objavljivanje i redovno ažuriranje podataka;
8. *Saradnja sa institucijama višeg hijerarhijskog nivoa na promociji investicionih potencijala JLS i unapređenju poslovnog ambijenta* – redovna komunikacija sa Razvojnom agencijom Srbije, Razvojnom agencijom Vojvodine, akreditovanim regionalnim razvojnim agencijama i sličnim institucijama radi prikupljanja informacija u vezi sa aktuelnim trendovima na polju privlačenja direktnih investicija, razvoja poslovne i komunalne infrastrukture, razvoja promotivnih materijala i učešća na investicionim forumima i drugim manifestacijama, dostavljanja podataka u skladu sa Zakonom o ulaganjima i sl.;
9. *Koordinacija rada projektnih timova* na prikupljanju dokumenata potrebnih za realizaciju investicionih projekata u skladu sa članom 22. stav 2. Zakona o ulaganjima;
10. *Koordinacija rada jedinice za praćenje implementacije strategije razvoja* – ovo je aktivnost koja je obično u standardnom delokrugu rada KLER, a tiče se praćenja aktivnosti iz akcionog plana za implementaciju strategije razvoja i redovnog izveštavanja o ispunjenosti ciljeva definisanih akcionim planom.

## 5.3. Upravljanje informacijama u funkciji privlačenja direktnih investicija (posebno bazama podataka)

*Zašto je važno da JLS ima aktuelne i ažurne baze podataka? Koje bi sve baze podataka trebalo da postoje u jedinicama za LER i podršku ulaganjima? Koliko su one relevantne za uspešno sprovođenje nadležnosti u oblasti LER-a u okviru jedinice lokalne samouprave?*

U eri modernog doba pravovremena, jasna i kompletna informacija je resurs koji one koji tim informacijama raspolažu čini uspešnim i razvijenijim društvima u odnosu na one koje te informacije nemaju. S tim u vezi, radi postizanja što boljih rezultata na polju realizacije i privlačenja direktnih investicija, JLS bi u svakom trenutku trebalo da raspolaže informacijama koje su potencijalnom investitoru potrebne prilikom donošenja poslovne odluke da li će investirati, realizovati investicije u određenoj lokalnoj samoupravi ili će potražiti neku drugu investicionu lokaciju u gradovima/opštinama iz užeg ili šireg lokalnog okruženja.

*Koje su to baze podataka koje bi svaka jedinica za LER trebalo da ima?*

Svaka jedinica za lokalni ekonomski razvoj i podršku ulaganjima koja postoji u okviru određene opštinske/gradske uprave mora da ima ažurne i kompletne sledeće baze podataka:

- baza podataka o raspoloživim investicionim lokacijama
- baza podataka o raspoloživoj radnoj snazi
- baza podataka o izgrađenoj komunalnoj infrastrukturi i podzemnim instalacijama
- baza podataka o poslovnim subjektima koji posluju na teritoriji lokalne zajednice
- baza podataka sa informacijama o lokalnim komunalnim taksama, doprinosima, porezu na imovinu
- baza podataka sa informacijama o troškovima priključka na komunalnu infrastrukturu, ceni komunalnih usluga
- informator o dobijanju građevinske dozvole
- informator o proceduri otuđenja zemljišta u javnoj svojini i sl.

Jedna od najvažnijih baza podataka je svakako *baza podataka o raspoloživim investicionim lokacijama*. U svakom trenutku JLS bi trebalo da ima ažurne i precizne podatke o lokacijama koje može da ponudi potencijalnim investitorima. Tu su informacije o veličini i dimenzijama parcela koje su u ponudi, zatim o infrastrukturnoj opremljenosti lokacije, odnosno o tome da li postoje izgrađen pristupni put, kanalizaciona mreža, sistem vodosnabdevanja, elektrosnabdevanje, gasno-distributivna mreža, IT mreža i sl. Takođe, tu su informacije o udaljenosti lokacije od važnih infrastrukturnih koridora, kao što su auto-putevi, magistralni putevi, železnička pruga, zatim udaljenost od većih gradskih centara, sedišta regiona, velikih tržišta, udaljenost od najbližeg aerodroma, luke i sl. Obavezna je i informacija o planskoj pokrivenosti lokacije (PGR, PDR) kojom su definisana pravila i uslovi gradnje na datoj lokaciji.



*Baza podataka o raspoloživoj radnoj snazi* je takođe veoma važna upravo zbog činjenice da potencijalni investitori, nakon dobijanja informacije o investicionoj lokaciji, postavljaju naredno pitanje koje se po pravilu odnosi na brojnost, strukturu, kvalifikacije i stepen stručne spreme raspoložive radne snage. Zbog toga je važno da uvek imate ažurne i aktuelne informacije o radnoj snazi na teritoriji vašeg grada/opštine. Bilo bi dobro da, ukoliko ste manja lokalna zajednica, pored informacija o sopstvenoj radnoj snazi, imate informacije i za opštine koje se nalaze u neposrednom okruženju (20–50km), posebno ako postoji, a u najvećem broju slučajeva postoji, dobra saobraćajna povezanost sa opštinama u regionu.

Gotovo uvek je slučaj da pojedini investitori traže, recimo, informaciju o raspoloživoj radnoj snazi specifične stručne spreme. S tim u vezi neko traži informaciju o raspoloživoj radnoj snazi mašinsko-tehničke struke, nekog od njih zanima radna snaga koja ima iskustva u automobilskoj industriji ili pak broj visoko obrazovanih kadrova, inženjera, informatičara, programera, IT stručnjaka i sl. Ove informacije uglavnom možete da prikupite u saradnji sa Nacionalnom službom za zapošljavanje, stoga je veoma važno da imate dobru saradnju sa ovom nacionalnom institucijom, odnosno filijalom koja posluje u vašoj jedinici lokalne samouprave, kako biste u svakom trenutku mogli da dobijete informaciju o raspoloživoj radnoj snazi na zahtev investitora! Nacionalna služba za zapošljavanje u određenim vremenskim intervalima objavljuje bilten sa aktuelnim informacijama o brojnosti i strukturi raspoložive radne snage u određenom regionu, pa bi bilo najbolje da se pravovremeno informišete o toj činjenici.

Za potencijalne investitore je važno da imaju *informaciju o raspoloživoj komunalnoj infrastrukturi* (pristupne saobraćajnice, vodovod, kanalizacija, gas, elektromreža, IT mreža i sl.) koja postoji na lokaciji. Potpuno infrastrukturno opremljene investicione lokacije, za razliku od onih koje su delimično opremljene, imaju veću šansu za realizaciju investicionog projekta. Pošto je kod velikog dela pomenute komunalne infrastrukture reč o podzemnim instalacijama, to praktično znači da imate pripremljenu bazu podataka o podzemnim instalacijama na samoj lokaciji.

*Zašto je važno da postoji baza podataka o postojećoj poslovnoj zajednici?*

*Baza podataka o poslovnim subjektima* koji posluju na teritoriji jedinice lokalne samouprave važna je iz više razloga. Na prvom mestu važno je da vi iz lokalne samouprave imate informaciju o strukturi i brojnosti postojeće poslovne zajednice, jer tako znate i strukturu privrednog sektora vašeg grada/opštine. Pored toga, potencijalni investitori vrlo često od vas traže podatke o postojećim privrednim subjektima koji već posluju u lokalnoj zajednici, posebno ako je reč o kooperantima koji su im potrebni kao poslovni saradnici u periodu nakon realizacije investicionog projekta, ali to može biti značajno i kao dodatna konkurentska prednost vašeg grada/opštine, pošto već imate uspešne firme koje posluju kod vas. Za potencijalnog investitora postojanje ovih kompanija jeste svojevrsna potvrda da je reč o uspešnoj lokalnoj samoupravi sa povoljnim poslovnim okruženjem, koja je uspela da privuče značajan broj novih

investicija. Informaciju o privrednim subjektima koji posluju na teritoriji vašeg grada/opštine možete, kroz jednostavnu proceduru, pribaviti od Agencije za privredne registre u relativno kratkom roku.

*Zašto su nam važne informacije o visini lokalnih komunalnih taksi, ceni komunalnih usluga, doprinosima, stopi poreza na imovinu i sl?*

Baza podataka koja sadrži *informacije o lokalnim komunalnim taksama, doprinosima, porezu na imovinu* značajna je za nove investitore jer oni ulaze u kalkulaciju troškova poslovanja u određenoj jedinici lokalne samouprave. Oni gradovi ili opštine koji imaju niže takse, doprinose, porez na imovinu, konkurentnije su od lokalnih samouprava gde su te dažbine veće, i to je jedan od doprinosa ovih JLS kreiranju povoljnijeg poslovnog okruženja. Dalje, postoji mogućnost da se pojedini investitori, ukoliko je reč o projektu koji bitno utiče na razvoj lokalne zajednice, oslobode plaćanja određenih dažbina prema JLS (doprinosi, takse, priključak na infrastrukturu) na određeni vremenski period. Ove mere doprinose kreiranju povoljnijeg lokalnog poslovnog ambijenta i sprovode se radi realizacije novih direktnih ulaganja na lokalnom nivou. Prethodno pomenute informacije deo su tzv. „vodiča za investitore" i trebalo bi da su dostupne onlajn u svakom trenutku postojećoj poslovnoj zajednici i potencijalnim investitorima na srpskom i na engleskom jeziku.

Što se tiče baze podataka sa *informacijama o troškovima priključka na komunalnu infrastrukturu, ceni komunalnih usluga i sl.*, ovi podaci takođe spadaju u red informacija koje su važne za potencijalne investitore jer oni isto tako *ulaze u kalkulaciju troškova poslovanja* nakon realizacije investicije. Sve što je pomenuto za prethodnu bazu podataka o lokalnim komunalnim taksama, doprinosima, porezu na imovinu, manje-više važi i za ove lokalne dažbine, bilo da je reč u konkurentskoj prednosti lokalne samouprave ili o kreiranju povoljnijeg poslovnog ambijenta.

*Informator o dobijanju građevinske dozvole* je preteča tzv. „investicionog programa" iz člana 23. Zakona o ulaganjima, gde je postupno, korak po korak, definisana procedura ishodovanja građevinske dozvole. Ovaj informator je deo „vodiča za investitore" i koristan je potencijalnim investitorima prilikom realizacije investicionog projekta u lokalnoj samoupravi. Možete ga pripremiti u saradnji sa kolegama iz nadležnog odeljenja za urbanizam, a sve u svrhu efikasnije saradnje sa potencijalnim investitorima koji su zainteresovani za nova ulaganja u jedinici lokalne samouprave.

*Informator o proceduri otuđenja zemljišta u javnoj svojini* je takođe koristan instrument koji je potrebno pripremiti za efikasnije odvijanje procesa realizacije novih investicija. U ovom informatoru je takođe korak po korak definisana procedura otuđenja zemljišta u javnoj svojini u skladu sa važećom zakonskom regulativom, počev od momenta obraćanja investitora pismom o namerama, preko raspisivanja oglasa nadležnog organa u JLS, zatim sprovođenja licitacije, potvrđivanja odluke o otuđenju zemljišta na sednici lokalne skupštine, potpisivanja ugovora o prodaji zemljišta sa zainteresovanim investitorom, do uknjižbe vlasništva u katastru. Važno je da KLER pripremi ove informacije i da one budu u svakom trenutku dostupne potencijalnim investitorima.

**Ključne poruke iz 5. poglavlja**

- Strateški okvir za privlačenje investicija ključan je segment šire strategije razvoja jedinice lokalne samouprave kojom se definišu svi razvojni kapaciteti lokalne samouprave i definišu optimalni pravci budućeg razvoja.
- Grad/opština, dakle, kroz strategiju LER-a ističe dominantnu ulogu nosioca ekonomskog razvoja, odnosno nekoga ko stvara uslove za taj razvoj.
- Jedan od rezultata usvajanja strategije razvoja je osnivanje *jedinice za LER i podršku ulaganjima,* koja ne predstavlja prosto proširenje funkcija koje obavlja lokalna administracija nego preuzima *ulogu servisa i dinamizatora procesa ekonomskog razvoja kroz vođenje pojedinih projekata i programa ekonomskog razvoja.*
- Strategijom razvoja definišemo prioritete ekonomskog razvoja, što se pre svega odnosi na to kakve projekte želimo, koje možemo da privučemo, po čemu smo posebni, prepoznatljivi, konkurentni, kakva nam je organizacija, kakve su nam investicione lokacije / investiciona klima
- *Ključni sistemski preduslov za bilo kakve uspehe na polju privlačenja direktnih investicija je da KLER postoji u sastavu JLS.*
- Važno je da KLER raspolaže ažurnim i relevantnim bazama podataka o raspoloživim lokacijama, radnoj snazi, poslovnim subjektima koji posluju u JLS i sl.
- Kontinuitet u obavljanju poslova LER-a od ključne je važnosti za postizanje rezultata u ovoj oblasti.
- *Uspešni kadrovi za LER ne prave se preko noći. Zbog toga je presudno odabrati dobre i posvećene ljude i zadržati ih u lokalnoj administraciji.*

# 6. PROMOCIJA INVESTICIONIH POTENCIJALA LOKALNE SAMOUPRAVE

## 6.1. Kreiranje i realizacija marketing plana

Pod marketingom investicionih lokacija se često podrazumeva samo izrada promotivnih materijala grada ili opštine i čekanje da neko dođe i to pogleda. Sa druge strane, u Srbiji ima 170 lokalnih samouprava (na teritoriji bivše Jugoslavije blizu 1000) i sve na neki način žele da se predstave kao povoljne destinacije za investiranje.

Dobro kreiran marketing plan bi trebalo da ima sledeće efekte:

- izgradnja imidža JLS kao prepoznatljive, povoljne i pouzdane investicione destinacije
- razvoj efikasnih marketinških alata za promociju investicionih potencijala
- generisanje kontakata koji bi mogli da budu pretočeni u investicione projekte
- priprema za posetu potencijalnih investitora
- izgradnja partnerstava sa institucijama i poslovnom zajednicom radi veće vidljivosti LS.

Da bi se ovi efekti ostvarili, potrebno je ozbiljno pristupiti poslu u nekoliko koraka:

### *6.1.1. Analiza trenutne prepoznatljivosti JLS sa aspekta privlačenja investicija*

O konkretnoj JLS može da postoji pozitivno ili negativno mišljenje u lokalnoj i/ili međunarodnoj poslovnoj zajednici, da postoji puno informacija o investicionoj klimi na teritoriji JLS ili, što je najčešća situacija, da se ne zna ništa. Posle desetak godina od kako su gradovi i opštine u Srbiji ušli u međunarodnu trku za ubeđivanje multinacionalnih korporacija da svoje fabrike grade baš na njihovoj teritoriji, neki od njih su uspeli da izgrade zavidnu poziciju u percepciji poslovnog sveta, neki su neodgovornim potezima prethodnih administracija uspeli da znatno unazade svoje šanse za dobijanje novog projekta, dok neki opet nisu uradili puno da se na bilo koji način istaknu na ovom planu.

Ukoliko predstavnici JLS nemaju dovoljno informacija o tome kakva su prethodna iskustva investitora u radu sa njihovom administracijom, o tome svakako mogu da se informišu u RAS-u ili u ambasadama zemalja iz kojih su dolazili investitori u prethodnom periodu. Takođe, u RAS-u mogu da se dobiju informacije o trenutnim zahtevima investitora, najboljim praksama JLS u privlačenju investicionih projekata, kao i o stvarima koje bi trebalo izbegavati u koncipiranju budućeg marketing plana.

### 6.1.2. Definisanje proizvoda / sadržaja investicionog marketinga

Ovaj korak bi trebalo da pruži jasan odgovor na pitanje: po čemu bi voleli da budemo prepoznati, a po čemu možemo da budemo prepoznati? Cilj je da se napravi jasna poruka koja izdvaja konkretnu JLS od ostalih, na kojoj će se insistirati u budućim kampanjama i koja će biti inkorporirana u sve marketinške alate.

Promotivni materijal grada/opštine kao proizvod investicionog marketinga trebalo bi da bude u skladu sa tzv. vizuelnim identitetom grada/opštine, u pogledu prepoznatljivog templejta (osnove), simbola jedinice lokalne samouprave, preovlađujućih boja, promotivnog slogana grada ili opštine i trebalo bi da bude na određeni način uniforman. *Slogan JLS bi trebalo da bude kratak, jasan, originalan i da nosi snažnu poruku.*



Podrazumeva se da sve ono što u vezi sa investicionim lokacijama imate na srpskom imate obavezno i na engleskom jeziku, a poželjno je da, ukoliko nudite lokacije na određenom tržištu, recimo nemačkom, promo-materijal pripremite i na tom jeziku.

- Prilikom kreiranja *plana promocije* važno je definisati koje investicione lokacije su najatraktivnije za realizaciju novih investicija i s tim u vezi pripremiti odgovarajući promo-materijal za te lokacije: investicione kataloge, veb prezentaciju, PPT i/ili DVD prezentaciju, flajere i sl. Bilo da je reč o poslovnoj zoni koja je još uvek prazna, gde trenutno nema realizovanih investicija, a želimo da je afirmišemo, ili pak promovišemo lokacije u poslovnoj zoni u kojoj već posluje određeni broj investitora, ključno je da ih promovišemo na pravi način. Na lokacijama koje odlikuje veći stepen infrastrukturne opremljenosti i dobra saobraćajna povezanost sa regionalnim tržištem postoji veća šansa za realizaciju novih investicija. Ukoliko u određenoj poslovnoj zoni već postoje realizovane investicije, to možemo iskoristiti da bismo predstavili preostale, raspoložive investicione lokacije. *Postojeći investitori najbolja su preporuka za nove investitore koji žele da investiraju u lokalnoj zajednici. Koristite ih za promociju vašeg grada/opštine kao poželjne investicione destinacije.*
- *Najbolji promotivni alat je zadovoljna kompanija koja je voljna da podeli svoja iskustva.*
- *Najveći problem za JLS u privlačenju investicija je nezadovoljna kompanija voljna da podeli svoja iskustva.*



Vrlo često je marketing vaše JLS kao dobre investicione lokacije od strane postojećih kompanija koje već posluju u vašem gradu najbolji mogući marketing i vid promocije te često može biti presudan kod donošenja poslovne odluke novih investitora da planiranu investiciju realizuju baš u vašoj lokalnoj samoupravi. Ovu pozitivnu okolnost trebalo bi maksimalno iskoristiti prilikom kreiranja plana promocije i prezentacije investicionog potencijala jedinice lokalne samouprave.

Važno je da ova tema direktno korespondira sa potrebama investitora i kriterijumima za odabir investicionih lokacija (vidi 4. poglavlje), pa da tako može da reflektuje izuzetno efikasnu i uslužnu administraciju, povoljan geografski položaj, kvalitetne sirovine za drvnu ili prehrambenu industriju, industrijsku tradiciju ili bogat kulturni život. Takođe, važno je da poruka bude jedinstvena, efektna, da bude iskrena i održiva, da bude konzistentna i otelotvorena u komunikaciji svih predstavnika JLS i u svim alatima i medijima komunikacije.

## 6.2. Razvoj marketinških alata

Tek onda kada znamo šta prezentujemo, kome želimo da se obratimo i šta očekujemo kao rezultat te komunikacije, krećemo u izradu/ažuriranje marketinških alata i realizaciju promotivnih kampanja. U marketinške alate neizostavno spadaju:

### *6.2.1. Internet prezentacija (veb sajt) grada/opštine*

Internet prezentacija je ključni medijum u prezentaciji investicionih potencijala LS. Ona kod analize potencijalnih lokacija predstavlja prvi korak u prikupljanju informacija i kroz internet prezentaciju se kreira prvi utisak o poslovnoj i investicionoj klimi na teritoriji JLS.

U eri informatičkog društva, interneta, društvenih mreža i stalnih, rastućih promena u sferi komunikacija, postojanje kvalitetne veb (internet) prezentacije lokalne samouprave jedan je od najznačajnijih vidova komunikacije i predstavljanja investicionog potencijala grada/opštine na domaćem i inostranom tržištu. Internet prezentacija bi trebalo da bude *jasna, pregledna da prati vizuelni identitet opštine koji je sastavni deo ostalog štampanog promo-materijala opštine.*

Internet prezentacija, kao i sav ostali promo-materijal investicionog potencijala mora da sadrži *prepoznatljiv slogan grada/opštine*. Slogan bi, kao što je već pomenuto, trebalo da bude kratak, efektan i da nosi jasnu poruku. Koristite ga na vašem promo-materijalu.




U zavisnosti od toga da li na internet prezentaciji postoje očekivane informacije, JLS može da ispadne sa šireg spiska za odabir lokacije i pre nego što je iko iz opštine uopšte stupio u kontakt sa potencijalnim investitorom. Razlog je u tome što sa predlogom lokacija (bilo da širi spisak kreiraju predstavnici kompanije, konsultanti ili viši nivoi administracije) idu i podaci o tim lokacijama i, ako do tih podataka nije lako doći, postoji velika izvesnost da konkretna JLS ispadne sa spiska u najranijoj fazi kvalifikacija.

U skladu sa prethodno navedenim, ključni principi vezani za koncipiranje internet prezentacije u svrhu privlačenja investicija su sledeći:

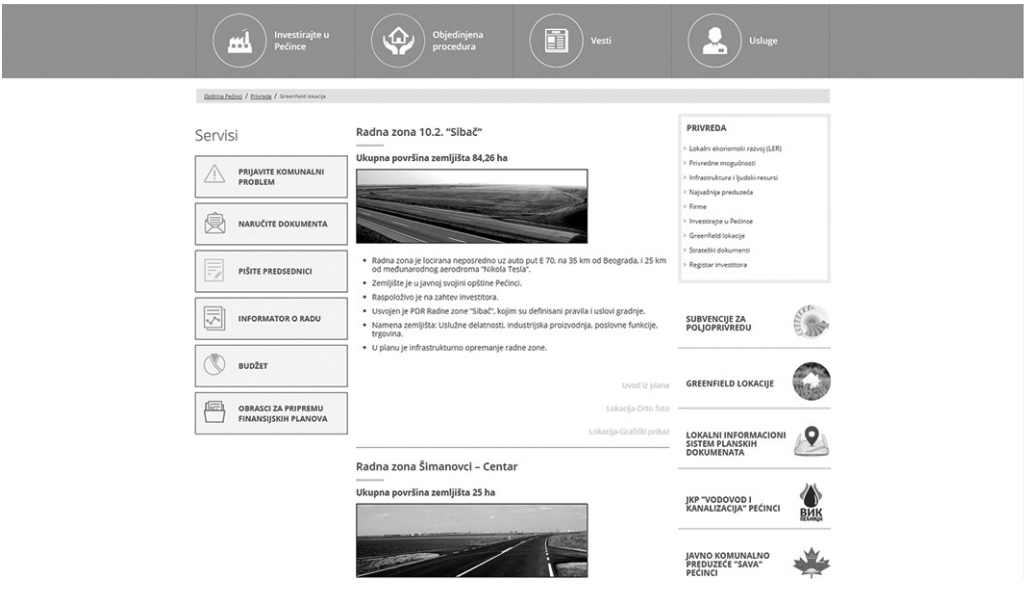
- Podatke koji su najrelevantniji investitorima najbolje je organizovati na posebnoj stranici namenjenoj investitorima.
- Podaci moraju da budu prezentovani i na engleskom jeziku.
- Navigacija do stranice sa podacima za investitore mora da bude lako uočljiva.
- Predstavljene informacije bi trebalo da obuhvate ključne teme koje su neophodne potencijalnim investitorima za odabir lokacije (osnovni podaci o LS, demografski podaci, ključne industrije, broj i struktura nezaposlenih, prosečne plate po pozicijama na teritoriji JLS, kretanje prosečnih plata, raspoložive investicione lokacije, proces i troškovi u vezi sa realizacijom projekata i poslovanje itd.).
- Investiciona brošura ne može da zameni obavezni sadržaj na internet prezentaciji.
- Korisno je da numerički podaci budu lako pregledni i „uklopivi" u uporedne studije (tj. da ne budu utopljeni u opširne narative već izdvojeni radi lakšeg uvida u njih i preuzimanja).
- Podaci moraju da budu ažurni najmanje na nivou prethodne godine.

Internet prezentacija grada/opštine bi, pored informacija koje se odnose na organizacionu strukturu lokalne samouprave, nadležna odeljenja, službe, dokumentaciju koju građani i poslovna zajednica mogu pribaviti onlajn, aktuelnih vesti i informacija koje prate aktivnosti lokalne administracije, trebalo na udarnom mestu da ima *informacije koje služe promociji investicionog potencijala grada/opštine.*

To se pre svega odnosi na informacije o *greenfield i brownfield* lokacijama, zatim o „*vodiču za investitore*", gde su na početku prikazane informacije o jedinici lokalne samouprave, geografskom položaju, populaciji, važnim infrastrukturnim koridorima, razlozima zašto investirati u Srbiju, a zašto u vaš grad/opštinu, informacije o raspoloživoj radnoj snazi, raspoloživim *greenfield* i *brownfield* lokacijama. Pored toga, važno je pomenuti i postojeće investitore koji već uspešno posluju u JLS, osvrnuti se na proceduru ishodovanja građevinske dozvole, proceduru otuđenja građevinskog zemljišta u javnoj svojini opštine/grada, zatim informacije o visini lokalnih komunalnih taksi, doprinosa za uređenje građevinskog zemljišta,stopi poreza na imovinu, ceni priključka na komunalnu infrastrukturu, ceni komunalnih usluga.

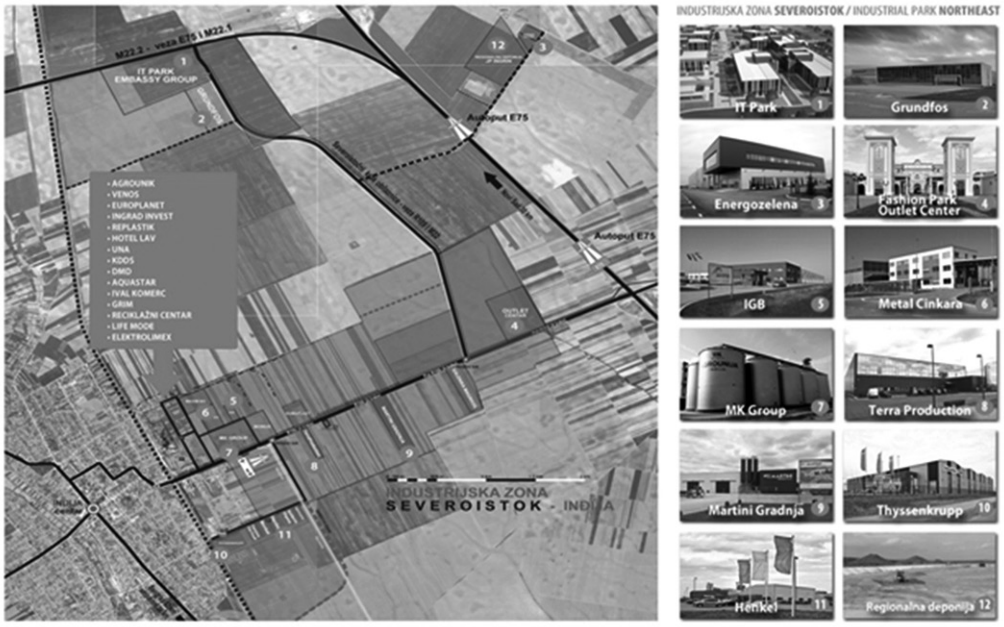
Ovo su izuzetno važne informacije za potencijalne investitore jer direktno određuju troškove poslovanja na teritoriji lokalne samouprave. *Ove informacije o investicionim lokacijama, kao i „Vodič za investitore" trebalo bi da imaju vidljivo, udarno mesto na sajtu opštine/grada sa kreiranim banerom koji će biti vizuelno prepoznatljiv.*

*Investicione lokacije stavljaju JLS na radar investitora. Zato je važno da znamo kakve su nam lokacije, šta sve može da bude lokacija? Gde su nam potencijalne lokacije?*



### 6.2.2. Investiciona brošura

Brošure su neophodan alat u direktnoj komunikaciji sa potencijalnim investitorima. Bilo da se radi o prezentaciji investicionih potencijala JLS na sajmovima i konferencijama ili poseti investitora samom gradu ili opštini, brošura predstavlja skup svih važnih informacija upakovanih u vizuelno atraktivnu formu koju potencijalni investitori mogu da ponesu sa sobom nakon direktnog kontakta sa predstavnicima LS.

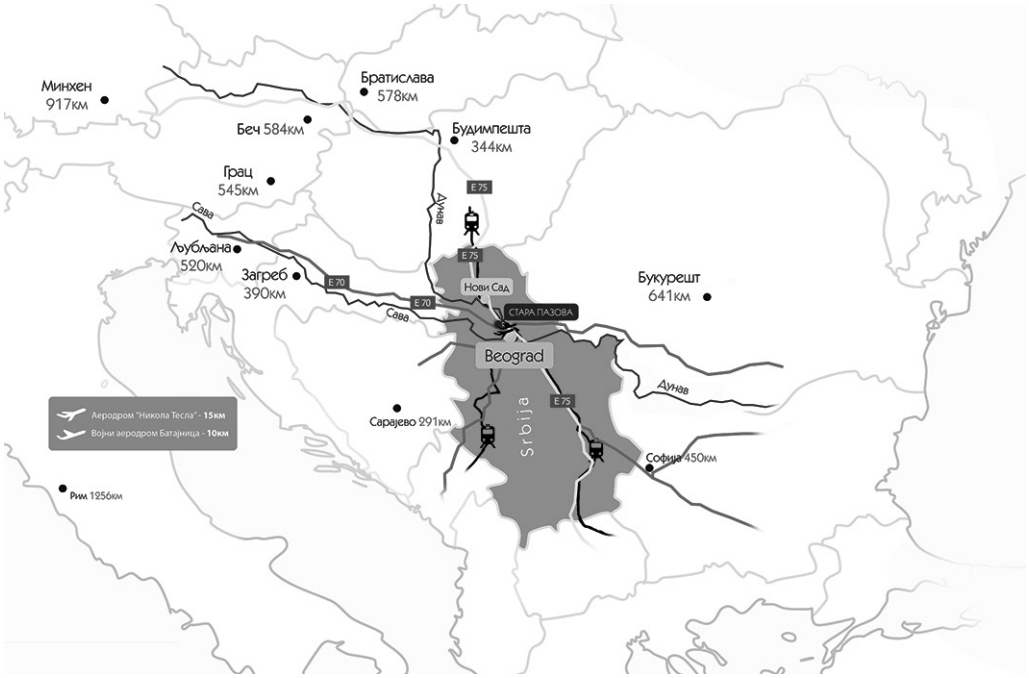



Takođe, važno je napomenuti sledeće:

- Štampana brošura ne bi smela da ima više od desetak strana jer će zbog težine verovatno ostati u hotelskoj sobi potencijalnog investitora.
- Kvalitet izrade i dizajn imaju važnu ulogu u percepciji JLS kao privlačnog mesta za poslovanje tako da ima smisla ovaj deo posla prepustiti profesionalcima.
- Investiciona brošura ne bi trebalo da sadrži sve informacije o JLS već samo ono što je relevantno za potencijalne investitore.
- Brošure se teže ažuriraju od sadržaja na internet prezentaciji pa se mora imati u vidu periodično obnavljanje aktuelne brošure.
- Brošura bi morala investitorima jasno da prenosi ključnu poruku LS.

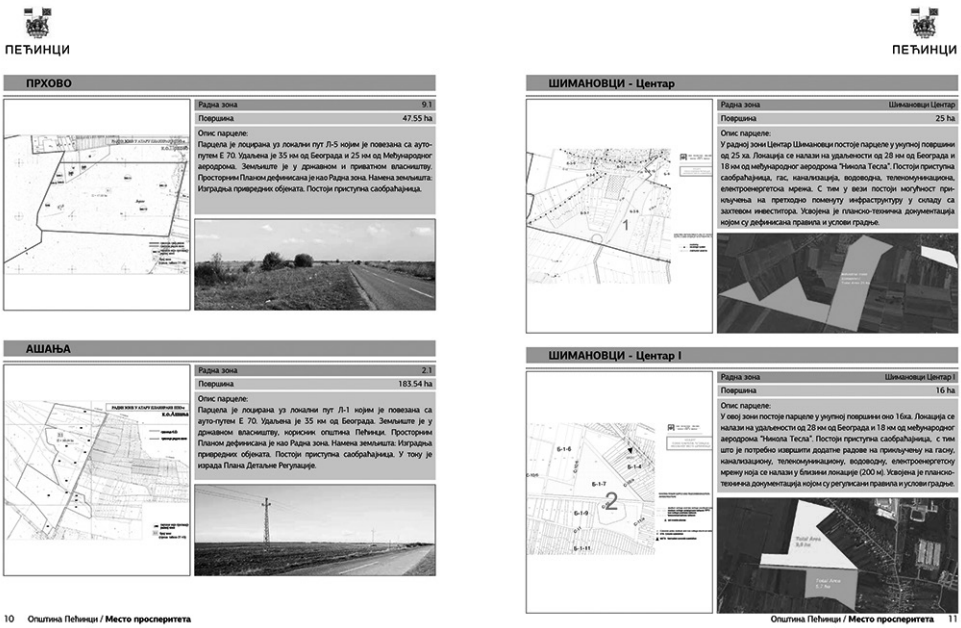
Preporučeni sadržaj brošure bi svakako trebalo da sadrži i sledeće elemente:

1. *logo JLS i ključnu poruku* / slogan u smislu privlačenja investicija;
2. *pismo gradonačelnika / predsednika opštine* kojim on poziva potencijalne investitore da realizuju svoje projekte na teritoriji LS;
3. *mapu regiona* sa pozicijom JLS u odnosu na glavne putne infrastrukturne koridore (posebno važna je udaljenost od aerodroma sa međunarodnim letovima);




4. *spisak postojećih investitora* i afirmativne citate vodećih ljudi iz tih kompanija;
5. numerički (tabelarni) i grafički *prikaz ključnih podataka* i trendova u vezi sa privlačenjem investicija, zaposlenošću i kvalifikacionom strukturom, troškovima poslovanja itd., kao i neki ključni podatak koji izdvaja JLS ili region (najveći neto izvoz u regionu, najveći broj visoko obrazovanih u regionu, najveći proizvođači višnje u zemlji i sl.);
6. *ključne investicione lokacije* – dovoljna je jedna reprezentativna lokacija sa osnovnim informacijama;
7. *informacije o uslugama JLS (KLER)* koje se pružaju potencijalnim i postojećim investitorima, specifičnosti vezane za pristup zaposlenih u podršci realizaciji investicionih projekata, izjava o misiji koja obuhvata privlačenje investicija kao važan generator lokalnog ekonomskog razvoja;
8. *informacije o kvalitetu života i boravka u JLS* – ukratko o najvažnijim turističkim i kulturnim sadržajima;
9. *kontakti* zaposlenih u KLER i JLS kojima potencijalni investitor može da se obrati;

*10. fotografije koje na najbolji način predstavljaju JLS* (pejzaži, krajolici, istorijski spomenici i sl.).




*U investicionoj brošuri posebno naglasite zašto je dobro investirati u vašem gradu / opštini, a zašto u Republici Srbiji.*

*ZAŠTO INVESTIRATI U SRBIJU?*

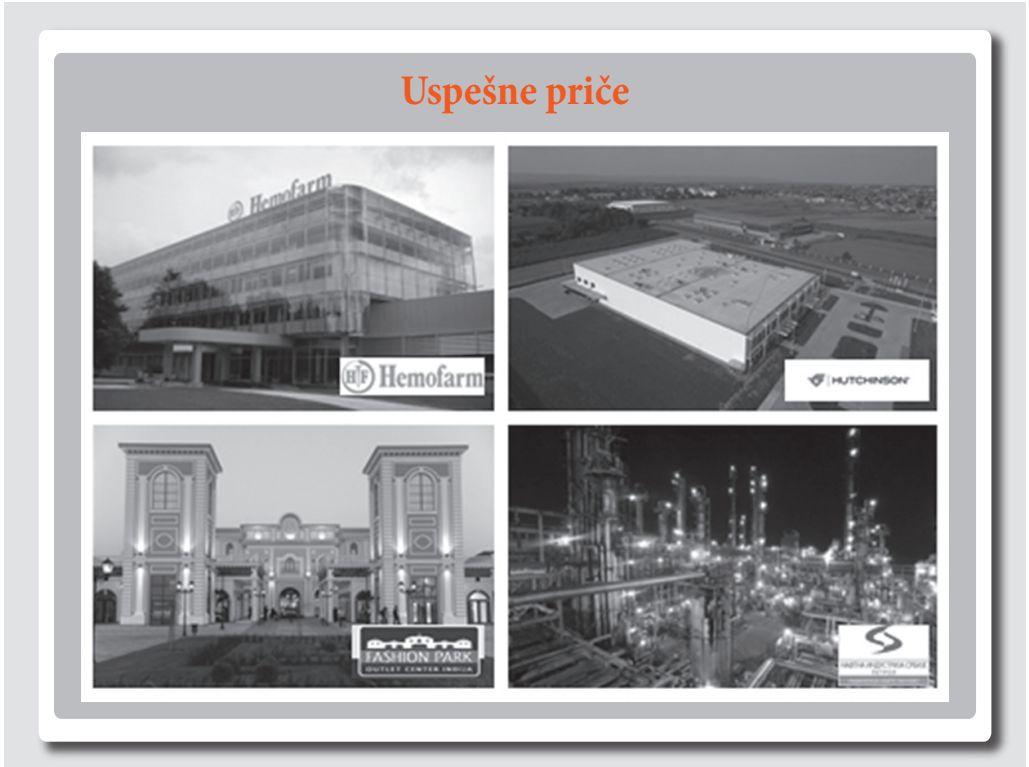
- *Visoko kvalitetna radna snaga*
- *Konkurentni troškovi poslovanja*
- *Bescarinski izvoz na tržište od 1,1 milijarde potrošača*
- *Finansijski podsticaji*
- *Optimalna geografska lokacija*
- *Politička i ekonomska stabilnost* *(Izvor: Razvojna Agencija Srbije)*

*ZAŠTO INVESTIRATI U JLS?*

- *Komunalno opremljene investicione lokacije*
- *Konkurentna i kvalifikovana radna snaga*
- *Dobra infrastrukturna i saobraćajna povezanost*
- *Efikasna lokalna administracija*
- *Povoljan geografski položaj*
- *Pripremljena plansko-tehnička dokumentacija*
- *Blizina tržišta regiona*
- *Politička stabilnost*
- *Lokalni podsticaji i olakšice*

U okviru kataloga obavezno navedite nekoliko uspešnih kompanija koje su već realizovale investiciju u vašoj lokalnoj samoupravi, sa podacima o vrednosti investicije, privrednom sektoru u kom posluju, broju zaposlenih, zemlji porekla investicije. Ove informacije potkrepite fotografijama izgrađenih proizvodno-poslovnih objekata. Na kraju kataloga možete prezentovati informaciju o prirodnim resursima, turističkom potencijalu opštine, ali samo u kratkim crtama pošto je fokus na investicionom potencijalu i raspoloživim lokacijama za nove investicije. Kontakt informacije ćete naravno navesti na poslednjoj strani, zbog komunikacije sa potencijalnim investitorima. Jako je važno da investitor zna sa kim komunicira prilikom obraćanja JLS u potrazi za pogodnom investicionom lokacijom za realizaciju planirane investicije.

Katalog investicionih lokacija je sastavni deo ostalog promo-materijala opštine, uključujući internet prezentaciju opštine, te se podrazumeva da prati kreirani vizuelni identitet JLS.



### 6.2.3. Investiciona prezentacija u Power Point-u

*Investiciona prezentacija je najvažniji promotivni alat JLS u direktnom kontaktu sa potencijalnim investitorom*. Prezentacija daje mogućnost da se u direktnom kontaktu predstave sve važne informacije potencijalnim investitorima i da se kroz diskusiju otvore sve važne teme koje mogu da budu predmet interesovanja investitora.

Prezentacija u principu sadrži puno više informacija od brošure (nije ograničena brojem strana), način prezentovanja je direktan tako da ne mora da sadrži puno pisanog teksta i trebalo bi da obuhvati sve detalje koji investitore mogu da interesuju.

Pored informacija koje su ionako deo investicione brošure, u prezentaciji bi svakako trebalo obuhvatiti:

- sve investicione lokacije sa detaljnim prikazom postojeće infrastrukture
- detaljan prikaz procedura u vezi sa investiranjem, vremenom i troškovima povezanim sa svakim od koraka u realizaciji investicionih projekata
- informacije o poslovnoj infrastrukturi i uslugama za investitore na teritoriji LS, posebno carinske ispostave, vatrogasne stanice, slobodne zone, usluge komunalnih službi i sl.
- informacije o uslugama i službama za boravak nerezidenata, kao što su službe hitne pomoći i klinike, ukoliko postoje, međunarodne škole i vrtići, smeštajni kapaciteti za duži boravak nerezidenata, kancelarijski prostor za izdavanje, sportski, turistički i kulturni sadržaji
- informacije o privrednim društvima koja pružaju usluge u otpočinjanju i razvoju poslovanja (projektni biroi, računovodstvene agencije, agencije za ljudske resurse, advokatske kancelarije...)
- informacije o podsticajima za realizaciju investicionih projekata na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou
- sve realizovane investicione projekte (pogotovo od strane MNK), kao i prikaz studije slučaja kojom JLS može da se pohvali sa aspekta efikasnosti administracije
- po potrebi, prikaz lokalne privrede (sektori, klasteri, inkubatori, ključni potencijalni dobavljači)
- informacije o troškovima vezanim za boravak stranaca na teritoriji JLS (prosečne cene zakupa nekretnina za stanovanje, kancelarijskog prostora, komunalija i sl.).

Važno je imati u vidu da prezentacija ne bi trebalo da ima više od tridesetak slajdova jer je vreme za prezentaciju obično ograničeno na oko 30 minuta.

Takođe, ukoliko postoji potreba da se prezentacija skrati na 10–15 minuta za potrebe investicionih konferencija i B2B sastanaka, trebalo bi da postoji selekcija slajdova koji bi išli u tu skraćenu verziju.

### 6.2.4. Promotivni film

Promotivni film je kratka forma video-zapisa u kojoj se grad ili opština predstavlja potencijalnim investitorima. Video-zapis pruža dodatne mogućnosti sa aspekta prikaza važnih sadržaja (montaža, snimci iz vazduha, naracija, struktura, muzika...) pa nije loše da se promotivni film pusti kao uvod u investicionu prezentaciju, a može da posluži i kao koristan marketinški alat na konferencijama i sajmovima.

Važno je napomenuti da film ne bi smeo da zameni investicionu prezentaciju kod poseta potencijalnih investitora LS, da ne bi trebalo da traje duže od 5 minuta i da nema potrebe da se informacije iz prezentacije ponavljaju.

### 6.2.5. Pokloni i suveniri

Dobra je praksa da se za predstavnike odabranih potencijalnih investitora nakon obavljenih poseta JLS ili održanih prezentacija van JLS spremi adekvatan poklon-paket. Pored investicione brošure JLS, kao poklon može da se pridoda neki brendirani predmet koji ima funkcionalnu ili sentimentalnu vrednost za predstavnika kompanije.

U izboru poklona valjalo bi voditi računa o sledećim stvarima:

- Poklon bi trebalo povezati sa ključnom marketinškom porukom JLS (ako je akcenat na prehrambenoj industriji, onda je poklon specijalna boca vina, ako je na elektronici, onda neki koristan gedžet (eng. *gadget*), ako je na tekstilu, onda kravata i sl.).
- Rokovnici, pogotovo tematski (sa verskim motivima i sl.), zbog težine i sveprisutnosti nisu najsrećnije rešenje. Slično važi za priveske za ključeve, kožne futrole itd.).
- Predstavnici kompanija koji dolaze u prvu posetu obično dosta vremena provode na putovanjima tako da je koristan poklon nešto što može da posluži u radu van kancelarije (USB sa prezentacijom LS, *powerbank* za mobilni telefon, paket dodataka za laptop, putna vaga za kofere i slično). Spisak ovakvih proizvoda je svakim danom sve veći, uglavnom nisu skupi i mogu da se naruče već brendirani logom LS.
- Prehrambeni proizvodi nisu najsrećnije rešenje zbog prelaska granice, rokova trajanja i sl.

## 6.3. Organizacija promotivnih kampanja

### *6.3.1. Nastupi na sajmovima, forumima i konferencijama*

Investicioni sajmovi, forumi i konferencije su sjajna prilika za ostvarivanje kontakata sa velikim brojem potencijalnih investitora. Mogućnosti su još veće kada se ovakve manifestacije održavaju u inostranstvu, tako da bi svakako trebalo maksimalno iskoristiti prisustvo na ovim događajima.




Kao prvo, neophodno je poneti sa sobom *odgovarajuću količinu promotivnih materijala* (vizitkarte, brošure, pokloni) jer to je ono što ostaje drugoj strani kao rezultat kontakta sa predstavnicima LS. Pretpostavka jeste da će organizatori nastojati da ubede prisutne kompanije da obave što je veći broj sastanaka sa predstavnicima teritorija (države, regioni, okruzi, gradovi, opštine) tako da je svaki opipljiv brendirani trag koji potencijalni investitor ponese sa sastanka izuzetno važan.

Takođe, *laptop sa snimljenom prezentacijom i promo-filmom* može da bude veoma koristan kao sredstvo za održavanje prezentacije „1 na 1" ukoliko se za tako nešto ukaže prilika. Važno je zapamtiti da se svi elektronski promotivni materijali snime na više prenosnika podataka (USB memorija + laptop u slučaju da nešto zakaže), kao i da postoje na internetu, odakle lako mogu da budu skinuti na bilo koji kompjuter.

Organizatori konferencija obično *garantuju određen broj sastanaka* sa predstavnicima zainteresovanih kompanija, s tim što bi u vezi s tim trebalo imati određenu dozu opreza jer, ukoliko organizatori naplaćuju prisustvo predstavnika JLS kroz pojedinačne ili zbirne pakete, u interesu im je da se kvota sastanaka ispuni bez obzira na kvalitet i stvarnu zainteresovanost prisutnih kompanija.

Izuzetno je važno pre samih sastanaka *prikupiti što više informacija* o kompanijama sa kojima su zakazani sastanci pre same konferencije, pokušati utvrditi šta bi mogao da bude razlog za investiranje i razmisliti o prednostima svoje JLS u odnosu na druge ponuđače .

Odlična praksa, koju malo ponuđača praktikuje, jeste da se *organizuju sastanci u mestu održavanja manifestacije van samog događaja*. Na primer, na investicionoj konferenciji koja se dešava u nekom gradu u Nemačkoj nema nijedne firme iz tog grada jer su organizatori iz Londona i godinama rade sa istim firmama samo menjaju lokacije iz godine u godinu. U takvim slučajevima, korisno je pre samog odlaska ispitati koje su najznačajnije kompanije u tom gradu, u kojim sektorima su aktivne i, ukoliko postoje bilo kakve potencijalne dodirne tačke, poslati im pismo sa molbom za organizaciju sastanka/prezentacije u njihovim poslovnim prostorijama. Ovakav pristup je visoko cenjen u korporativnom svetu, postoji mogućnost istovremenog prisustva više predstavnika kompanije na sastanku pa je mogućnost da se iz toga izrodi nešto više daleko veća. Korisno je kontaktirati i lokalnu privrednu komoru ili udruženje poslodavaca i pitati ih o mogućnostima za održavanje prezentacije u njihovim prostorijama.

Što se tiče samih sajmova, korisno je proučiti *bilten organizatora sa imenima svih izlagača*, proveriti koje kompanije izlagači bi mogle da budu interesantne kao potencijalni investitori i na mejlove predstavnika izlagača poslati molbu za organizaciju sastanka sa predlogom vremena održavanja.

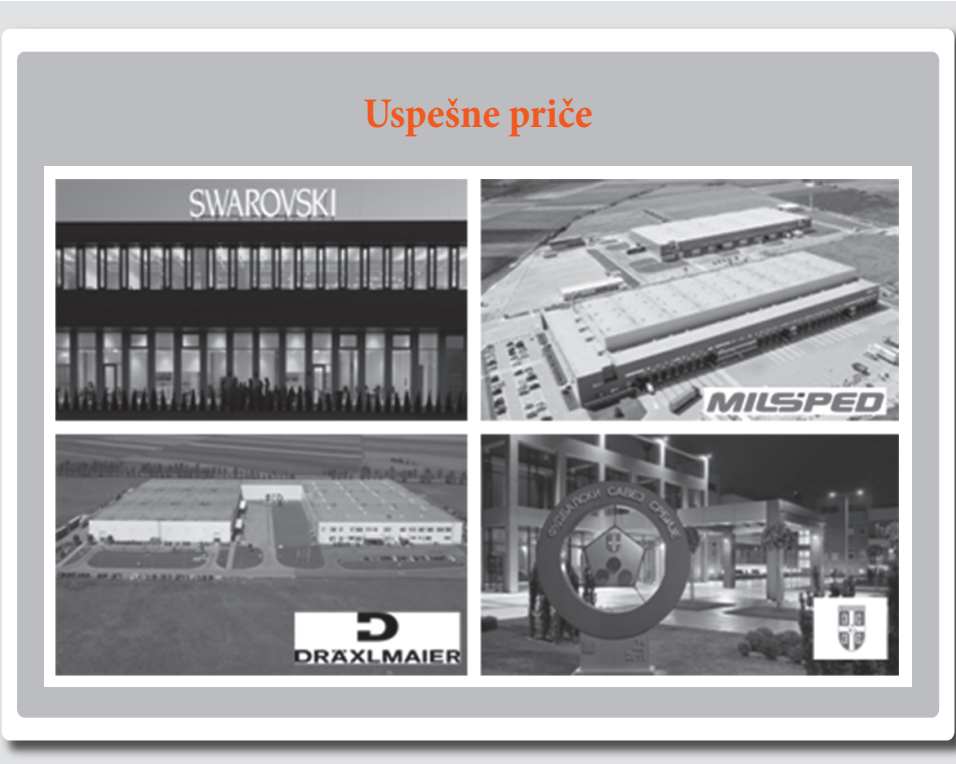
Ovakve manifestacije su zgodne prilike za takozvani *gerila marketing*, bilo da se radi o ostavljanju brediranih brošura i lifleta u magazinu avio-kompanije, prostoru za časopise i novine u lobiju hotela ili ostavljanje internet prezentacije vaše JLS na ekranu zajedničkog kompjutera u hotelu, na sajmu ili u pres-sali konferencije. Mogućnosti su neograničene i dokle god ovakve aktivnosti nisu zabranjene, mogu da se pokažu kao izuzetno korisne.

Iskustvo kaže da korisni *kontakti mogu da se ostvare i u samom avionu* na putu do mesta održavanja manifestacije, tako da, koliko je god moguće, treba putovati u poslovnoj garderobi, imati vizit karte uz sebe i neku brošuricu u ličnom prtljagu.

*Dakle da rezimiramo: Zašto je važno učešće JLS na sajmovima investicija u zemlji i inostranstvu, konferencijama, forumima, radionicama koje se bave temom realizacije direktnih ulaganja?*

Učešće na sajmovima investicija u zemlji i inostranstvu uvek je prilika da se promovišu investicione lokacije, razmene iskustva sa ostalim JLS koje takođe učestvuju na sajmu, obezbede novi kontakti, direktno razgovara sa potencijalnim investitorima, unapredi kvalitet promo-materijala grada/opštine. Učešće na sajmu investicija JLS mora prethodno dobro da pripremi. *Priprema je sve. Potrebno je dobro osmisliti koncept izložbenog štanda i način prezentacije lokacija koje su u ponudi za investiranje.*

Za sajam je potrebno pripremiti štampani promo-materijal koji se sastoji od kataloga investicionih lokacija, flajera, oglasa, rolap banera, USB memorija sa prezentacijom opštine, DVD prezentacija, plakata sa fotografijama postojećih, realizovanih investicija u lokalnoj samoupravi. Ako je reč o poznatim brendovima, renomiranim kompanijama iz zemlje i inostranstva trebalo bi ih prezentovati na sajmu investicija jer to nosi snažnu poruku koja glasi: „vidite ko je već investirao kod nas, dođite i vi". *Podelite vaš uspeh sa uspešnima*.




Učešće na konferencijama, radionicama, seminarima, forumima gde je tema unapređenje povoljnog poslovnog ambijenta i uloga jedinice lokalne samouprave u tome, zatim pojašnjenje odredaba zakona kao što je Zakon o ulaganjima, koji su usvojeni radi stvaranja uslova za privlačenje i realizaciju novih ulaganja, korisno je iz više razloga. Na tim sastancima moguće je razmeniti iskustva sa kolegama is ostalih JLS koji su angažovani na sprovođenju nadležnosti LER-a, ostvariti kontakt sa njima i kasnije ih u toku

rada i rešavanja eventualnih problema konsultovati u vezi sa tim. To u velikom broju slučajeva može biti dragocena pomoć. Takođe, od predstavnika zvaničnih institucija ministarstava, službi Vlade koji predlažu određena zakonska rešenja moguće je dobiti dodatna pojašnjenja, sugestije kako efikasnije sprovoditi legislativu, što je od ključne važnosti za uspešnu primenu zakonskih rešenja na lokalnom nivou.

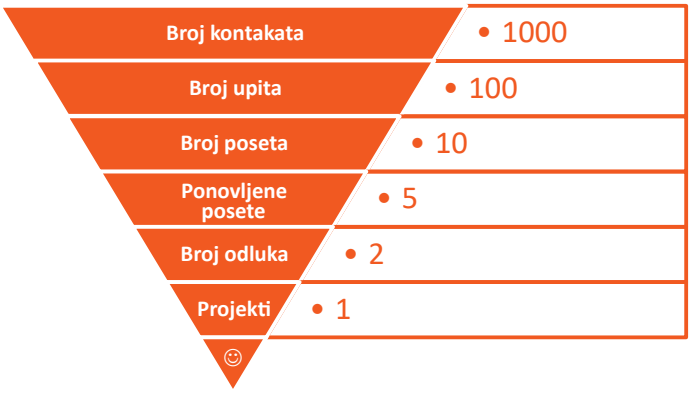
### 6.3.2. Direktno targetiranje investitora

Direktno targetiranje investitora je jedan od najmukotrpnijih poslova u privlačenju investicija i mali broj organizacija koje se bave ovim poslom ga praktikuje u kontinuitetu. Suština aktivnosti se sastoji u pozivanju telefonom ili slanju pisama kompanijama za koje se utvrdi da bi mogle da budu potencijalni investitori.

Iskustvo iz uporedne prakse govori da se na 1000 kontakta generisanih ovim putem, otprilike u 700 dođe do osobe u kompaniji koja može da inicira bilo kakvu dalju aktivnost, od toga se izrodi 100 upita koji kasnije rezultuju sa 10 poseta lokaciji, 5 ozbiljnih interesovanja i 1–2 investicije.

Dakle, standard uspeha direktnog targetiranja je oko 0,1% po kontaktiranoj kompaniji i sve preko toga predstavlja izuzetan uspeh.

*Grafikon očekivanih efekata od kampanje direktnog targetiranja potencijalnih investitora*




Izvori generisanja kontakta mogu da budu stručni magazini koji prate aktivnosti u određenim industrijskim sektorima, publikacije koje obrađuju rang liste uspešnih kompanija u prethodnoj godini, vesti sa najavama budućih investicija ili o problemima sa kojima se suočavaju kompanije u matičnim zemljama, vesti o štrajkovima itd.

Korisno može da bude analiziranje šablona praćenja konkurencije (obrađeno u 1. poglavlju) i vertikalnih lanaca vrednosti kompanija, pa ukoliko je kupac ili dobavljač neke kompanije investirao u susedni region, ima puno smisla pitati tu kompaniju da svoj naredni projekat realizuje na teritoriji vaše LS.

### 6.3.3. Kontaktiranje dijaspore

Dijaspora je potencijal koji se vrlo malo koristi u privlačenju investicionih projekata. Na pitanje „Zašto ne investirate u svoj rodni kraj?" imućni predstavnici zaposlenih na privremenom radu u inostranstvu listom odgovaraju kako ih niko nije zvao.

Kao pripremu ove aktivnosti, korisno bi bilo napraviti bazu potencijalnih kontakata, videti čime se predstavnici dijaspore bave u ovom trenutku i osmisliti aktivnosti i programe koji bi mogli da im budu atraktivni. Nakon toga sledi kontaktiranje i vođenje evidencije o prikupljenim kontaktima.

### 6.3.4. Rad sa postojećim investitorima

Iz više razloga je korisno održavati aktivan kontakt sa postojećim investitorima na teritoriji JLS i u okruženju. Aktivnost ovog tipa može da ohrabri investitora da se lakše odluči za proširenje postojećih aktivnosti, ubeđivanje centrale (ukoliko se radi o stranim investitorima) da prebace dodatne divizije u JLS ili kupaca/dobavljača da se pozicioniraju neposredno pored postojećeg investitora. Kontakti bi trebalo da budu sistemski, ne neophodno previše česti, ali strukturirani i evidentirani u sistemu za praćenje JLS.

Radi efikasnijeg odvijanja saradnje sa postojećom poslovnom zajednicom, potrebno je odgovoriti na pitanja među kojima su i sledeća: Kako rad sa postojećim investitorima utiče na realizaciju novih investicionih projekata u JLS? Koji su načini komunikacije sa lokalnom poslovnom zajednicom? Koliko često ih sprovodimo? Da li postoji mogućnost stalne komunikacije sa lokalnim privrednicima? Koliko su oni zadovoljni saradnjom sa jedinicom lokalne samouprave?

Podrška i servis za postojeću poslovnu zajednicu važni su sa aspekta unapređenja povoljnog poslovnog ambijenta i kreiranja boljih uslova poslovanja za privrednike koji već posluju u jedinici lokalne samouprave. Dobar tretman postojećih investitora u direktnoj je korelaciji sa realizacijom novih ulaganja.

Postoje različiti modaliteti rada i pružanja podrške postojećim investitorima. Primer dobre prakse je obilazak privrednika koji posluju u vašem gradu / vašoj opštini i dobijanje informacije iz prve ruke o tome kakvi su uslovi poslovanja u određenoj lokalnoj samoupravi, odnosno šta opština može da uradi da poboljša lokalni privredni ambijent. Prilikom jednog od takvih obilazaka kompanija koje posluju u JLS bilo bi dobro pitati ih šta oni percipiraju kao najveći problem koji ima negativan uticaj na uslove poslovanja, šta je ono što lokalna samouprava može trenutno da uradi da bi pomogla u rešavanju aktuelnih problema. Najcelishodnije bi bilo odabrati veći broj najznačajnijih firmi koje zapošljavaju veći broj radnika, razgovarati direktno sa vlasnicima, direktorima preduzeća. Kao rezultat realizovane posete imamo izveštaj o poseti firmama, gde su sistematizovani ključni problemi koji negativno utiču na uslove poslovanja u jedinici lokalne samouprave po mišljenju anketiranih privrednika.




Poželjno je da razgovor sa direktorima pomenutih firmi inicira jedinica lokalne samouprave. Kompletnu logistiku oko organizacije i zakazivanja sastanka sprovodi jedinica za LER i podršku ulaganjima, odnosno kancelarija za LER. Sastancima sa strane lokalne administracije prisustvuje obavezno koordinator/šef KLER-a, koji je stalni član opštinske delegacije prilikom posete firmama, a ostali članovi delegacije, koji su se menjali bili su, po pravilu, načelnik opštinske uprave, zamenik i pomoćnik predsednika opštine. Ove posete mogu biti organizovane u nekoliko dana, i značajne su kao jedan od modela rada sa postojećim investitorima, gde se predstavnici lokalne administracije direktno upoznaju sa aktuelnim problemima u funkcionisanju lokalne privrede.

Ovakav vid komunikacije dvostrano je koristan, kako za postojeću poslovnu zajednicu, tako i za lokalnu samoupravu. Lokalni privrednici očekuju ovakve inicijative od JLS jer dobijaju priliku da ukažu na probleme u funkcionisanju poslovnog okruženja, a JLS (grad/opština) dobija dobar presek stanja i nakon toga kreće u rešavanje pomenutih problema. Nešto je moguće rešiti odmah, kao što je, recimo, saniranje udarnih rupa na pristupnim saobraćajnicama, a neki infrastrukturni projekti na izgradnji komunalne infrastrukture mogu biti realizovani u dužem vremenskom periodu. Ovo se odnosi, recimo, na izgradnju kanalizacione mreže i postrojenja za prečišćavanje otpadnih voda u većem delu radne zone gde postoje izgrađeni poslovno-proizvodni kapaciteti, zatim povećanje kapaciteta vodovodne mreže izgradnjom fabrike vode, izvođenje radova na

gasifikaciji poslovne zone, unapređenje snabdevanja električnom energijom i sl. Primena sistema dualnog obrazovanja u srednjoj tehničkoj školi i otvaranje novog smera za polaznike u skladu sa zahtevom postojećeg investitora može takođe biti rezultat osluškivanja potreba postojećih investitora.

Primer dobre prakse rada sa postojećim investitorima predstavlja analiza lokalnog ekonomskog okruženja koja je lokalnoj poslovnoj zajednici dostupna onlajn. Ovo je izuzetno važan model komunikacije sa postojećom poslovnom zajednicom jer im je dostupan 24 časa, svakog dana. Na ovaj način omogućeno je brzo i efikasno skeniranje potreba lokalne privrede. Ovaj alat namenjen je privrednim subjektima kako bi kroz dati upitnik iskazali svoje stavove o značaju pojedinih kriterijuma za kreiranje povoljnog poslovnog okruženja, ali i nivou ispunjenosti tih kriterijuma u gradu/opštini gde posluju. Na taj način privredni subjekti aktivno utiču u oceni poslovnog okruženja i koriste priliku da ukažu organima lokalne samouprave na kriterijume koji imaju ključnu ulogu, pozitivnu ili negativnu, u kreiranju poslovnog okruženja.

Rezultati analize koji se generišu kroz sistem namenjeni su organima lokalne samouprave, pre svega institucijama u čijoj ingerenciji je lokalni ekonomski razvoj.

Pored percepcije privredne zajednice o stanju u pogledu lokalnog ekonomskog okruženja, informaciona baza sistema sadrži i adekvatne, zvanične podatke Republičkog zavoda za statistiku Republike Srbije, te se rezultati generišu kroz integraciju subjektivnih i objektivnih pokazatelja.

Ova dinamička analiza lokalnog poslovnog okruženja omogućava određivanje ključnih kriterijuma za unapređenje poslovnog okruženja.

Različiti modeli komunikacije sa lokalnim privrednim sektorom daju odgovor na pitanja:

- Kakva nam je investiciona/poslovna klima?
- Kako su postojeći investitori/poslodavci zadovoljni odnosom grada/opštine prema njima?
- Kakvi su uslovi za poslovanje u odnosu na ostale JLS?
- Koliko lokalni privrednici imaju uticaja na odluke organa JLS koje ih se direktno tiču?
- Da li u okviru JLS postoji organizovana služba za podršku lokalnoj privredi i početnicima u poslovanju?

Pored prethodno pomenutih modela rada, podrške i servisa za postojeće poslovne zajednice, postoje i drugi vidovi saradnje. Oni se odnose pre svega na aktivno učešće predstavnika lokalnih privrednika u radu poslovnog saveta grada/opštine, organizaciju koktela, godišnjih, polugodišnjih konferencija, foruma, radionica sa lokalnom poslovnom zajednicom, radnog ručka, obilazaka firmi u određenim vremenskim intervalima i sl.

Bez obzira na to o kom modelu saradnje je reč, cilj je uvek isti, a to je bolja saradnja postojećih investitora i lokalne administracije radi kreiranja i unapređenja lokalnog poslovnog ambijenta.

### 6.3.5. Saradnja sa nacionalnim i regionalnim institucijama za privlačenje investicija i poslovnim udruženjima

Iako deluje veoma logično da se redovno kontaktiraju nacionalne institucije za privlačenje investicionih projekata i podršku investicionim projektima (u slučaju Srbije radi se o Razvojnoj agenciji Srbije – RAS), ovakvu praksu retko iniciraju same LS. Sasvim je prihvatljivo i preporučljivo da se organizuju sastanci sa predstavnicima Razvojne agencije Srbije (Razvojne agencije Vojvodine, Privredne komore Srbije, Saveta stranih investitora, regionalne razvojne agencije) u razumnim razmacima ili kad ima neka novost koja može da bude interesantna potencijalnim investitorima ili da se jednostavno stekne uvid u aktuelne trendove i pomeranja u investicionoj zajednici. Takođe, ovaj proaktivan pristup može da se primeni i kod ekonomskih odeljenja ambasada onih zemalja iz kojih najčešće dolaze investitori ili postojećih nacionalnih udruženja investitora i stranih privrednika u Srbiji (*Amcham*, *AHK*, *CCIS*, *Advantage Austria* itd.).

Pored Razvojne agencije Srbije, kao institucije koja se na nacionalnom nivou bavi privlačenjem i realizacijom novih ulaganja, jedinicama lokalne samouprave koje se nalaze na teritoriji AP Vojvodine na raspolaganju je i Fond za podršku investicija u Vojvodini, tzv. VIP fond, koji se bavi promocijom investicionih lokacija u gradovima i opštinama iz AP Vojvodine. Privredna komora Srbije takođe ima svoju ulogu u afirmaciji investicionih potencijala JLS, kao i regionalne razvojne agencije.







*Saradnja sa Razvojnom agencijom Srbije odvija se pre svega kroz povezivanje, posredovanje i prezentaciju investicionih potencijala JLS potencijalnim investitorima.*

Prvi, inicijalni kontakt JLS sa potencijalnim investitorom odvija se preko predstavnika Agencije. Nakon toga stručno lice koje radi u jedinici za lokalni ekonomski razvoj i podršku ulaganjima, odnosno KLER-u odgovara na upit potencijalnog investitora. Odgovor na upit sadrži najveći deo informacija koje traži potencijalni investitor.

Praksa je da se istovremeno sa slanjem odgovora na upit zakaže sastanak u kabinetu gradonačelnika / predsednika opštine i dogovori tačan termin posete. Za sastanak

se priprema poseban tim predstavnika lokalne administracije, koji čine koordinator iz KLER-a, načelnik odeljenja za urbanizam, direktor direkcije za izgradnju, pomoćnik predsednika opštine. Nakon sastanka u kabinetu predsednika opštine sledi obilazak lokacije zajedno sa predstavnikom Razvojne agencije Srbije i potencijalnog investitora. *Projektni menadžer iz Razvojne agencije Srbije koordinira proces realizacije investicije sa kancelarijom za LER,* sarađuje sa KLER-om na dostavljanju neophodnih informacija potencijalnom investitoru, prati investitora od momenta slanja upita Razvojnoj agenciji Srbije do donošenja poslovne odluke o realizaciji ulaganja.

*Saradnja sa Razvojnom agencijom Srbije ogleda se i u mogućnosti prezentovanja investicionih lokacija grada/opštine u Bazi lokacija, koja se nalazi na veb prezentaciji Agencije*, gde se potencijalni investitori mogu informisati o raspoloživim investicionim lokacijama koje postoje u jedinici lokalne samouprave. Predstavnici RAS-a dostavljaju zahtev za praćenje podataka o investicionim lokacijama popunjavanjem tabela koje sadrže sve potrebne informacije i na taj način dodatno podižu kapacitet lokalnih kancelarija za LER za realizaciju novih ulaganja. *Zajedno sa koordinatorima iz KLER-a, predstavnici Razvojne agencije Srbije obavljaju stručne i administrativno-operativne poslove u vezi sa projektima privlačenja direktnih investicija i prate njihovu realizaciju.*

**Ključne poruke iz 6. poglavlja**

- Efikasna promocija investicionog potencijala grada/opštine omogućuje izgradnju imidža JLS kao prepoznatljive, povoljne i pouzdane investicione destinacije.
- Definisanje proizvoda/sadržaja investicionog marketinga trebalo bi da pruži jasan odgovor na pitanje: po čemu bi voleli da budemo prepoznati, a po čemu možemo da budemo prepoznati?
- Promotivni materijal grada/opštine kao proizvod investicionog marketinga trebalo bi da bude u skladu sa tzv. vizuelnim identitetom grada/opštine. *Slogan JLS bi trebalo da bude kratak, jasan, originalan i da nosi snažnu poruku.*
- *Postojeći investitori najbolja su preporuka za nove ulagače koji žele da investiraju u lokalnoj zajednici.* Koristite ih za promociju Vašeg grada/opštine kao poželjne investicione destinacije.
- *Najbolji promotivni alat je zadovoljna kompanija koja je voljna da podeli svoja iskustva.*
- *Najveći problem za JLS u privlačenju investicija je nezadovoljna kompanija voljna da podeli svoja iskustva.*
- *Investicione lokacije stavljaju JLS na radar investitora.* Zato je važno da znamo kakve su nam lokacije, šta sve može da bude lokacija, gde su nam potencijalne lokacije.
- *U investicionoj brošuri posebno naglasite zašto je dobro investirati u Vašem gradu/opštini, a zašto u Republici Srbiji.*
- *Investiciona prezentacija je najvažniji promotivni alat JLS u direktnom kontaktu sa potencijalnim investitorom.*
- *Dobar tretman postojećih investitora u direktnoj je korelaciji sa realizacijom novih ulaganja.*

# 7. PROCES ODABIRA INVESTICIONE LOKACIJE IZ UGLA LS

Iz ugla JLS, proces odabira lokacije izgleda nešto drugačije nego iz ugla kompanije. Obično do kontakta dolazi kada se JLS već nalazi na širem spisku lokacija, bilo da je preporuka došla od posrednika ili je kompanija sama identifikovala JLS kao potencijalnu investicionu destinaciju. U bilo kom od ova dva slučaja, ova faza ima sledeće uobičajene korake:

1. Dobijanje upita i odgovaranje na upit
2. Priprema posete potencijalnih investitora
3. Realizacija posete potencijalnih investitora
4. Komunikacija nakon posete.

## 7.1. Dobijanje upita i odgovaranje na upit

Ukoliko upit dolazi od posrednika (u najvećem broju slučajeva radi se o operativcima iz RAS-a), važno je znati da se JLS već nalazi na širem spisku potencijalnih lokacija. Format upita obično dolazi od investitora i RAS ga prosleđuje KLER-u, obično nakon telefonske ili pismene komunikacije sa gradonačelnikom / predsednikom opštine ili šefom KLER-a.

*Izuzetno je važno da se na upit odgovori u najkraćem roku, da informacije budu precizne i da se daju konkretni odgovori na pitanja.* Loša praksa je da se radi „*copy/paste*" poglavlja iz brošura ili da se stavljaju linkovi na sadržaj u kom se nalaze odgovori jer to ukazuje na nezainteresovanost predstavnika JLS da učestvuju u ovom procesu.

Da bi ovo bilo moguće, potrebna je kontinuirana aktivnost na prikupljanju, sistematizaciji i ažuriranju podataka koji se nalaze u bazama podataka i promotivnim materijalima JLS kako bi se tim podacima moglo trenutno pristupiti i kako bi se mogli pripremiti odgovori na konkretna pitanja potencijalnih investitora.

Kao pripremu za ovu aktivnost neophodno je identifikovati pouzdane izvore informacija (Zavod za statistiku, NSZ, CROSO, APR, PKS, periodični bilteni, ankete privrednika...) i izraditi interne protokole vezane za analizu i proveru dostupnih podataka, ujedno i ažuriranje internih baza podataka i informacionih paketa.

Odgovori na upite obično sadrže i grafičke prikaze i slike investicionih lokacija sa potrebnim podacima u vezi sa komunalnom i energetskom infrastrukturom, pa bi i ti sadržaji morali da budu pripremljeni za brzo slanje.

Obično je rok za odgovor na upit 24–48h od kontakta sa RAS, tako da je rokove najlakše ispoštovati ukoliko se uradi neophodna priprema.

Dakle, prvi korak u procesu realizacije investicionog projekta je *obraćanje potencijalnog investitora putem upita jedinici lokalne samouprave*, odnosno KLER-u ili kabinetu predsednika opštine. Čak i u slučaju da upit prvo stigne u kabinet gradonačelnika / predsednika opštine, on svakako biva prosleđen jedinici za LER i podršku ulaganjima. Potencijalni investitor uglavnom se obraća lokalnoj samoupravi direktno ili preko posrednika, što u najvećem broju slučajeva jesu Razvojna agencija Srbije, VIP fond iz Novog Sada, Privredna komora Srbije. Sastavni deo upita je informacija o površini tražene lokacije, infrastrukturnoj opremljenosti parcele (struja, voda, kanalizacija, gas, IT mreža), kao i o potrebnim infrastrukturnim kapacitetima (potrebna instalisana snaga struje, pritisak i protok vode u mreži, količina gasa, kapacitet kanalizacione mreže i sl.) te poziciji lokacije. Često je u upitu naglašeno da je investitoru potreban određen broj zaposlenih sa specifičnim kompetencijama i stručnim kvalifikacijama.

Nakon prijema upita potencijalnog investitora, stručno lice u jedinici za podršku ulaganjima, KLER-u, priprema *odgovor na pitanja investitora prosleđivanjem tzv. „investicione ponude"*, koja sadrži informaciju o datoj lokaciji, površini i dimenzijama parcele, stepenu infrastrukturne opremljenosti, koja podrazumeva postojanje pristupne saobraćajnice do lokacije, kanalizacije, vodovoda, priključka za struju, gasno-distributivnu infrastrukturu, telekomunikacione mreže i sl. Pored toga, u odgovoru na upit važno je naglasiti poziciju lokacije, odnosno udaljenost i saobraćajnu povezanost sa velikim infrastrukturnim koridorima kao što su auto-put, magistralni putevi, železnica, zatim udaljenost od većih regionalnih centara, glavnog grada, aerodroma, vatrogasne, policijske, zdravstvene stanice. Informacija o planskoj pokrivenosti lokacije, važećoj plansko-tehničkoj dokumentaciji, planu detaljne regulacije koji se primenjuje, sastavni je deo odgovora na upit investitora. Pored tekstualnog opisa lokacije, obavezno priložite fotografiju parcele, ortofoto snimak na kom su ucrtane trase izgrađene komunalne infrastrukture, označeni infrastrukturni koridori (auto-put, magistralni put).

Prilikom slanja odgovora na upit potencijalnog investitora, *ključna stvar je brzina, vreme koje je potrebno da se prosledi odgovor.* Najbolje je odgovoriti istog dana ili u naredna 2–3 dana, ukoliko je potrebno prikupiti dodatne informacije. Podrazumeva se da se potvrda o prijemu mejla prosleđuje odmah po prijemu upita. Radi što efikasnijeg pružanja odgovora na upit potencijalnim investitorima, potrebno je unapred pripremiti tzv. „ponude investicionih lokacija", što omogućuje brz i efikasan odgovor. *Pored brzine i efikasnosti u pružanju odgovora, važno je da odgovor bude što bolje pripremljen i da sadrži sve prethodno pomenute relevantne informacije koje su potrebne investitoru.*

Primer upita

**Project**
A multinational soft drinks and consumer products company is seeking a new manufacturing plant, with some basic research and development capability. Within this new plant, the client wants to investigate new flavours and look at local beverages, flavours and produce with a view to assessing the potential for international marketing or regional development.

**Company background**
The client is a growing international soft drinks brand. They currently have operations in 40 locations with 7 manufacturing plants in their established markets. They had a global turnover in 2014/15 in the order of $8billion.

**Project Details**
The client aims to have the pilot plant fully operational by the third quarter 2018. The plant itself will be around 50,000 sq ft/5,000 sq meters with an additional 20,000–30,000sq ft / 2,000 sq m of office and lab space. The sizes stipulated are only indicative at this stage - as the project details become more defined and plans are finalized, the scale of the plant may change. Depending on the short-listed locations, and the options available to the client they may elect to configure the plant differently, locate the plant at an existing facility with the local activity to be contained to some R&D as well as a marketing office. Although this is not the preferred option, the client may look at splitting the plant and the R&D functions, depending on what is most practical in their short-listed location.
Initial staff estimates are at approximately 75 staff by Q4 2009, but we expect that staff numbers may double over following three years, depending on success and the availability and cost of labour. Local staff requirements will be as follows:

- 1 HR manager.
- 1 Financial controller (5 years Financial Director experience with an international firm or food and beverage experience).
- 10 experienced R&D technicians (experienced in new product development, food testing, and quality control).
- 15 graduate technicians (graduates with food science, chemistry qualifications). Some language capability.
- 1 computer technician (university qualified graduate or qualified with around 3 years work experience).
- 1 Mechanical engineer (university qualified with food production experience).
- 1 electrical engineer (university qualified with industrial plant/production line experience).
- 1 health & safety manager (5+ years experience having held similar health and safety roles).
- 20 general plant staff (secondary school graduates with factory experience, preferably in a food environment).
- 14 marketing and market testing staff (university qualified social science graduates responsible for undertaking market surveys and conducting blind tasting and testing with local panels).
- 7 administrative staff (trained secretarial staff or graduates able to work common office computer system such as Word, Outlook and Excel).

**Required Information**

1. Details about the local (non-alcoholic) beverage industry (market value, annual production volumes, imports and exports) and details of any relevant agricultural produce (e.g. fruits and dairy). Ideally, we would also seek additional details about local consumer preferences and firms that currently hold significant market share,
2. Please provide information about skilled labour availability and indicative annual salary costs for each position noted above.
3. Employment regulations: hiring & firing laws and number of annual working days, hours of work and rules about employing expatriate workers- can our client bring in existing staff from other countries and are there any barriers to the numbers of expatriate staff or their citizenship? How long will permits take?
4. Location of appropriately zoned industrial sites with excellent logistics and an indication of land costs and/or availability or existing industrial facilities for rent on the open market.

## 7.2. Priprema posete potencijalnih investitora

Ukoliko je investitor zadovoljan informacijama koje je dobio kroz odgovore na upit, on u narednom koraku daje saglasnost za organizaciju posete lokalnoj samoupravi. Informacije o poseti sa predlogom termina dolaze od posrednika, tako da obično ostaje dovoljno vremena za pripremu.

U fazi pripreme za posetu potrebno je prikupiti što je više moguće informacija o samom investitoru i adekvatno se spremiti za samu posetu. Ove informacije obuhvataju i sledeće:

- O kojoj kompaniji je reč?
- Čime se kompanija bavi?
- Da li je ranije investirala u okruženju?
- Koji su razlozi za investiranje?
- Koji su najvažniji kriterijumi za odabir lokacije u konkretnom slučaju?
- Na kom hijerarhijskom nivou su predstavnici kompanije?
- Šta je potrebno od infrastrukture?
- Koji je rok za realizaciju investicije?

Ukoliko posrednik nije u mogućnosti da otkrije naziv kompanije do same posete ili se radi o poseti konsultanata koji ispituju lokacije u ime i za račun korporativnog klijenta koji ne želi da se otkrije za vreme posete (ovo je sve češće slučaj) i dalje ima smisla tražiti ostale informacije jer time se stvaraju pretpostavke za kvalitetnu pripremu posete.

Neophodno je suzdržati se od preranog izlaženja u javnost jer to može da upropasti ceo projekat i obeleži JLS kao nepouzdanog saradnika u realizaciji projekata. Kompanije same, onda kada su spremne, objavljuju svoje odluke o investiranju preko svojih

medijskih službi, i to onda kada je odluka doneta i potvrđena na odgovarajućim nadzornim telima. Do tada, sve što se dešava vezano za korespodenciju i posete smatra se poslovnom tajnom.

U odnosu na očekivanu agendu posete, dobra praksa je da se preporuči i sastanak sa nekim od postojećih investitora na teritoriji JLS kako bi gosti mogli da steknu nepristrasan uvid u stvarne uslove za realizaciju projekta i naknadno poslovanje iz ugla privatnog biznisa. Kako bi ocene postojećih investitora bile afirmativne za nove ulagače, redovan kontakt i otvoren dijalog sa njima su od ključne važnosti, pogotovo u pogledu rešavanja administrativnih problema u redovnom poslovanju.

Priprema za posetu potencijalnih investitora je jedna od najznačajnijih faza u realizaciji investicionog projekta. Ona podrazumeva sprovođenje niza povezanih i međusobno uslovljenih aktivnosti, kao *i intenzivnu koordinaciju, saradnju između jedinice za LER i podršku ulaganjima, kabineta gradonačelnika / predsednika opštine, odeljenja za urbanizam, direkcije za izgradnju grada/opštine, odeljenja za budžet i finansije, službe za imovinsko-pravne odnose i svih ostalih gradskih/opštinskih službi koje su direktno ili indirektno uključene u proces realizacije investicionog projekta.*

Pre posete potencijalnog investitora zaposleni u KLER-u obavlja *tehničku pripremu sastanka*, koja podrazumeva obilazak sale za sastanke, obaveštavanje svih učesnika sastanka, predstavnika lokalne administracije koji su pozvani da prisustvuju sastanku, predsednika opštine, načelnika odeljenja za urbanizam, direktora direkcije za izgradnju, šefa službe za imovinsko-pravne odnose, pomoćnika predsednika opštine. Ne samo da ih obaveštavaju, već se konsultuju sa stručnim službama u vezi sa pitanjima koje je potencijalni investitor prosledio u upitu, a čak na osnovu dotadašnjeg iskustva razmatraju i odgovore na pitanja koja se eventualno mogu pojaviti u toku sastanka i trajanja posete lokalnoj samoupravi. Predstavnike odeljenja za urbanizam konsultujemo u vezi sa urbanističkim planovima, planskom pokrivenošću lokacije, pravilima i uslovima gradnje koji važe na datom građevinskom zemljištu, procedurama ishodovanja građevinske dozvole. Šef imovinsko-pravne službe je tu da odgovori na eventualna pitanja u vezi sa imovinsko-pravnim statusom investicione lokacije, direktor direkcije za izgradnju da pomogne oko nedoumica u vezi sa komunalnom infrastrukturom. *Radi što bolje pripreme sastanka i organizacije posete bilo bi dobro da se članovi opštinskog tima sastanu pre toga i da ih šef KLER-a upozna sa konkretnim investicionom projektom.*

Podrazumeva se da zaposleni u KLER-u treba da povede računa o *tehničkim, organizacionim aspektima posete,* odnosno da obezbedi salu za prezentacije, osveženje (vodu i kafu), proveri da li tehnička oprema funkcioniše, sugeriše gde će se smestiti članovi delegacije, a gde predstavnici lokalne administracije, obezbedi parking za delegaciju potencijalnog ulagača, sačeka ih u dogovoreno vreme posete ispred gradske kuće, zgrade opštine i odvede ih do sale za sastanke i pruži svaku drugu pomoć koju članovi delegacije potencijalnog investitora eventualno zatraže.

Takođe, neophodno je da se pre samog dolaska delegacije obiđe lokacija koja će biti ponuđena predstavnicima kompanije, da to uradi gradonačelnik ili predsednik opštine

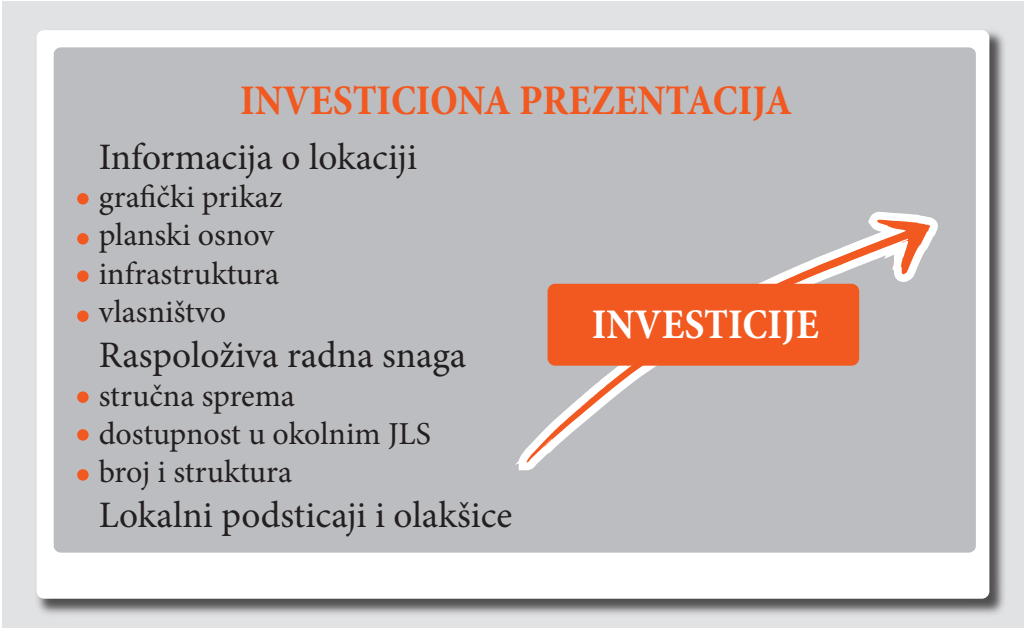
sa šefom KLER-a, ukoliko to nije prethodno urađeno, da se na licu mesta identifikuju granice parcele, infrastrukturni vodovi, tačke za konekciju na strujnu, gasnu, vodovodnu i kanalizacionu mrežu, kao i pristup saobraćajnicama sa parcele.

Ukoliko se radi o postojećem objektu koji se nudi u prodaju ili zakup, dobro bi bilo da se organizuje uređenje objekta (izbacivanje đubreta, krečenje, čišćenje, izbacivanje rashodovanih mašina, kotlova i hemijskih sredstava), uređenje okruženja i da se napravi dogovor sa čuvarima ili vlasnicima objekta oko plana posete.

Ovde smo naveli neke od ključnih aktivnosti koje je neophodno sprovesti radi efikasne pripreme i realizacije posete potencijalnog investitora jedinici lokalne samouprave. Pripremna faza je veoma važna. Prvi utisak je nekada presudan kako bismo se kvalifikovali za sledeću rundu pregovora i izvesnu realizaciju investicije u našem gradu / našoj opštini. Kao što je prethodno pomenuto, *potencijalni investitor prvi put dolazi ne da nas odabere, već da nas eliminiše kao moguću opciju za realizaciju investicije.* Zbog toga je naša obaveza da učinimo sve kako bismo ga ubedili da je naša lokalna samouprava pravo mesto za realizaciju planirane investicije.

### 7.2.1. Informacije o lokaciji koje treba pripremiti pre posete investitora

Ključne informacije o lokaciji, kao što su pozicija, površina i spoljni gabariti, morale bi da budu spremne i grafički prikazane na pripremljenim materijalima.



Za svu imovinu koja se nudi potrebno je uraditi preciznu pravno-imovinsku analizu i prikupiti sve neophodne podatke, obaviti sve aktivnosti vezane za sređivanje ove materije jer sav naknadni posao po ovom osnovu može da prekine realizaciju projekta.

Takođe, neophodno je da postoji planski osnov za izgradnju ili rekonstrukciju sa jasnim pravilima koja se odnose na visinu objekta, koeficijente zauzetosti i izgrađenosti i drugim pravilima gradnje.

Investitori će takođe tražiti detaljne informacije o postojećoj infrastrukturi na lokaciji, kao i o mogućnosti da se unaprede kapaciteti infrastrukture za vreme izgradnje objekta, pa je neophodno pripremiti ove informacije, podloge u vezi sa infrastrukturnim vodovima i tačke za konekciju.




Neophodno je pripremiti informacije o ceni energenata u skladu sa najavljenom potrošnjom i potrebnim instalisanim kapacitetima, troškovima izgradnje nedostajućih energetskih objekata koji padaju na teret investitora, kao i troškovima priključaka na infrastrukturnu mrežu.

*Odgovor „to nije u našoj nadležnosti pa ne znamo" apsolutno je neprihvatljiv i gosti generalno neće imati previše razumevanja za takav stav.*

Pitanja se obično postavljaju u vezi sa sastavom zemljišta na lokaciji i geomehaničkim svojstvima zbog konstrukcije temelja, hidrogeološkim svojstvima zbog podzemnih voda i oticanja atmosferskih padavina, mogućim prethodnim zagađivačima zbog eventualne remedijacije i mogućim arheološkim nalazištima, koja mogu da zaustave realizaciju projekta na određeni rok.

Takođe, potrebno je pripremiti odgovore vezane za neophodnost izrade studije uticaja na životnu sredinu, parametre u vezi sa projektima protivpožarne zaštite, izgradnje skloništa u slučaju vanrednih okolnosti i ostalim aktivnostima koje su povezane sa dobijanjem građevinske dozvole.

Ukoliko je potrebno da se na datoj lokaciji sprovede postupak remedijacije zemljišta usled prethodnog uticaja zagađivača, ovo mora da se predstavi investitorima uz realnu procenu troškova i vremena potrebnog za otklanjanje problema.

### 7.2.2. Informacije o postupku, troškovima i eventualnim podsticajima za realizaciju projekta

Ovo su takođe informacije koje bi trebalo da budu spremne pre nego što delegacija potencijalnog investitora zakuca na vrata. U sklopu prezentacije (još bolje, uz dodatak posebnog informatora) trebalo bi predstaviti sve korake koje bi investitor trebalo da preduzme tokom realizacije projekta, od potvrde zainteresovanosti do puštanja fabrike u rad.

Svaki od ovih koraka bi trebalo da bude objašnjen, sa rokovima potrebnim za realizaciju, potrebnim nivoom angažovanja investitora, kao i troškovima koje bi investitor trebalo da snosi za svaki od pojedinačnih koraka.

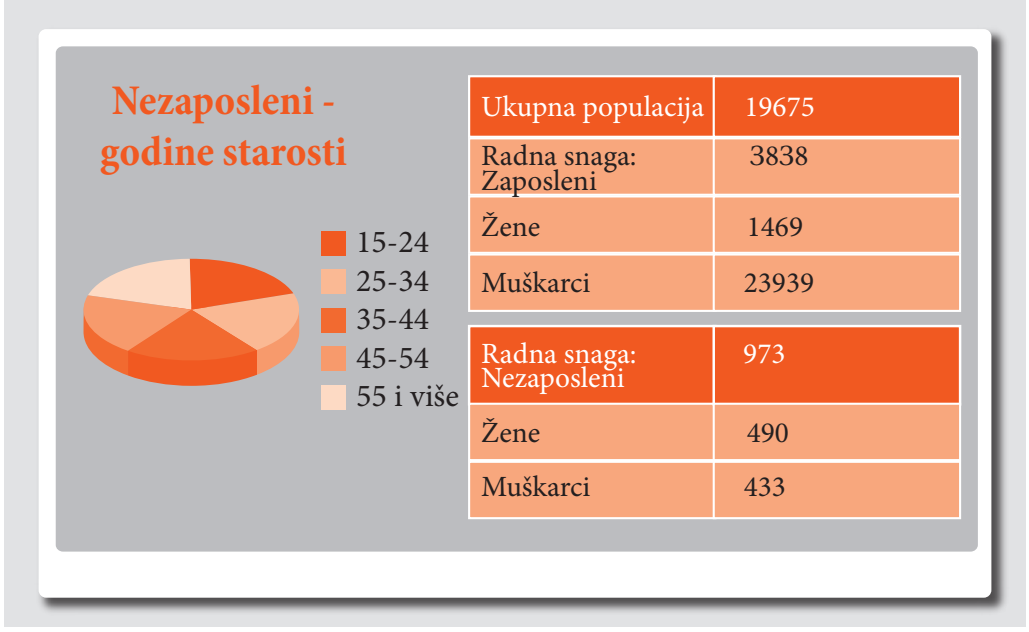
Ukoliko postoje odluke JLS koje se odnose na lokalne investicione podsticaje, te informacije je svakako korisno pripremiti zajedno sa osnovom za odobravanje podsticaja i procedurom za korišćenje i prijavljivanje.

Ukoliko se podsticaji odnose na ustupanje zemljišta ispod tržišne cene ili bez naknade, obavljanje infrastrukturnih radova ili slično angažovanje JLS kao partnera na projektu, neophodno je upoznati se sa propisanim procedurama, pogotovo u vezi sa izradom elaborata, sprovođenjem javnih nabavki za radove i svim rizicima koji su povezani sa ovim aktivnostima.

### 7.2.3. Informacije o radnoj snazi dostupnoj na teritoriji LS

Jedan od ključnih parametara za odabir lokacije predstavljaju dostupnost i troškovi angažovanja radne snage. Kompanije koje posluju u Evropskoj uniji se u ovom trenutku suočavaju sa velikim deficitom stručnih i obučenih kadrova, i čak 40% anketiranih kompanija u 2016. godini tvrdi da ne može da nađe adekvatan broj kadrova u mestima gde imaju proizvodne aktivnosti (izvor: Manpower).

Pitanje kompetencija, kvalifikacija, brojnosti raspoložive radne snage spada u red pitanja koja se otvaraju u prvom delu sastanka sa potencijalnim investitorom, odmah nakon pitanja o raspoloživoj lokaciji i stepenu njene komunalne opremljenosti. Često odgovor na ovo pitanje može presudno da utiče na pozitivan ishod odluke potencijalnog investitora o realizaciji investicije u određenoj lokalnoj zajednici. S tim u vezi, jedinica lokalne samouprave koja može da odgovori na potrebe potencijalnog investitora u pogledu raspoložive radne snage je u konkurentskoj prednosti u odnosu na one lokalne samouprave koje tim potrebama ne mogu adekvatno da odgovore.




| | |
|---|---|
| Ukupna populacija | 19675 |
| Radna snaga: Zaposleni | 3838 |
| Žene | 1469 |
| Muškarci | 23939 |
| Radna snaga: Nezaposleni | 973 |
| Žene | 490 |
| Muškarci | 433 |

*Jedinica za LER i podršku ulaganjima u svakom trenutku mora da ima ažurnu i aktuelnu informaciju u vezi sa brojnošću, kvalifikacionom strukturom, stepenom stručne spreme, zanimanjem i starosnom strukturom raspoložive radne snage u JLS.* Ove informacije je moguće obezbediti u saradnji sa Nacionalnom službom za zapošljavanje, koja vodi zvaničnu statistiku, i zbog toga je važno imati dobru komunikaciju sa predstavnicima ove nacionalne institucije, odnosno filijalom Službe koja pokriva vaš region. NSZ u definisanim vremenskim intervalima donosi statističke izveštaje, bilten u kom se, između ostalog, nalaze ove informacije.

Potencijalni investitori gotovo po pravilu, pored ukupnog broja raspoloživih radnika, traže informaciju o broju, strukturi, stepenu stručne spreme radnika određenog profila, recimo radnika mašinske struke ili radnika u tekstilnoj industriji ili industriji prerade mesa. Ove informacije moguće je takođe pribaviti od Nacionalne službe za zapošljavanje. *Informacija o raspoloživoj radnoj snazi zauzima visoko mesto u prezentaciji investicionog potencijala lokalne samouprave.*

U skladu sa tim, neophodno je imati ažurnu bazu podataka nezaposlenih sa stručnom spremom, nivoom obrazovanja i radnim iskustvom. Ovo su podaci koji se redovno dobijaju od nadležne filijale NSZ, a ono što je neophodno da se uradi jeste sređivanje tih podataka i priprema u skladu sa najavljenim interesom potencijalnih investitora.

Za manje opštine je važno da pripreme i ove podatke za okruženje od 50 km jer to je obično krug iz kog je moguće povući radnu snagu na dnevnom nivou.

Obavezno u prezentaciji navedite broj učenika koji pohađaju srednju školu, kao i stručne profile koji postoje u školi. Ukoliko na teritoriji JLS postoje visokoškolske ustanove (univerzitet, fakulteti, više škole) navedite tu informaciju u prezentaciji sa fokusom na radne, obrazovne profile koji su predmet interesovanja potencijalnog investitora.

Postoje primeri dobre prakse u određenim jedinicama lokalne samouprave gde je odnedavno u primeni *koncept dualnog obrazovanja*. Ovo je novi model obrazovanja radne snage koji se realizuje u saradnji JLS, lokalne privrede i Ministarstva prosvete, koji pre svega podrazumeva otvaranje novih profila u okviru školskog sistema, a sve u skladu sa zahtevom lokalne poslovne zajednice. Učenici u toku školovanja veliki deo vremena provode na praksi u kompanijama, gde stiču praktična znanja i nakon završetka škole zasnivaju radni odnos u tim preduzećima.

Ovaj novi koncept funkcionisanja obrazovnog sistema koristan je za više zainteresovanih strana, kako za lokalnu privredu tako i za buduće zaposlene, jedinicu lokalne samouprave, centralni nivo vlasti. *Sistem dualnog obrazovanja podiže konkurentsku prednost grada ili opštine, jer omogućava kreiranje novih radnih profila radne snage u skladu sa potrebama privrednih subjekata koji posluju na teritoriji JLS.* Ukoliko u vašem gradu / vašoj opštini postoji sistem dualnog obrazovanja učenika budućih zaposlenih, obavezno to potencirajte u prezentaciji investicionih potencijala opštine, a ako to nije slučaj, inicirajte u saradnji sa lokalnom privredom i nadležnim institucijama uvođenje i primenu ovog sistema.

Postojanje visoko kvalifikovane radne snage u tehničkim delatnostima je posebno važno, pa nije zgoreg imati posebnu bazu inženjera koji mogu biti lako aktivirani ukoliko se za to ukaže prilika. Za ove potrebe je korisno prikupiti informacije o studentima iz JLS koji su na završnim godinama studija u većim gradovima, svršenim studentima koji su ostali u univerzitetskim centrima i traže posao u struci, kao i studentima i stručnjacima koji su trenutno u inostranstvu. Za ove potrebe društvene mreže mogu da budu od velike koristi.

### 7.2.4. Format pripremljenih informacija

Sve informacije bi trebalo pripremiti na engleskom jeziku i prilagoditi korisniku. Na primer, standardna kopija plana koja se dobija u katastru kao informacija o lokaciji jeste nešto što administracija smatra za adekvatan format kada komunicira sa građanstvom, ali kod prezentacije potencijalnim investitorima to jednostavno nije dovoljno prihvatljivo sa aspekta sadržine, kvaliteta, dizajna i upotrebljivosti informacija.




Drugi jezici mogu da pomognu, pogotovo kad se radi o investitorima iz zemalja u kojima engleski jezik nije toliko zastupljen (Francuska, Italija, Japan) i ukoliko postoji mogućnost, korisno je ključne informacije prevesti i na te jezike, ali svakako nije neophodno.

## 7.3. Zakazivanje posete potencijalnih investitora

Kada je utvrđen termin posete i kada su sve pripremne radnje obavljene, sa posrednikom ili sa kompanijom se dogovaraju termin i agenda posete. Od posrednika bi trebalo tražiti imena i funkcije članova delegacije, specifične zahteve koji se tiču lokacije u pisanom formatu kako na sastanku ne bi došlo do nesporazuma, kao i informacije o trajanju posete i mogućem odstupanju od satnice. Ukoliko je poseta u vreme ručka ili večere, korisno je unapred ponuditi opciju za obrok na teritoriji JLS.

Nekad su posete *ad hoc* i od najave dolaska do posete ne prođe duže od 30 minuta. Ovo se obično dešava kada predstavnici kompanije nisu zadovoljni lokacijama koje su obišli i traže dodatne opcije od posrednika dok su na terenu. Kod ovakvih situacija dobro je da znate da neko od mogućih posrednika ima vaš mobilni telefon, da možete da se organizujete za 30 minuta sa svim potrebnim elementima za realizaciju posete i rezultat može da bude daleko bolji od očekivanja.

## 7.4. Realizacija prve posete potencijalnih investitora

### *7.4.1. Vreme za posetu*

Vreme trajanja posete je okvirno 90 minuta ukoliko ima više JLS koje se obilaze u jednom danu. Ovo vreme se obično deli na 30 minuta za prezentaciju, 30 minuta za pitanja i odgovore i 30 minuta za posetu lokaciji.

Često se dešava da poseta kasni jer je na prethodnim lokacijama probijen vremenski okvir ili je došlo do problema u saobraćaju pa u takvim slučajevima treba imati strpljenje i razumevanje za organizatora posete.

### *7.4.2. Prisutni predstavnici JLS*

Ukoliko to mogućnosti dozvoljavaju, korisno je da na strani JLS bude prisutno više predstavnika iz različitih oblasti. Time se povećava verovatnoća da će na veći broj pitanja investitora biti odgovoreno za vreme posete, a i simbolički se daje na značaju predstavnicima delegacije kompanije. Ukoliko se radi o iole ozbiljnijem projektu za JLS, neophodno je da sastanak otvori gradonačelnik ili predsednik opštine. Takođe, na sastanku bi trebalo da bude buduća osoba za kontakt sa investitorom i da na taj način bude predstavljena gostima.

Ukoliko postoji osnovana pretpostavka da će za realizaciju budućeg projekta biti oformljen projektni tim na nivou JLS u skladu sa članom 22. Zakona o ulaganjima (vidi tačku 8.1), dobro bi bilo da predviđeni članovi projektnog tima budu na sastanku kako bi se od početka upoznali sa projektom i zahtevima kompanije.

### *7.4.3. Investiciona prezentacija*

U idealnom slučaju investicionu prezentaciju drži prvi čovek JLS na jeziku razumljivom delegaciji investitora. Prevedeno, prezentaciju bi trebalo da drži gradonačelnik ili predsednik opštine na engleskom jeziku. Ovo je bitno iz više razloga.

Prvo, gradonačelnik / predsednik opštine se identifikuje kao osoba sa kojom je moguće direktno kontaktirati. Ovo je posebno važno u fazi realizacije projekta jer investitori vole da znaju da mogu mobilnim telefonom da ga direktno pozovu i požale se ukoliko nalete na neki naizgled nerešiv problem, a takvih problema obično ima i više nego što je potrebno.

Ne manje važno, gradonačelnik / predsednik opštine je personifikacija JLS i u meri u kojoj se prezentuje kao obrazovana i komunikativna osoba potencijalni investitori će steći odgovarajući utisak i o samoj JLS. Na kraju krajeva, držanje prezentacije je nešto što može da se uvežba i sa skromnim znanjem stranog jezika uz malo volje i vežbe.

Ukoliko ovo pak nije moguće, prezentaciju drži osoba iz KLER-a koja će kasnije biti u kontaktu sa investitorom (ili u projektnom timu), s tim da bi na samom sastanku gradonačelnik / predsednik opštine trebalo da stavi akcenat na značaj te funkcije i poverenje koje ima u podršci realizaciji projekta.

Dobro je pre same posete ili pred prezentaciju informisati se o tome ko je ključni donosilac odluka u delegaciji investitora (to ne mora da bude najviše pozicionirani član delegacije) i prema reakcijama te osobe kanalisati tok prezentacije.

### 7.4.4. Pitanja i odgovori

Kao što je ranije bilo napomenuto, faza pitanja i odgovora obično traje oko 30 minuta. Važno je zabeležiti sva pitanja koja su postavili predstavnici kompanije, dati konkretan odgovor sa objašnjenjima na sve ono što se u tom trenutku zna i evidentirati za naknadni odgovor sve ono što je ostalo da se odgovori u naknadnom periodu. Na kraju samog sastanka predstavnik JLS koji je zadužen za organizaciju posete bi trebalo da ponovi šta je sve ostalo da se dostavi od informacija kompaniji u narednom periodu kao i da dâ rok kada će preostale informacije biti dostavljene i na koji način. JLS takođe sačinjava kratak zapisnik sa sastanka na engleskom jeziku, sa tokom sastanka i spiskom preostalih pitanja i šalje na mejl svim prisutnima neposredno nakon sastanka.

### 7.4.5. Poseta lokaciji

Nakon održane prezentacije u zgradi JLS izlazi se na teren da se obiđe lokacija. Dobra praksa je da na teren izađe i gradonačelnik / predsednik opštine sa predstavnikom KLER-a i predstavnicima JLS koji mogu da na licu mesta pruže detaljnije informacije o lokaciji i infrastrukturi (odeljenje za urbanizam, izgradnju, komunalno opremanje i sl.).

Na lokaciju se nosi i situacioni prikaz lokacije sa infrastrukturnim vodovima radi lakše orjentacije u prostoru. Sva dodatna pitanja na koja nije moglo da se odgovori za vreme posete lokaciji se evidentiraju radi naknadne pripreme i slanja odgovora.

## 7.5. Komunikacija nakon prve posete

*Na sva pitanja koja su postavljena za vreme posete, a na koja nije dat potpun odgovor trebalo bi odgovoriti u pisanoj formi do 48h nakon obavljene posete***.** Ukoliko prikupljanje informacija duže traje zbog objektivnih okolnosti, svakako je neophodno unutar ovog roka poslati mejlom deo informacija koji je do tada prikupljen sa indikacijom kada će sve informacije biti prosleđene.

Isto se odnosi na sve dodatne materijale koji su traženi, bilo da je u pitanju tekstualna ili grafička forma.

Kada je sve poslato, korektno je u redovnim razmacima slati mejlove sa zahtevom za informacije koje se odnose na dalje korake u procesu odlučivanja oko odabira lokacije, eventualne potrebe za dodatnim informacijama ili uslugama.

Ovaj period može da bude na svake 2 sedmice do 2 meseca, u zavisnosti od same dinamike donošenja odluka koju kompanija predstavi na samom sastanku.

Ukoliko kompanija u ovom koraku obavesti JLS da je ispala iz dalje selekcije, korektno je insistirati na konkretnim razlozima kako bi se izvršila moguća unapređenja za sledeću priliku.

## 7.6. Druga poseta investitora

Ukoliko dođe do druge posete iste kompanije u procesu odabira lokacije, sve pripremne radnje moraju da se ponove sa najmanje istom dozom ozbiljnosti. Dobro bi bilo izbegavati preteranu familijarnost sa članovima delegacije koji su bili u prvoj poseti, pogotovo ukoliko su u drugoj poseti zajedno sa svojim pretpostavljenima. Razlog je to što i oni moraju da pokažu izvesnu dozu profesionalnosti i objektivnosti u svojim stavovima i ocenama.

Dobar indikator da stvari idu u očekivanom pravcu je ukoliko delegacija investitora bude u hijerarhijski jačem sastavu u odnosu na prvu posetu.

*Važno je da za vreme prve i druge posete ne treba govoriti loše o drugim JLS za koje se zna da su u konkurenciji za isti projekat.* Ukoliko postoji uzajamno negativno karakterisanje JLS da bi se ostvarila određena prednost u procesu odabira lokacija, iz ugla investitora, to samo govori o neozbiljnosti lokalne administracije u zemlji i sva je prilika da projekat u tom slučaju neće ni završiti u Srbiji.

## 7.7. Potvrda o odabiru lokacije

Nakon druge posete kompanija je obično spremna da odabere lokaciju. Nekad je potrebno da se obavi još jedan krug poseta, ali u najvećem broju slučajeva dve posete su sasvim dovoljne. Kompanija preko svojih posrednika ili direktno obaveštava predstavnike JLS da je spremna da uđe u proces transfera lokacije prema predloženom modelu. Ukoliko do tada nije dostavljeno zvanično pismo o namerama kompanije sa odabranom JLS kao destinacijom za konkretan projekat, neophodno ga je tražiti od kompanije da bi postojao osnov za dalju pripremu aktivnosti oko transfera lokacije.

Nekad je potrebno da prođe kompletna procedura odobravanja investicionih podsticaja od strane nadležnog ministarstva da bi investitor pristao da objavi svoju nameru i to putem javnog potpisivanja ugovora o dodeli bespovratnih sredstava za realizaciju konkretnog investicionog projekta.

Kako god da se to desi, odluka investitora o odabiru vaše JLS za izgradnju svoje fabrike jeste razlog za zadovoljstvo, ali tu posao ni izbliza nije gotov. Projekti mogu da budu prekinuti i u toku faze realizacije pa je potrebno održati visok nivo profesionalnosti, strpljenja i pozitivne energije.

**Preporučeni elementi pisma o namerama**

Da bi JLS mogla dalje da postupa na osnovu informacije o odabiru od strane investitora, pismo o namerama bi trebalo da sadrži sledeće elemente:

- Informacija o kompaniji (kratak istorijat, globalna pozicija, ključni rezultati poslovanja, preovlađujuća delatnost, broj zaposlenih itd.)
- Izjava o zainteresovanosti kompanije da realizuje investicioni projekat na teritoriji JLS
- Informacija o projektu (tip projekta, visina investicija, procenjen broj novootvorenih radnih mesta, budući promet, neto izvoz itd.)
- Jasno definisani zahtevi u vezi sa lokacijom i infrastrukturom
- Potpis lica ovlašćenog od strane kompanije za odluku o odabiru lokacije.

## 7.8. Presek procedura, rokova, troškova, nadležnih instanci u realizaciji investicionog projekta

Realizacija investicionog projekta je proces koji podrazumeva sprovođenje određenih međusobno povezanih, uslovljenih aktivnosti, procedura koje su propisane nacionalnom zakonskom regulativom i gradskim/opštinskim aktima (odlukama koje donosi skupština JLS). Sa stanovišta jedinice lokalne samouprave, za realizaciju investicionog

projekta jedna od najznačajnijih procedura koja se primenjuje u procesu realizacije investicionog projekta jeste procedura otuđenja zemljišta u javnoj svojini. Procedura otuđenja zemljišta u javnoj svojini opštine/grada sastoji se iz sprovođenja nekoliko faza/koraka. Prvi korak u sprovođenju pomenute procedure je obraćanje investitora/ulagača jedinici lokalne samouprave „pismom o namerama".

- Pismo o namerama investitora upućeno je JLS, nadležnom organu opštine/grada kojem su povereni poslovi upravljanja zemljištem u javnoj svojini i izgradnje komunalne infrastrukture. U pismu investitor navodi podatke o nazivu i sedištu firme, delatnosti koju obavlja, koja je privredna grana u pitanju, zatim kolika je površina parcele koja mu je potrebna za gradnju fabrike, na kojoj lokaciji. Pored toga, investitor u pismu o namerama traži informaciju o infrastrukturnoj opremljenosti lokacije za gradnju (put, struja, voda, gas, kanalizacija, IT mreža) i istovremeno pruža informaciju o površini budućeg poslovnog objekta, dinamici gradnje, broju zaposlenih, delatnosti i sl.
- Nadležni organ opštine/grada kojem su povereni poslovi upravljanja zemljištem u javnoj svojini i izgradnje komunalne infrastrukture donosi odluku i raspisuje konkurs za otuđenje/prodaju zemljišta u javnoj svojini u trajanju od 30 dana. Oglas se objavljuje u dnevnim novinama koje izlaze na teritoriji cele Srbije. U oglasu je jasno navedeno koja parcela se otuđuje, koja je početna cena po $m^2$, koji je dan određen za licitaciju, definisana je uplata depozita od 10 % ukupne vrednosti (početna cena x površina lokacije). Početnu cenu po $m^2$ određuje nadležni organ JLS, u zavisnosti od tržišne vrednosti građevinske parcele, prema utvrđenim zonama, položaju lokacije, stepenu infrastrukturne opremljenosti i sl.
- Nakon završetka licitacije, a po predlogu nadležnog organa u JLS, na prvoj narednoj sednici lokalnog parlamenta potvrđuje se odluka o otuđenju zemljišta u javnoj svojini i davanju zemljišta određenoj firmi koja je ponudila najveću cenu na licitaciji. Sednice lokalnog parlamenta održavaju se po pravilu na svaka tri meseca, međutim, sednica se može zakazati u najkraćem mogućem roku. Postoji mogućnost da se zakaže posebna sednica skupštine opštine/grada radi efikasnijeg sprovođenja procedure i realizacije planiranog investicionog projekta.
- Sledeći korak je potpisivanje ugovora o otuđenju parcele. Ugovor priprema imovinsko-pravna služba jedinice lokalne samouprave. Nakon potpisivanja ugovora i plaćanja cene zemljišta investitor pokreće proceduru uknjižbe vlasništva na datoj parceli u Službi za katastar nepokretnosti. Ovo je važno za investitora jer, nakon što se u katastru uknjiži kao vlasnik tog zemljišta, on može da pokrene proceduru za ishodovanje građevinske dozvole u odeljenju nadležnom za urbanizam u JLS.
- Novčani iznos cene zemljišta uplaćuje se u punom iznosu (umanjen za depozit koji je prethodno uplaćen) u definisanom vremenskom roku.
- Doprinos za uređenje građevinskog zemljišta plaća investitor. Iznos doprinosa utvrđuje se rešenjem o izdavanju građevinske dozvole, a na osnovu obračuna doprinosa koji vrši nadležni organ opštine/grada kojem su povereni poslovi

upravljanja zemljištem u javnoj svojini i izgradnje komunalne infrastrukture i dostavlja nadležnom organu opštinske uprave. Doprinos za uređenje građevinskog zemljišta plaća se jednokratno ili u ratama u periodu od 36 meseci.

***Važna napomena*: Najveći broj investitora koji grade objekte čija je namena proizvodna, gde spadaju privredno-proizvodni objekti, skladišta, stovarišta, magacini u okviru proizvodne namene, *ne plaćaju* doprinos za uređenje građevinskog zemljišta u skladu sa važećom zakonskom regulativom.

Podrazumeva se da informacija o navedenoj proceduri otuđenja zemljišta u javnoj svojini sa jasno definisanim koracima, rokovima, dinamikom *potencijalnim investitorima bude dostupna onlajn*. Pored toga, potrebno je pripremiti informaciju o lokalnim komunalnim taksama, ceni komunalnih usluga, ceni priključka na infrastrukturu, porezu na imovinu i svim ostalim lokalnim troškovima koji direktno određuju troškove poslovanja u određenoj jedinici lokalne samouprave. Sve ove informacije moguće je prikazati u okviru tzv. „vodiča za investitore", koji bi obavezno trebalo da bude dostupan na gradskoj/opštinskoj veb prezentaciji, štampanom promo-materijalu na srpskom i na engleskom jeziku. Poželjno je da ove informacije obezbedite na nemačkom ili francuskom jeziku, posebno ukoliko razgovarate sa potencijalnim investitorima iz ovih razvijenih tržišnih ekonomija.




Pored procedure otuđenja zemljišta u javnoj svojini, koja je prva procedura koju investitor prolazi ukoliko želi da investira na zemljištu koje je u vlasništvu grada/opštine, sledeći korak, nakon što postane vlasnik zemljišta, jeste procedura ishodovanja građevinske dozvole za izgradnju planiranog poslovnog objekta, ali o tome će više biti reči u nastavku priručnika.

Programi podrške lokalnoj poslovnoj zajednici i potencijalnim investitorima:

- Jedinica lokalne samouprave može da podstakne priliv novih direktnih investicija i kreira povoljnije poslovno okruženje tako što će propisati niže lokalne komunalne takse, povoljnije cene komunalnih usluga, nižu stopu poreza na imovinu, priključak na infrastrukturne sisteme i sl. Kod jednokratne uplate doprinosa za uređenje građevinskog zemljišta odobrava se popust 30–50%. Ukoliko zemljište nije u potpunosti komunalno opremljeno, moguć je dodatni popust kod obračuna doprinosa za uređenje. Takođe, ukoliko investitor u skladu sa ugovorom sa nadležnim javnim preduzećem JLS izvede radove na infrastrukturnom opremanju lokacije, oslobađa se za taj iznos plaćanja dažbina prema jedinici lokalne samouprave.
- Postoji mogućnost oslobađanja investitora od plaćanja određenih taksi, priključka na infrastrukturu za određeni vremenski period ukoliko je projekat od značaja za razvoj lokalne zajednice.
- Grad/opština može da podstakne realizaciju novih ulaganja na lokalnom nivou tako što će sprovesti razne programe podrške i podsticaja sektoru MSP putem odobravanja bespovratnih sredstava za kupovinu opreme i novo zapošljavanje. Ovde je važno pomenuti i tzv. „startap" programe koji su namenjeni otvaranju novih preduzeća koji na ovaj način mogu biti podržani od strane JLS.
- Tu su i programi koji se realizuju u saradnji sa Nacionalnom službom za zapošljavanje u vezi sa obavljanjem pripravničkog staža i stručne prakse nezaposlenih lica u postojećim firmama, gde JLS i NSZO snose troškove plata i doprinosa zaposlenih lica dok traje program.
- Osnivanje poslovnih, biznis inkubatora sa opremljenim poslovnim prostorom i ustupanje na besplatno korišćenje na određeni period sektoru MSP, posebno onim privrednim subjektima koji tek počinju da se bave poslovnom delatnošću, baš u periodu kad im je ta podrška najpotrebnija, takođe je jedan od vidova podrške.

Pored lokalnih programa podrške lokalnoj poslovnoj zajednici i postojećim investitorima, *jedan od najznačajnijih vidova podrške predstavljaju subvencije za zapošljavanje po novom radnom mestu!* Ove podsticaje, u skladu sa kriterijumima koji su propisani zakonom i podzakonskim aktima, a odnose se na vrednost ulaganja, broj zaposlenih radnika, značaj projekta za privredni razvoj Republike Srbije, dodeljuje Vlada RS preko nadležnih institucija – Ministarstva privrede, Razvojne agencije Srbije. Ove subvencije u većini slučajeva ključan su doprinos donošenju pozitivne poslovne odluke potencijalnog investitora da investira u realizaciju planiranog projekta u Republici Srbiji.

**Ključne poruke iz 7. poglavlja**

- Od izuzetne je važnosti da se na upit potencijalnog investitora odgovori u *najkraćem roku,* da informacije budu *precizne* i da se daju *konkretni odgovori* na pitanja.
- U fazi pripreme za posetu potencijalnog investitora potrebno je prikupiti što je više moguće informacija o samom investitoru i adekvatno se spremiti za samu posetu. *Priprema je sve.*
- Radi što bolje pripreme sastanka, i organizacije posete, bilo bi dobro da se članovi projektnog tima sastanu pre toga i da ih šef KLER-a upozna sa konkretnim investicionom projektom.
- Odgovor „to nije u našoj nadležnosti pa ne znamo" je apsolutno neprihvatljiv i gosti generalno neće imati previše razumevanja za takav stav.
- *Informacija o raspoloživoj radnoj snazi zauzima visoko mesto u prezentaciji investicionog potencijala lokalne samouprave*. Jedinica za LER i podršku ulaganjima u svakom trenutku mora da ima ažurnu i aktuelnu informaciju u vezi sa radnom snagom.
- Sve informacije bi trebalo pripremiti na engleskom jeziku i prilagoditi korisniku.
- Na sva pitanja koja su postavljena za vreme posete potencijalnog investitora, a na koje nije dat potpun odgovor trebalo bi odgovoriti u pisanoj formi do 48h nakon obavljene posete.
- Važno je to da za vreme prve i druge posete *ne treba govoriti loše o drugim JLS* za koje se zna da su u konkurenciji za isti projekat.
- Sve informacije relevantne za realizaciju investicionog projekta moraju biti dostupne online, minimum i na engleskom jeziku.

# 8. REALIZACIJA INVESTICIONOG PROJEKTA

S ulaskom u realizaciju investicionog projekta predstoji pravi posao za administraciju LS. Sve ono što je obećano u komunikaciji sa predstavnicima kompanije u prethodnim fazama sada bi trebalo sprovesti u delo. Ovo se posebno odnosi na sledeće korake:

- formiranje projektnog tima
- sklapanje investicionog programa na zahtev investitora ili JLS
- proces ustupanja lokacije investitoru
- proces dobijanja građevinske dozvole
- nadzor i puštanje pogona u rad.

## 8.1. Formiranje projektnog tima

U skladu sa članom 22. Zakona o ulaganjima, *„jedinice lokalne samouprave mogu, na zahtev ulagača, za određena ulaganja od lokalnog značaja da obrazuju projektni tim, kojim rukovodi lice koje odrede jedinice lokalne samouprave, a koji čine zaposleni u jedinici lokalne samouprave koji ispunjavaju uslove za podršku ulaganjima.*



*Projektni tim pruža stručnu pomoć ulagaču u cilju blagovremenog i efikasnog ostvarenja ulaganja, i obezbeđivanja ulagaču, u što kraćem roku, dobijanje neophodnih dokumenata, podataka i informacija koje su potrebne za efikasno i blagovremeno ostvarenje ulaganja*."

Stalna konferencija gradova i opština je razvila predlog modela rešenja o formiranju projektnog tima sa preporučenim članovima, od kojih svako ima veoma važnu ulogu u budućoj realizaciji investicionog projekta.

Republika Srbija
Opština / Grad _____
Predsednik opštine / Gradonačelnik
Broj: _____
Datum: _____

Na osnovu člana 44. Zakona o lokalnoj samoupravi („Sl. glasnik RS", br. 129/2007 i 83/2014 – dr. zakon), člana 22. Zakona o ulaganjima („Sl. glasnik RS", br. 89/2015) i člana ____ Statuta opštine / grada („Sl. list _____" broj ___) _____, predsednik opštine / gradonačelnik _____ (naziv JLS), dana _____. godine, donosi

**R E Š E Nj E**

1. Obrazuje se i imenuje projektni tim za pružanje stručne pomoći ulagaču _____ (naziv ulagača), a za ulaganje koje se sastoji u _____, radi blagovremenog i efikasnog ostvarenja ulaganja, i obezbeđivanja ulagaču, u što kraćem roku, dobijanja neophodnih dokumenata, podataka i informacija koje su potrebne za efikasno i blagovremeno ostvarenje ulaganja. Administrativno-tehničke poslove za projektni tim i za ulagača će obavljati Kancelarija za lokalni ekonomski razvoj.
2. Projektnim timom rukovodi predsednik opštine / gradonačelnik _____ (ime i prezime).
   Zamenik rukovodioca projektnog tima je zamenik predsednika opštine / gradonačelnika ili član Opštinskog/Gradskog veća zadužen za investicije _____ (ime i prezime).
3. Članovi projektnog tima su:
   – načelnik Opštinske/Gradske uprave _____(ime i prezime), koji rukovodi organizacionim jedinicama uprave i koordinira i usmerava rad onih članova projektnog tima koji su deo Opštinske/Gradske uprave;
   – rukovodilac (načelnik/šef/rukovodilac) organizacione jedinice (Odeljenja/Odseka/Grupe) za poslove lokalnog ekonomskog razvoja _____ (ime i prezime), koji je zadužen za pružanje informacija ulagaču na tehničkom nivou, a takođe je zadužen za obavljanje administrativno-tehničkih poslova za projektni tim;
   – opštinski/gradski javni pravobranilac _____ (ime i prezime), koji obavlja poslove pravne zaštite imovinskih prava i interesa opštine/grada, što čini i kao deo ovog projektnog tima;

- direktor nadležnog organa JLS kojem su povereni poslovi uređivanja i opremanja javnog i drugog građevinskog zemljišta _____ (ime i prezime), koji se stara o mogućnostima i docnijoj realizaciji priključenja objekta na infrastrukturu, kao i davanja informacija o raspoloživosti i svojstvima zemljišta koje je na raspolaganju i može biti ili jeste predmet ulaganja;
- direktor JP za snabdevanje toplotnom energijom _____ (ime i prezime), koji se stara o mogućnostima i docnijoj realizaciji priključenja objekta na infrastrukturu;
- direktor JP za vodosnabdevanje _____ (ime i prezime), koji se stara o mogućnostima i docnijoj realizaciji priključenja objekta na infrastrukturu;
- rukovodilac (načelnik/šef/rukovodilac) organizacione jedinice (Odeljenja/Odseka/Grupe) za poslove urbanizma _____ (ime i prezime), koji je zadužen za realizaciju svih procesa objedinjene procedure i davanje svih potrebnih informacija projektnom timu u ovom kontekstu;
- rukovodilac (načelnik/šef/rukovodilac) organizacione jedinice (Odeljenja/Odseka/Grupe) za poslove inspekcijskog nadzora _____ (ime i prezime), koji je zadužen za realizaciju poslova inspekcijskog nadzora i davanje svih potrebnih informacija projektnom timu u ovom kontekstu;
- rukovodilac (načelnik/šef/rukovodilac) organizacione jedinice (Odeljenja/Odseka/Grupe) za imovinsko-pravne poslove _____ (ime i prezime), koji je zadužen za da vodi postupak ostvarivanja prava na gradskom građevinskom zemljištu poverenih Zakonom o planiranju i izgradnji, i to davanje u zakup, utvrđivanje prava korišćenja na osnovu parcelacije i preparcelacije i druge poslove i u ovom kontekstu davanja svih informacija projektnom timu;
- rukovodilac (načelnik/šef/rukovodilac) organizacione jedinice (Odeljenja/Odseka/Grupe) za poslove finansija i LPA _____ (ime i prezime), koji je zadužen za davanje svih informacija i analiza projektom timu u oblasti budžeta i poreza na imovinu;
- rukovodilac (načelnik/šef/rukovodilac) organizacione jedinice (Odeljenja/Odseka/Grupe) za poslove zaštite životne sredine _____ (ime i prezime), koji je zadužen za realizaciju poslova iz oblasti zaštite životne sredine i davanje svih potrebnih informacija projektnom timu u ovom kontekstu.

4. Sazivanje, odlučivanje i sva druga pitanja u pogledu rada se regulišu poslovnikom o radu projektnog tima, a u skladu sa pravilima o načinu rada Razvojne agencije Srbije.
5. Rešenje stupa na snagu danom donošenja, a ima se objaviti u „Službenom listu Opštine/Grada _____".

Predsednik opštine / Gradonačelnik

_____

**O b r a z l o ž e n j e**

Na osnovu člana 22. Zakona o ulaganjima („Sl. glasnik RS", broj 89/2015), jedinice lokalne samouprave mogu, na zahtev ulagača, za određena ulaganja od lokalnog značaja da obrazuju projektni tim kojim rukovodi lice koje odrede jedinice lokalne samouprave, a koji čine zaposleni u jedinici lokalne samouprave koji ispunjavaju uslove za podršku ulaganjima.

S obzirom na ispunjenost uslova i potrebu da opština/grad _____ pruži stručnu pomoć ulagaču radi blagovremenog i efikasnog ostvarenja ulaganja, i obezbeđivanja ulagaču, u što kraćem roku, dobijanja neophodnih dokumenata, podataka i informacija koje su potrebne za efikasno i blagovremeno ostvarenje ulaganja, predsednik opštine / gradonačelnik je na osnovu ovlašćenja iz člana 44. Zakona o lokalnoj samoupravi i čl. _____ Statuta opštine/grada doneo ovo rešenje.

Predsednik opštine / Gradonačelnik

_____

Ukoliko se radi o ulaganjima od posebnog značaja, projektne timove (član 22. stav 4. istog zakona) obrazuje Razvojna agencija Srbije, s tim da članovi projektnog tima na strani JLS verovatno ostaju isti, a da se tim proširuje zaposlenima RAS, eventualno uz dodatak predstavnika drugih institucija na državnom i/ili pokrajinskom nivou.

Uloga projektnog tima je da se postara da investicioni program bude sproveden u skladu sa definisanim aktivnostima i rokovima.

## 8.2. Investicioni program

Član 23. Zakona o ulaganjima predviđa da „jedinica lokalne samouprave, odnosno nadležni organ autonomne pokrajine na predlog ulagača utvrđuje sa ulagačem investicioni program (u daljem tekstu: Program) u cilju sprovođenja procedure pripreme dokumentacije i definisanja isprava i podataka koje je ulagač dužan da dostavi nadležnim organima u lokalnoj samoupravi, odnosno autonomnoj pokrajini, u rokovima utvrđenim zakonom, drugim propisom i opštim aktom, u kojima su ti organi dužni da izdaju dozvole, saglasnosti, odobrenja i druge isprave.

Nadzor nad sprovođenjem Programa vrši Razvojna agencija Srbije. Program sadrži i:

1. planirane rokove za podnošenje svih isprava i podataka koje ulagač mora da dostavi nadležnim organima;
2. planirane rokove u kojima će svi organi vlasti izdati dozvole, odobrenja, isprave i saglasnosti, koje su potrebne za zakonito otpočinjanje i ostvarenje ulaganja;
3. organe vlasti koji izdaju dozvole, odobrenja, isprave i saglasnosti.

Programom se ne dodeljuju podsticaji za ulaganja.

Program potpisuju jedinica lokalne samouprave, odnosno nadležni organ autonomne pokrajine i ulagač.

Ako nadležni organ vlasti ne dostavi u roku ispravu na koju se obavezao Programom, nakon što mu je ulagač blagovremeno podneo urednu i potpunu dokumentaciju, ulagač može podneti pritužbu Razvojnoj agenciji Srbije, koja preduzima mere u skladu sa ovim zakonom."

Jedan od modela investicionog programa mogao bi da izgleda kako je prikazano u nastavku. Predloženi model je potrebno uzeti orijentaciono, pošto u većini slučajeva neće biti potrebni svi u modelu navedeni koraci. Dakle, neke od koraka u konkretnim situacijama ne treba unositi, a može se desiti da postoji potreba za modifikacijom postojećih ili dodavanjem novih.

Republika Srbija
Opština/Grad _____
Predsednik opštine / Gradonačelnik
Broj: _____
Datum: _____

Na osnovu člana 44. Zakona o lokalnoj samoupravi („Sl. glasnik RS", br. 129/2007 i 83/2014 – dr. zakon), člana 23. Zakona o ulaganjima („Sl. glasnik RS", broj 89/2015) i člana _____ Statuta opštine/grada („Sl. list _____", broj __) _____, predsednik opštine / gradonačelnik _____ (naziv JLS), koji je/ga zastupa i ulagač _____, koga zastupa _____, dana ___. godine, utvrđuju

**INVESTICIONI PROGRAM**

radi sprovođenja procedure pripreme dokumentacije i definisanja isprava i podataka koje je ulagač dužan da dostavi nadležnim organima u lokalnoj samoupravi, u rokovima utvrđenim zakonom, drugim propisom i opštim aktom, u kojima su ti organi dužni da izdaju dozvole, saglasnosti, odobrenja i druge isprave. Investicioni program se utvrđuje za ulaganje koje se sastoji u _____ (što detaljnije opisati ulaganje u smislu lokacije, površine, namene, broja zaposlenih i slično).

**Lokacijski uslovi**

Ulagač se obavezuje da u roku od _____ dana od dana potpisivanja ovog programa nadležnom organu podnese zahtev za izdavanje lokacijskih uslova kroz centralni informacioni sistem Agencije za privredne registre i uz zahtev priloži:

- idejno rešenje urađeno u skladu sa pravilnikom kojim se uređuje sadržina tehničke dokumentacije i ostalim podzakonskim aktima zakona koji reguliše izgradnju objekata;
- dokaze o uplaćenim taksama i naknadama,

a sve radi dobijanja lokacijskih uslova.

Jedinica lokalne samouprave se obavezuje da u roku od 5 radnih dana od dostavljanja kompletne i uredne dokumentacije od strane ulagača izda lokacijske uslove, ukoliko ih je moguće izdati na osnovu uvida u planski dokument odnosno separat ili u roku od 25 radnih dana od dana podnošenja zahteva, ukoliko ih je potrebno pribaviti od imalaca javnih ovlašćenja.

Za realizaciju obaveze JLS u propisanom roku odgovoran je rukovodilac organizacione jedinice za poslove urbanizma.

**Građevinska dozvola**

Ulagač se obavezuje da u roku od _____ dana od dana dobijanja lokacijskih uslova nadležnom organu podnese zahtev za izdavanje građevinske dozvole kroz centralni informacioni sistem Agencije za privredne registre i uz zahtev priloži:

- izvod iz projekta za građevinsku dozvolu i projekat za građevinsku dozvolu koji su urađeni u skladu sa pravilnikom kojim se uređuje sadržina tehničke dokumentacije i ostalim podzakonskim aktima zakona koji reguliše izgradnju objekata;
- dokaz o odgovarajućem pravu na zemljištu shodno članu 135. Zakona o planiranju i izgradnji, osim lista nepokretnosti;
- dokaze o uplaćenim taksama i naknadama

Eventualno:

- ugovor između investitora i finansijera;
- ugovor između investitora i imaoca javnih ovlašćenja ili drugi dokaz o obezbeđivanju nedostajuće infrastrukture;
- izveštaj revizione komisije, ako dozvolu izdaje ministarstvo ili nadležni organ autonomne pokrajine;
- energetsku dozvolu;
- saglasnost suvlasnika overenu u skladu sa zakonom;
- ugovor zaključen u skladu sa zakonom kojim se uređuje održavanje stambenih zgrada u slučaju nadziđivanja zgrade;
- uslove za projektovanje i priključenje objekata na distributivni, odnosno prenosni sistem električne energije i/ili distributivni odnosno sistem za transport prirodnog gasa (original/overena kopija);
- dokaz da je plaćena naknada za promenu namene zemljišta iz poljoprivrednog odnosno šumskog u građevinsko;

a sve radi dobijanja građevinske dozvole.

Jedinica lokalne samouprave se obavezuje da u roku od 5 radnih dana od dostavljanja kompletne i uredne dokumentacije od strane ulagača izda građevinsku dozvolu.

Za realizaciju obaveze JLS u propisanom roku odgovoran je rukovodilac organizacione jedinice za poslove urbanizma.

**Prijava radova**

Ulagač se, preko izvođača radova, obavezuje da 8 dana pre početka izvođenja radova nadležnom organu podnese urednu prijavu radova kroz centralni informacioni sistem Agencije za privredne registre i uz prijavu priloži:

- dokaz o izmirenju obaveza u pogledu doprinosa za uređivanje građevinskog zemljišta, odnosno sredstvo obezbeđenja plaćanja doprinosa i dokaz o uplati prve rate;
- saglasnost na studiju o proceni uticaja na životnu sredinu, odnosno odluku da nije potrebna izrada studije;
- akt Ministarstva finansija o uvođenju u posed, odnosno ugovor o pravu službenosti (za linijske infrastrukturne objekte);
- dokaze o uplaćenim taksama i naknadama.

Jedinica lokalne samouprave se obavezuje da u roku od jednog (1) dana utvrdi da li su ispunjeni uslovi za prijavu radova.

Za realizaciju obaveze JLS u propisanom roku odgovoran je rukovodilac organizacione jedinice za poslove urbanizma.

**Izjava o završetku izrade temelja**

Ulagač se obavezuje da u roku od _____ dana od dana prijave radova nadležnom organu dostavi izjavu o završetku izrade temelja kroz centralni informacioni sistem Agencije za privredne registre i uz nju:

- geodetski snimak izgrađenih temelja izrađen u skladu sa propisima kojima se uređuje izvođenje geodetskih radova;
- dokaze o uplaćenim taksama i naknadama.

Nadležni organ JLS se obavezuje da u roku od 3 dana od dana dostavljanja kompletne i uredne dokumentacije obavesti nadležnu građevinsku inspekciju o prijemu ove izjave, a nadležna građevinska inspekcija je obavezna da u roku od 3 radna dana od prijema obaveštenja izvrši inspekcijski nadzor i da o rezultatima nadzora obavesti nadležni organ.

Za realizaciju obaveze JLS u propisanom roku odgovoran je rukovodilac organizacione jedinice za poslove urbanizma i inspekcijski nadzor.

**Izjava o završetku objekta u konstruktivnom smislu**

Ulagač se obavezuje da odmah po završetku izgradnje objekta u konstruktivnom smislu nadležnom organu podnese izjavu o završetku objekta u konstruktivnom smislu kroz centralni informacioni sistem Agencije za privredne registre i uz nju dokaze o uplaćenim taksama i naknadama.

Jedinica lokalne samouprave se obavezuje da u roku od 3 radna dana od dana dostavljanja kompletne i uredne dokumentacije utvrdi da li je izgrađena konstrukcija u skladu sa građevinskom dozvolom.

Za realizaciju obaveze JLS u propisanom roku odgovoran je rukovodilac organizacione jedinice za poslove urbanizma i inspekcijski nadzor.

**Glavni projekat zaštite od požara**

Ulagač se obavezuje da nadležnom organu dostavi, kroz centralni informacioni sistem Agencije za privredne registre, glavni projekat zaštite od požara izrađen u skladu sa zakonom kojim se uređuje zaštita od požara i projekat za izvođenje izrađen u skladu sa pravilnikom kojim se uređuje sadržina tehničke dokumentacije, kao i propisane takse i naknade.

Jedinica lokalne samouprave se obavezuje da bez odlaganja, u ime i za račun investitora, podnese organu nadležnom za poslove zaštite od požara zahtev za davanje saglasnosti na projekat za izvođenje. Organ nadležan za poslove zaštite od požara odlučuje o zahtevu u rokovima i na način koji su propisani zakonom.

Za realizaciju svog dela obaveze JLS u propisanom roku odgovoran je rukovodilac organizacione jedinice za poslove urbanizma.

**Priključenje objekta na infrastrukturu**

Ulagač se obavezuje da, pre podnošenja zahteva za dobijanje upotrebne dozvole, podnese nadležnom organu zahtev za priključenje objekta na infrastrukturu kroz centralni informacioni sistem Agencije za privredne registre i uz zahtev priloži:

- separat iz projekta izvedenog objekta odnosno iz projekta za izvođenje sa tehničkim opisom i grafičkim prilozima kojima se prikazuje predmetni priključak i sinhroni plan svih priključaka;
- dokaz o uplati naknade za priključenje objekta na odgovarajuću infrastrukturu, osim ako investitor želi da tu naknadu plati nakon prijema konačnog obračuna;
- dokaz o uplati takse i naknade.

Jedinica lokalne samouprave se obavezuje da u roku od 3 radna dana od dana dostavljanja kompletne i uredne dokumentacije uputi zahtev imaocu javnih ovlašćenja da izvrši priključenje objekta na infrastrukturu, što se ima izvršiti u roku od 15 dana od dana prijema ovog zahteva odnosno u roku od 15 dana od dana dostavljanja dokaza o uplati naknade za priključenje po konačnom obračunu.

Za realizaciju obaveze JLS da u propisanom roku uputi zahtev imaocu javnih ovlašćenja odgovoran je rukovodilac organizacione jedinice za poslove urbanizma, a za deo obaveze JLS u pogledu priključenja objekta na infrastrukturu odgovoran je direktor imaoca javnog ovlašćenja _____.

**Upotrebna dozvola**

Ulagač se obavezuje da nadležnom organu podnese zahtev za izdavanje upotrebne dozvole kroz centralni informacioni sistem Agencije za privredne registre i uz zahtev priloži:

- projekat za izvođenje sa potvrdom i overom investitora, lica koje vrši stručni nadzor i izvođača radova da je izvedeno stanje jednako projektovanom, ako u toku građenja nije odstupljeno od projekta za izvođenje odnosno ako je projekat izvedenog objekta izrađen u skladu sa pravilnikom kojim se uređuje sadržina tehničke dokumentacije (ukoliko je reč o objektu A kategorije, umesto navedenog, dostavlja se geodetski snimak izvedenog objekta na parceli na overenoj katastarsko-topografskoj podlozi);

- izveštaj komisije za tehnički pregled, kojim se utvrđuje da je objekat podoban za upotrebu, sa predlogom za izdavanje upotrebne dozvole (ukoliko je reč o objektu A kategorije, umesto navedenog, dostavlja se potvrda odgovornog projektanta odnosno odgovornog izvođača radova da je objekat izveden u skladu sa tehničkom dokumentacijom na osnovu koje je izdata građevinska dozvola);
- dokaz o plaćanju propisanih taksi, odnosno naknada i naknade za centralnu evidenciju, uključujući i naknadu za podnetu prijavu završetka temelja i završetka objekta u konstruktivnom smislu, ako su te prijave podnošene za objekat za koji se traži upotrebna dozvola;
- elaborat geodetskih radova za izvedeni objekat i posebne delove objekta;
- elaborat geodetskih radova za podzemne instalacije;
- sertifikat o energetskim svojstvima objekta, ako je propisana obaveza da se on pribavi;
- druge saglasnosti, mišljenja i dozvole predviđene posebnim propisima u zavisnosti od kategorije i namene objekta, kada su propisani kao uslov za izdavanje upotrebne dozvole.

Jedinica lokalne samouprave se obavezuje da u roku od 5 radnih dana od dostavljanja kompletne i uredne dokumentacije od strane ulagača izda upotrebu dozvolu i da je dostavi u roku od 3 dana, u kom roku se dostavljanje vrši i građevinskoj inspekciji i imaocima javnih ovlašćenja.

Za realizaciju svog dela obaveze JLS u propisanom roku odgovoran je rukovodilac organizacione jedinice za poslove urbanizma.

Za realizaciju, u zakonom i podzakonskim aktima definisanim rokovima, ostalih poslova JLS koji nisu obuhvaćeni ovim aktom odgovoran je rukovodilac organizacione jedinice pred kojim se ti poslovi obavljaju.

Ukoliko nadležni organ vlasti ne dostavi u roku ispravu na koju se obavezao Programom, nakon što mu je ulagač blagovremeno podneo urednu i potpunu dokumentaciju, ulagač može podneti pritužbu Razvojnoj agenciji Srbije, koja preduzima mere u skladu sa ovim zakonom.

Sporazum stupa na snagu danom potpisivanja.

| | |
|---|---|
| Za jedinicu lokalne samouprave | Za ulagača |
| Predsednik opštine / Gradonačelnik | _____ |
| _____ | _____ |

*Predloženi model je potrebno uzeti orijentaciono, pošto u većini slučajeva neće biti potrebni svi u modelu navedeni koraci. Dakle, neke od koraka u konkretnim situacijama ne treba unositi, a može se desiti da postoji potreba za modifikacijom postojećih ili dodavanjem novih.

## 8.3. Ustupanje lokacije investitoru

Ulazak u posed lokacije predstavlja prvi ozbiljan korak investitora na realizaciji projekta i prvi značajniji finansijski izdatak. Sve do tog koraka, prekid aktivnosti na projektu za investitora ne uzrokuje značajnije materijalne gubitke tako da tek kupovinom zemljišta za izgradnju kompanija postaje investitor u pravom smislu te reči.

### *8.3.1. Ustupanje građevinskog zemljišta u redovnom postupku*

U najboljem slučaju, kompanija će kupiti zemljište u skladu sa članom 99. Zakona o planiranju i izgradnji, javnim nadmetanjem ili prikupljanjem javnih ponuda, po tržišnim uslovima, prema utvrđenom postupku.

Ukoliko je JLS vlasnik građevinskog zemljišta u javnoj svojini, ona je i nadležna da sprovodi proces otuđenja zemljišta direktno ili preko posebno osnovanog privrednog društva, javnog preduzeća ili druge organizacije.

Građevinsko zemljište u javnoj svojini ne može se otuđiti ili dati u zakup ako nije donet planski dokument na osnovu kog se izdaju lokacijski uslovi, odnosno građevinska dozvola.

Rok za podnošenje prijava za javno nadmetanje ili javnih ponuda za otuđenje datog zemljišta ne može biti kraći od 30 dana.

Ovde je važno napomenuti da cena građevinskog zemljišta u Srbiji obično ne predstavlja značajnu stavku u ukupnim investicionim troškovima. Trošak od prosečnih 6 evra po kvadratnom metru komunalno opremljenog zemljišta, koliko se kreću lokacije na 30 minuta vožnje od Beograda, predstavlja oko 3% ukupnih troškova izgradnje fabričke hale ukoliko je stepen zauzetosti parcele uobičajenih 40%.

Takođe, ova cena zemljišta po kvadratnom metru daleko je niža od jednako opremljenih lokacija u Poljskoj, Češkoj i Slovačkoj, gde su u toku 2015. godine cene po kvadratu iznosile 25–40 evra.

### *8.3.2. Ustupanje zemljišta po ceni nižoj od tržišne ili bez naknade*

Pored prethodno pomenute procedure otuđenja građevinskog zemljišta u javnom vlasništvu opštine/grada, jedan od takođe važnih instrumenata za privlačenje novih investicija i realizaciju direktnih ulaganja na lokalnom nivou jeste mogućnost otuđenja, davanja u zakup građevinskog zemljišta u javnoj svojini po ceni manjoj od tržišne cene, odnosno zakupnine ili bez naknade.

S tim u vezi primenjuje se Uredba o uslovima, načinu i postupku pod kojima se građevinsko zemljište u javnoj svojini može otuđiti ili dati u zakup po ceni manjoj od tržišne cene, odnosno zakupnine ili bez naknade, kao i uslove, način i postupak razmene nepokretnosti.

Otuđenje ili davanje u zakup građevinskog zemljišta u javnoj svojini ispod tržišne cene, odnosno zakupnine ili bez naknade na kome je vlasnik jedinica lokalne samouprave sprovodi organ koji odredi JLS u skladu sa Zakonom.

JLS je dužna da pre pribavljanja prethodne saglasnosti Vlade, podnese prijavu državne pomoći Komisiji za kontrolu državne pomoći, u skladu sa zakonom kojim se uređuje kontrola državne pomoći.

Otuđenje građevinskog zemljišta u skladu sa odredbama ove uredbe može se sprovesti pod uslovom da je to građevinsko zemljište namenjeno za izgradnju, u skladu sa važećim planskim dokumentom, na osnovu kog se mogu izdati lokacijski uslovi i građevinska dozvola za **o***bjekat u funkciji realizacije investicionog projekta kojim se unapređuje lokalni ekonomski razvoj.*

Projekti lokalnog ekonomskog razvoja, u skladu sa članovima Uredbe, jesu projekti koji su od posebnog značaja za realizaciju privrednog razvoja Republike Srbije i lokalnog ekonomskog razvoja, čijom se realizacijom povećava broj zaposlenih u privredi za najmanje 1% i srazmerno povećavaju javni prihodi.

Iznos umanjenja tržišne vrednosti cene za projekte lokalnog ekonomskog razvoja ne može biti veći od očekivanog iznosa uvećanja javnih prihoda na osnovu realizacije tog projekta, odnosno investicije u periodu od pet godina od početka realizacije projekta, odnosno investicije.

Za projekte ekonomskog razvoja od posebnog značaja za privredni razvoj Republike Srbije, ako se otuđenje građevinskog zemljišta vrši neposrednom pogodbom, pre podnošenja zahteva za davanje prethodne saglasnosti za otuđenje tog građevinskog zemljišta, jedinica lokalne samouprave je dužna da sačini *elaborat o opravdanosti*, koji sadrži:

- popis i površinu katastarskih parcela za koje se predlaže otuđenje
- podatke iz planskog dokumenta na osnovu kog se može izdati lokacijska i građevinska dozvola, sa navedenim bitnim urbanističkim i tehničkim parametrima (namena, koeficijent izgrađenosti i zauzetosti, posebni uslovi, stepen komunalne opremljenosti i dr.) i jednim listom grafičkog prikaza lokacije u odgovarajućoj razmeri;
- procenu Ministarstva finansija – Poreske uprave o tržišnoj vrednosti katastarskih parcela
- podatke o subjektu koji se ovlašćuje za potpis ugovora o otuđenju, po dobijanju saglasnosti Vlade
- podatke o pravnom, odnosno fizičkom subjektu koji je sticalac prava svojine na datom građevinskom zemljištu
- iznos umanjenja izražen kao razlika između utvrđene tržišne vrednosti građevinskog zemljišta i novčanog iznosa određenog ugovorom o otuđenju
- obavezu sticaoca prava svojine da obezbedi bankarsku garanciju po dobijanju saglasnosti Vlade za ispunjenje ugovornih obaveza

- ekonomsku analizu očekivanih troškova i ekonomsku analizu očekivane koristi od realizacije projekta, odnosno investicije, kao i analizu očekivanih socijalnih efekata
- pregled drugih podsticajnih mera i sredstava koje Republika Srbija, autonomna pokrajina, odnosno jedinica lokalne samouprave obezbeđuje za realizaciju projekta, odnosno investicije
- druge podatke bitne za ocenu opravdanosti ovakvog raspolaganja građevinskim zemljištem.

*Elaborat o opravdanosti* sačinjava nadležni organ jedinice lokalne samouprave, pre podnošenja zahteva za davanje prethodne saglasnosti za otuđenje datog građevinskog zemljišta, a usvaja ga skupština jedinice lokalne samouprave, po sprovedenom javnom uvidu u trajanju od najmanje osam dana.

Zahtev za davanje prethodne saglasnosti za otuđenje građevinskog zemljišta, u skladu sa ovom uredbom, podnosi nadležni pravobranilac, odnosno drugi organ koji zastupa jedinicu lokalne samouprave.

Uz zahtev za davanje prethodne saglasnosti dostavljaju se elaborat o opravdanosti i nacrt ugovora o raspolaganju, kada se otuđenje sprovodi neposrednom pogodbom.

Vlada Srbije odlučuje o zahtevu za davanje prethodne saglasnosti na predlog komisije, koja ima predsednika i šest članova. Predsednik komisije je ministar nadležan za poslove građevinarstva.

Komisija predlaže Vladi davanje prethodne saglasnosti, u roku od 30 dana od dana podnošenja urednog zahteva. Na predlog Komisije, Vlada donosi akt kojim se daje prethodna saglasnost na otuđenje građevinskog zemljišta u javnoj svojini po ceni koja je manja od tržišne cene ili na otuđenje građevinskog zemljišta u javnoj svojini bez naknade ili akt kojim se odbija davanje saglasnosti.

Po dobijanju prethodne saglasnosti Vlade, vlasnik građevinskog zemljišta u javnoj svojini sprovodi postupak neposredne pogodbe i po sprovedenom postupku donosi odluku o zaključenju ugovora o otuđenju u skladu sa ovom uredbom, u roku koji ne može biti duži od 45 dana.

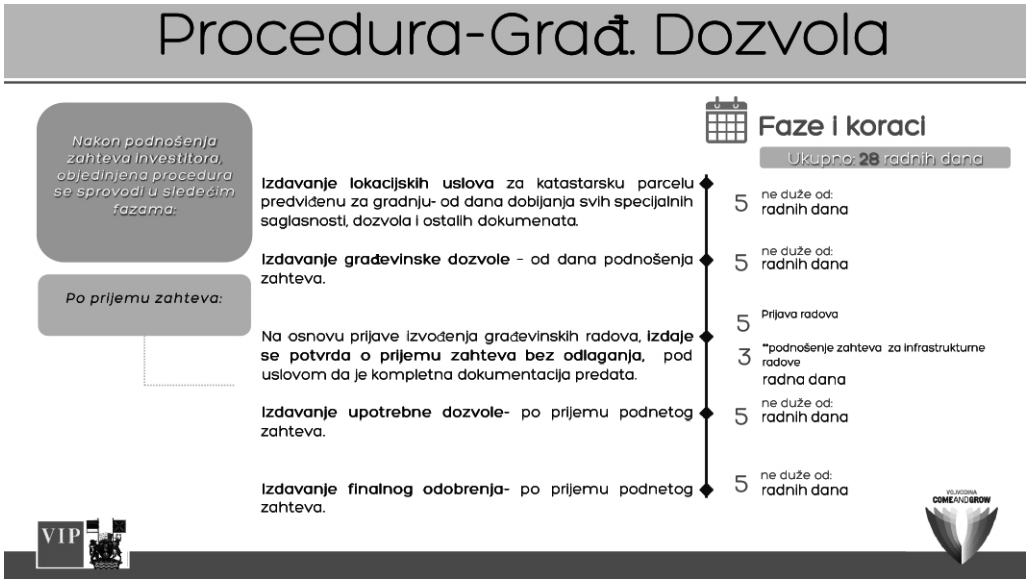
Kada se radi o realizaciji projekata za izgradnju objekata od značaja za Republiku Srbiju, pored otuđenja, u skladu sa Zakonom i ovom uredbom, neizgrađeno građevinsko zemljište se može dati i u zakup po zakupnini koja je manja od tržišne zakupnine ili dati u zakup bez naknade. Otuđenje, odnosno davanje u zakup sprovodi se prikupljanjem ponuda javnim oglasom ili neposrednom pogodbom, bez obaveze izrade elaborata o opravdanosti.

## 8.4. Ishodovanje građevinske dozvole

Usvajanjem novog Zakona o planiranju i izgradnji i primenom tzv. „objedinjene procedure", čime se kompletna procedura pribavljanja svih neophodnih akata u postupku izgradnje građevinskih objekata sprovodi elektronskim putem kroz CIS (centralni informacioni sistem), bez papira, vreme ishodovanja građevinske dozvole je drastično smanjeno sa prosečnih 269 dana na maksimalnih 28 dana u skladu sa Zakonom o planiranju i izgradnji. Kompletna komunikacija sa nadležnim organom jedinice lokalne samouprave koji izdaje građevinske dozvole odvija se elektronskim putem. Ukoliko je investitor ažuran u dostavljanju dokumentacije potrebne prilikom ishodovanja građevinske dozvole, prosečan broj dana do ishodovanja građevinske dozvole je šest dana.

Dakle, u ovoj oblasti funkcionisanja lokalne administracije uvođenjem sistema objedinjene procedure učinjen je značajan iskorak ka daleko efikasnijem funkcionisanju JLS i kreiran je povoljniji poslovni ambijent pogodan za realizaciju novih ulaganja na lokalnom nivou.

U nastavku Priručnika je dat detaljan opis koraka u ishodovanju građevinske dozvole putem sprovođenja postupka objedinjene procedure.



### 8.4.1. Objedinjena procedura

Procedura pribavljanja neophodnih dozvola u postupku izgradnje (dogradnje ili nadgradnje) nekog građevinskog objekta regulisana je Zakonom o planiranju i izgradnji i Pravilnikom o postupku sprovođenja objedinjene procedure elektronskim putem. Kompletna procedura pribavljanja svih neophodnih akata u postupku izgradnje objekata sprovodi se, u skladu sa izmenama Zakona, elektronskim putem preko CIS-a, kom se može pristupiti preko Agencije za privredne registre, sajta Ministarstva građevinarstva, saobraćaja i infrastrukture ili preko zvaničnog sajta grada/opštine.

**PRIKAZ PROCEDURE**

*A) LOKACIJSKI USLOVI*

Lokacijski uslovi su javna isprava koja sadrži podatke o mogućnostima i ograničenjima gradnje na katastarskoj parceli koja ispunjava uslove za građevinsku parcelu i sadrži sve uslove za izradu tehničke dokumentacije, a izdaju se za izgradnju i dogradnju objekata za koje se izdaje građevinska dozvola, kao i za objekte koji se priključuju na komunalnu i drugu infrastrukturu.

*Zahtev* se podnosi kroz CIS i prilažu se sledeći dokumenti:

1. *Idejno rešenje* (izrađeno u skladu sa pravilnikom o sadržini tehničke dokumentacije),
2. *Dokaz o plaćenoj administrativnoj taksi za podnošenje zahteva* (visina takse zavisi od površine objekta) i naknadi za centralnu evidenciju,
3. *Geodetski snimak postojećeg stanja na katastarskoj podlozi samo za gradnju komunalne infrastrukture u regulaciji postojeće ulice.*

Nakon podnetog urednog zahteva, nadležni organ proverava ispunjenost formalnih uslova za postupanje i, ako su formalni uslovi ispunjeni, po službenoj dužnosti *pribavlja sledeću dokumentaciju od nadležne službe za katastar nepokretnosti:*

1. *Kopiju plana katastarske parcele,*
2. *Izvod iz katastra vodova,*
3. *Podatke o površini parcele.*

Ako se lokacijski uslovi mogu utvrditi uvidom u planski dokument, odnosno separate ili uvidom u potvrđeni urbanistički projekat, nadležni organ izdaje lokacijske uslove u roku od 5 radnih dana od dana prijema zahteva.

Ako se lokacijski uslovi ne mogu izdati uvidom u planski dokument, odnosno separat, nadležni organ je dužan da u *roku od 5 radnih dana* od dana prijema zahteva:

- obavesti podnosioca zahteva o visini stvarnih troškova za pribavljanje uslova od imalaca javnih ovlašćenja uz nalog da izvrši uplatu tih troškova pre preuzimanja lokacijskih uslova;

- prosledi imaocima javnih ovlašćenja čije uslove za projektovanje i priključenje treba da pribavi, zahtev za izdavanje tih uslova, koji su dužni da najkasnije u roku od 15 dana od dana prijema zahteva dostave tražene uslove nadležnom organu.

Lokacijski uslovi se izdaju u roku od pet radnih dana od dana dostavljanja uslova za projektovanje i priključenje od imalaca javnih ovlašćenja.

*Lokacijski uslovi važe 12 meseci* ili do isteka važenja građevinske dozvole izdate u skladu sa tim uslovima.

Podnosilac zahteva može podneti prigovor opštinskom/gradskom veću preko nadležnog organa u roku od 3 dana od dana prijema lokacijskih uslova.

*B) GRAĐEVINSKA DOZVOLA*

*Zahtev* se podnosi elektronskim putem, kroz CIS, i prilaže se:

1. *Izvod iz projekta* za građevinsku dozvolu izrađen u skladu sa pravilnikom kojim se uređuje sadržina tehničke dokumentacije,
2. *Projekat za građevinsku dozvolu* izrađen u skladu sa pravilnikom kojim se uređuje sadržina tehničke dokumentacije ,
3. *Dokaz* o uplaćenoj administrativnoj taksi za podnošenje zahteva i donošenje rešenja i naknadi za Centralnu evidenciju
4. *Dokaz* o odgovarajućem pravu na zemljištu ili objektu u smislu Zakona, osim ako je to pravo upisano u javnoj knjizi ili je uspostavljeno zakonom,
5. *Ugovor* između investitora i finansijera, ako postoji,
6. *Ugovor* između investitora i imaoca javnih ovlašćenja, odnosno *drugi dokaz* o obezbeđivanju nedostajuće infrastrukture, ako je to uslov za izdavanje građevinske dozvole predviđen lokacijskim uslovima,
7. Energetska dozvola izdata u skladu sa posebnim zakonom za izgradnju energetskih objekata za koje postoji obaveza pribavljanja energetske dozvole,
8. *Saglasnost* preostalih suvlasnika overena u skladu sa zakonom ako se gradi ili se izvode radovi na građevinskom zemljištu ili objektu koji je u suvlasništvu više lica,
9. *Ugovor* sa vlasnikom objekta odnosno vlasnicima posebnih delova objekta zaključen u skladu sa zakonom kojim se uređuje nadziđivanje odnosno pretvaranje zajedničkih prostorija u stambeni ili poslovni prostor, ako se vrši takva vrsta radova,
10. *Uslovi* za projektovanje i priključenje objekata na distributivni sistem za električnu energiju ili prirodni gas u skladu sa zakonom kojim se uređuje energetika, a koji nisu sadržani u lokacijskim uslovima,
11. *Dokaz* da je plaćena promena namene zemljišta iz poljoprivrednog odnosno šumskog zemljišta u građevinsko zemljište, ako se radi o zemljištu za koje je propisano plaćanje promene namene zemljišta,
12. *Izjašnjenje* podnosioca zahteva o načinu plaćanja doprinosa za uređenje građevinskog zemljišta.

Nakon podnetog urednog zahteva, nadležni organ proverava ispunjenost formalnih uslova za postupanje i, ako su formalni uslovi ispunjeni, po službenoj dužnosti *pribavlja od nadležne službe za katastar izvod iz lista nepokretnosti i izdaje rešenje o građevinskoj dozvoli u roku od 5 radnih dana od dana podnošenja zahteva.*

*Građevinska dozvola* prestaje da važi ako se ne otpočne sa građenjem odnosno sa izvođenjem radova u roku od 2 godine od dana pravosnažnosti rešenja, odnosno ako se u roku od 5 godina od dana pravosnažnosti građevinske dozvole ne izda upotrebna dozvola.

*C) PRIJAVA RADOVA*

*Prijava radova* vrši se elektronskim putem kroz CIS, najkasnije 8 dana pre početka izvođenja radova. Uz prijavu radova podnosi se *dokaz o izmirenju obaveza u pogledu doprinosa* za uređivanje građevinskog zemljišta, saglasnost na studiju o proceni uticaja na životnu sredinu ili odluka nadležnog organa da nije potrebna izrada studije o proceni uticaja na životnu sredinu, dokaz o plaćenoj administrativnoj taksi i naknadi centralnoj evidenciji. Prijava radova sadrži datum početka i rok završetka građenja. Nadležni organ, ako je dostavljena potpuna dokumentacija, potvrđuje prijavu radova bez odlaganja.

*D) PRIJAVA ZAVRŠETKA IZRADE TEMELJA*

*Izvođač radova na objektu* elektronskim putem, kroz CIS, podnosi izjavu o završetku izrade temelja odmah po završetku njihove izgradnje. Uz izjavu se prilaže geodetski snimak izgrađenih temelja. Nadležni organ u roku od 3 dana od prijema izjave obaveštava nadležnu građevinsku inspekciju.

*E) IZJAVA O ZAVRŠETKU OBJEKTA U KONSTRUKTIVNOM SMISLU*

*Izvođač radova na objektu* elektronskim putem, kroz CIS, podnosi izjavu o završetku izgradnje objekta u konstruktivnom smislu, a nadležni organ u roku od 3 dana o tome obaveštava nadležnu građevinsku inspekciju.

*F) UPOTREBNA DOZVOLA*

*Zahtev* se podnosi elektronskim putem, kroz CIS, i prilaže se:

1. *Projekat za izvođenje* sa potvrdom i overom investitora, stručnog nadzora i izvođača radova da je izvedeno stanje jednako projektovanom, ako u toku građenja nije odstupljeno od projekta za izvođenje i ako je projekat izvedenog objekta izrađen u skladu sa pravilnikom o sadržini tehničke dokumentacije,
2. *Izveštaj komisije za tehnički pregled objekta* kojim se utvrđuje da je objekat podoban za upotrebu sa predlogom za izdavanje upotrebne dozvole,
3. *Dokaz o plaćenoj administrativnoj taksi i naknadi* za centralnu evidenciju,
4. *Sertifikat o energetskim svojstvima objekta* ako je to propisano za tu vrstu objekta,
5. *Elaborat geodetskih radova* za izvedeni objekat i posebne delove objekta,
6. *Elaborat geodetskih radova* za podzemne instalacije.

Ako je dostavljena potpuna dokumentacija, nadležni organ izdaje rešenjem upotrebnu dozvolu *u roku od 5 radnih dana od dana podnošenja zahteva.*

*G) UPIS PRAVA SVOJINE*

U roku od 5 dana od dana pravosnažnosti upotrebne dozvole nadležni organ po službenoj dužnosti dostavlja organu nadležnom za poslove državnog premera i katastra:

1. *Upotrebnu dozvolu,*
2. *Elaborat geodetskih radova* za izvedeni objekat i posebne delove objekta,
3. *Elaborat geodetskih radova* za podzemne instalacije.

Organ nadležan za poslove državnog premera i katastra u roku od 7 dana od dana dostavljanja navedene dokumentacije donosi rešenje kojim vrši upis prava svojine na objektu u skladu sa upotrebnom dozvolom, čime je izvršena uknjižba prava vlasništva nad novoizgrađenim objektom.

Važno je istaći da u skladu sa članom 22. stav 2. Zakona o ulaganjima „*Projektni tim pruža stručnu pomoć ulagaču u cilju blagovremenog i efikasnog ostvarenja ulaganja, i obezbeđivanja ulagaču, u što kraćem roku, dobijanja neophodnih dokumenata, podataka i informacija, koje su potrebne za efikasno i blagovremeno ostvarenje ulaganja*", *dok* je u skladu sa članom 16. stav 3. istog zakona organ vlasti (u ovom slučaju JLS) „*dužan da zahteve ulagača rešava sa pravom prvenstva i ulagaču izda javnu ispravu, u najkraćem mogućem roku, ako mu je ulagač blagovremeno podneo urednu i potpunu dokumentaciju.*"

Ono što može da se zaključi iz prethodno navedenog jeste da ulagači u smislu člana 3. Zakona o ulaganjima imaju povlašćen tretman u ishodovanju neophodnih dokumenata i isprava za realizaciju ulaganja, koji se pre svega odnosi na obavezu projektnog tima da se ovim aktivnostima bavi za potrebe ulagača, kao i pravo prvenstva kod procesuiranja formalnih zahteva u lokalnoj administraciji.



U praksi, ovo znači uspostavljanje neke vrste sistema jedinstvenog šaltera, gde sva dokumenta u nadležnosti JLS i drugih javnih institucija po službenoj dužnosti prikuplja projektni tim (u najvećem broju slučajeva ovo će biti KLER) i ona se po pravu prioriteta obrađuju radi maksimalnog skraćivanja propisanih rokova za obavljanje ovih radnji.

Istini za volju, ovakvu praksu su i pre donošenja Zakona o ulaganjima primenjivale određene JLS (i to po pravilu one koje su uspele da privuku veliki broj uglavnom stranih investitora), tako da celokupna procedura od potvrde odabira lokacije do upotrebne dozvole za novu fabriku od 20.000 $m^2$ u nekim gradovima i opštinama nije trajala duže od 12 meseci.

**Ključne poruke iz 8. poglavlja**

- S ulaskom u realizaciju investicionog projekta predstoji pravi posao za administraciju JLS.
- Jedinice lokalne samouprave mogu, na zahtev ulagača, obrazovati projektni tim. Projektni tim pruža stručnu pomoć ulagaču radi blagovremenog i efikasnog ostvarenja ulaganja.
- JLS, na predlog ulagača, utvrđuje sa ulagačem investicioni program radi efikasnijeg sprovođenja realizacije investicionog projekta
- Sistem objedinjene procedure izdavanja građevinskih dozvola, gde se kompletna komunikacija odvija u okviru CIS-a (centralnog informacionog sistema) omogućila je daleko efikasnije odvijanje postupka izdavanja građevinskih dozvola. Nekad se na građevinsku dozvolu u proseku čekalo 269 dana, sada je zakonski maksimum 28 dana.

# 9. POSTINVESTICIONA FAZA – IZGRADNJA PARTNERSTAVA

## 9.1. Izgradnja partnerstava sa postojećim investitorima i lokalnom privredom

*Najjači promotivni alat u privlačenju novih investicionih projekata su zadovoljni postojeći investitori.* Procena je da, ukoliko je kompanija zadovoljna ambijentom za poslovanje, još najmanje 3 nova projekta mogu da se očekuju na istoj lokaciji, bilo da se radi o proširenjima postojećih pogona, dovođenju drugih divizija u okviru iste korporacije, strateških kupaca/dobavljača ili drugih investitora koji će prihvatiti preporuku kompanije da je konkretna lokacija dobro mesto za poslovanje.

Negativna iskustva imaju puno veći destruktivan efekat, pa je procena da kompanija koja nije zadovoljna svojim odabirom lokacije može da obeshrabri čak 10 drugih kompanija koje razmatraju konkretnu lokaciju za svoj sledeći projekat.

Kako se dolazi do zadovoljstva investitora?

Kao prvo, zadovoljstvo je funkcija očekivanja i performansi. Drugim rečima, da bi klijenti bili zadovoljni, kvalitet pruženih usluga mora da bude veći od inicijalnih očekivanja klijenta. Jedinica lokalne samouprave mora da kreira visoka očekivanja kod investitora kako bi pobedila u takmičenju sa drugim LS za dobijanje konkretnog projekta, a onda mora sva ta očekivanja da prevaziđe kvalitetom usluga i posvećenošću administracije jer to je ono što generiše zadovoljstvo.

U drugom koraku, JLS mora da ima uključen radar za sve eventualne probleme koji mogu da nastanu u poslovanju i da ih rešava pre nego što krenu da produkuju štetu za poslovanje privrednih društava na njenoj teritoriji. Ovo se najlakše postiže kroz formiranje poslovnih saveta, foruma investitora ili drugih vidova radnih grupa sastavljenih od predstavnika javnog sektora i najznačajnijih privrednih društava i udruženja privrednika na teritoriji JLS. Redovna zasedanja ovih saveta, uključivanje saveta u donošenje svih odluka, politika i mera koje se odnose na poslovanje privrednih društava, kao i konsultacije saveta u drugim važnim pitanjima kao što su obrazovanje, infrastruktura i drugi elementi razvoja zajednice, doprinose stvaranju klime poverenja i partnerstva javnog i privatnog sektora.

Da bi rad poslovnih saveta bio adekvatno strukturiran i koordiniran, inicijativu za formiranje saveta obično pokreće gradonačelnik ili predsednik opštine, a administrativne poslove u vezi sa radom saveta obavlja KLER.

## 9.2. Postinvesticiona podrška (*Aftercare*) na nivou JLS i saradnja sa drugim institucijama

Posinvesticiona podrška predstavlja skup aktivnosti koje obuhvataju naknadnu brigu za poslovanje investitora nakon što je projekat realizovan i fabrika puštena u rad.

U teoriji, postinvesticona podrška ima sledeće funkcije:

- ohrabrivanje za proširenje postojećih aktivnosti
- stvaranje uslova za diversifikaciju postojeće proizvodnje
- uključivanje lokalnih MSP u lance dobavljača investitora
- zadržavanje, ukoliko postoje pretnje za gašenje pogona ili smanjivanje obima poslovanja
- rešavanje tekućih problema u poslovanju.

Pored ovih aktivnosti, dobro postavljena postinvesticiona podrška na nivou JLS može značajno da doprinese i u

- ostvarivanju saradnje na promociji investicionih potencijala JLS
- iniciranju akcija koje su vezane za pomoć zajednici kroz objedinjene ili pojedinačne aktivnosti u vezi sa *CSR* (eng. *Corporate Social Responsibility*).

Postinvesticiona podrška podrazumeva redovne aktivnosti koje obuhvataju posete investitorima i održavanje strukturiranih sastanaka na kojima se prolaze sve teme od značaja za investitora i JLS. Dobra praksa je i periodično anketiranje investitora u vezi sa uslovima poslovanja na teritoriji JLS i merenje zadovoljstva u odnosu na kvalitet usluga administracije, nivo fiskalnih i parafiskalnih nameta, kao i opšte uslove za poslovanje. Praćenje trendova iz ovakvih anketa može da ima snažan uticaj na aktivnosti JLS usmerene na poboljšanje uslova za poslovanje i da, sa druge strane, ukaže na preventivne aktivnosti kako ne bi došlo do redukovanja obima poslovanja ili gubitka investitora.

## 9.3. Povezivanje sa lokalnim dobavljačima usluga, sirovina i repromaterijala

Iako se brojni pozitivni efekti po lokalne ekonomske prilike ostvaruju direktno otvaranjem novih radnih mesta, suštinski efekti direktnih (stranih) investicija postižu se kada se lokalna privredna društva uvežu u lance dobavljača za investitora. Ovim se ne dobijaju samo nova radna mesta u sektoru MSP, već se stvara i osnov za modernizaciju proizvodne opreme, unapređenje standarda kvaliteta upravljanja proizvodnim procesima, kao i obuke zaposlenih u skladu sa savremenim tehnologijama, što u konačnici doprinosi povećanju konkurentnosti domaćih kompanija i na međunarodnom nivou.

Da bi se ova funkcija ostvarila, potrebno je da na nivou JLS i u okruženju postoje ažurni podaci o aktivnostima i potencijalu MSP, potrebama postojećih investitora, kao i o programima podrške za unapređenje poslovanja na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou.

Dobra praksa je i obaveštavanje Razvojne agencije Srbije o mogućnostima za kreiranje lanaca dobavljača, informisanje o trenutnim programima koji mogu da se iskoriste, kao i iniciranje novih programa kako bi se iskoristili potencijali u ovoj oblasti.

## 9.4. Uticaj postojećih investitora na razvoj imidža JLS u pogledu privlačenja investicija

Nekada je dovoljno jedno zvučno korporativno ime na teritoriji JLS pa da se o tom gradu ili opštini priča na svim meridijanima. Grad Kragujevac je bio u svim medijima koji prate automobilsku industriju kada je krenula proizvodnja modela „fiat 500L". Isto se desilo sa Kečkemetom u Mađarskoj sa novom Mercedesovom fabrikom, Žilinom u Slovačkoj (KIA) ili Kolinom u Češkoj (PSA).

*Jer, ima li bolje reklame za Pećince od fabrike Bosch-a, za Svilajnac od fabrike Panasonic-a ili za Odžake od fabrike Magna?*

Ovaj uticaj ne svodi se samo na tablu sa imenom svetski poznate kompanije na ulasku u varoš. Kompanije su često voljne da pomognu u organizaciji studijskih poseta, investicionih konferencija, kontaktima sa poslovnom zajednicom u matičnim zemljama, kao i u davanju izjava za promotivne materijale JLS.

*Ponovo, važno je da investitori budu zadovoljni. A to je u potpunosti do nas.*

**Ključne poruke iz 9. poglavlja**

- Najjači promotivni alat u privlačenju novih investicionih projekata su zadovoljni postojeći investitori.
- Negativna iskustva imaju puno veći destruktivan efekat, što po pravilu obeshrabruje nove potencijalne investitore da realizuju investicioni projekat u JLS.
- Jedinica lokalne samouprave mora da kreira visoka očekivanja kod investitora kako bi pobedila u takmičenju sa drugim LS za dobijanje konkretnog projekta.
- JLS mora da ima uključen radar za sve eventualne probleme koji mogu da nastanu u poslovanju i da ih rešava pre nego što krenu da kreiraju štetu za poslovanje privrednih društava na svojoj teritoriji.
- Postinvesticiona podrška (*Aftercare*) na nivou JLS je važna i predstavlja skup aktivnosti koje obuhvataju naknadnu brigu za poslovanje investitora nakon što je projekat realizovan i fabrika puštena u rad.
- Uticaj postojećih investitora na razvoj imidža JLS u pogledu privlačenja novih investicija može biti od ključnog značaja. Nekada je dovoljno jedno zvučno korporativno ime na teritoriji JLS pa da se o tom gradu ili opštini priča na svim meridijanima.

# 10. JOŠ NEKA VAŽNA PITANJA

## 10.1. Šta ako nemamo industrijsku zonu i koliko košta opremanje zone?

Ovo je pitanje koje postavljaju mnoge lokalne samouprave u Srbiji jer nemaju adekvatne lokacije koje bi ponudili potencijalnim investitorima. Sa druge strane, postoje lokacije u javnoj svojini koje bi mogle da budu iskorišćene za tu namenu, ali je potrebno urediti pravno-imovinske odnose, urediti plansku dokumentaciju, isplanirati buduće kapitalne investicije u opremanje zone i dobiti saglasnost svih zainteresovanih strana da se krene u tom pravcu.

Ukoliko postoji nedostatak finansijskih sredstava za opremanje lokacije, dobar deo troškova infrastrukturnih radova može da se pokrije naknadnom prodajom građevinskog zemljišta zainteresovanim investitorima.

Analiza koju je uradila Opština Pećinci govori da je za opremanje zone od 30 ha koja obuhvata povezivanje sa primarnom infrastrukturom udaljenom 1 km potrebno oko 142 miliona dinara, što predstavlja trošak od oko 474 dinara po kvadratnom metru.

Kada se na ovu sumu dodaju prosečna cena poljoprivrednog zemljišta, koja ne prelazi 1 evro po metru kvadratnom, kao i troškovi konverzije od 20% ukupne vrednosti zemljišta, dolazi se do ukupnih troškova od oko 6 evra po metru kvadratnom, što je vrlo konkurentna ponuda, prema zainteresovanim investitorima.

| Elementi infrastrukture (1000 m) | Troškovi opremanja (RSD) | Po $m^2$ ( RSD) |
|---|---|---|
| Pristupne saobraćajnice | 26.390.400,00 | 87,97 |
| Kanalizaciona mreža (250 mm) | 13.552.000,00 | 45,17 |
| Vodovodna mreža | 8.624.000,00 | 28,75 |
| Atmosferska kanalizacija | 1.232.000,00 | 4,11 |
| Gasovod sa priključcima na MRS | 19.712.000,00 | 65,71 |
| Električna energija (10 MW) | 72.719.760,00 | 242,40 |
| Ukupno | 142.230.160,00 | 474,10 |

Naravno, ukoliko je primarna infrastruktura udaljenija, lokacija manja, a zahtevi veći, troškovi opremanja će rasti, ali će i dalje dobar deo tih troškova moći da se pokrije prodajom.

## 10.2. Šta ako nešto sami hoćemo da radimo za potrebe investitora?

### *10.2.1. Sprovođenje postupka javnih nabavki u skladu sa Zakonom o javnim nabavkama*

Česte su situacije kada se JLS obavezuje da će za potrebe investitora obaviti deo radova koji se obično podrazumevaju kao aktivnosti na realizaciji investicionog projekta. Bilo da se radi o izgradnji sekundarne infrastrukture, pripremnim radovima za izgradnju objekta (čišćenje lokacije, nivelacija zemljišta, remedijacija itd.) ili izgradnji novog objekta koji će kasnije biti ustupljen investitoru pod zakup, ove aktivnosti se uglavnom sprovode kroz postupak javnih nabavki.

Kako u nekim slučajevima postupak javnih nabavki može da prolongira investicioni projekat za po nekoliko meseci (čak je bilo slučajeva da jedna procedura traje više od godinu dana), dobro je imati u vidu važne elemente sprovođenja procedure javnih nabavki koje se sastoje u sledećem:

Naručilac može da pokrene postupak javne nabavke ako je ona predviđena godišnjim planom javnih nabavki.

Inicijativu za pokretanje postupka javne nabavke u formi zahteva za pokretanje postupka preuzima izvršilac iz organizacione jedinice koja je sa predmetom javne nabavke u tesnoj vezi. Zahtev se podnosi naručiocu, koji svojim potpisom i pečatom overava i odobrava nabavku. Naručilac zatim, na osnovu podnetog zahteva, donosi *odluku o pokretanju postupka* i *rešenje o obrazovanju komisije* za sprovođenje postupka javne nabavke i izdaje *pismeni nalog komisiji da pokrene postupak*, u kojem navodi i sve bitne činjenice za sam postupak (dodatne uslove, posebne zahteve vezane za način i rok plaćanja, garantni rok, rok isporuke itd.)

*Odluka o pokretanju postupka nabavke* obavezno sadrži i: naziv i adresu naručioca, redni broj javne nabavke za tekuću godinu, predmet javne nabavke, naziv i oznaku iz Opšteg rečnika nabavki, vrstu postupka javne nabavke, procenjenu vrednost javne nabavke, okvirne datume u kojima će se sprovoditi pojedinačne faze postupka javne nabavke, podatke o aproprijaciji u budžetu odnosno finansijskom planu.

*Rešenje o obrazovanju komisije* sadrži: naziv i adresu naručioca, pravni osnov za donošenje rešenja, naziv organa koji donosi rešenje, naziv rešenja, navode o obrazovanju komisije, predmetu javne nabavke, broju javne nabavke, imenovanju članova komisije, ovlašćenjima i zadacima komisije i rokovima za njihovo izvršenje. Rešenjem se imenuju članovi i njihovi zamenici. *Komisija ima najmanje tri člana, od kojih je jedan službenik za javne nabavke ili lice sa stečenim obrazovanjem na pravnom fakultetu.*

Komisija za javnu nabavku, nakon prijema pismenog naloga, *izrađuje konkursnu dokumentaciju i poziv za podnošenje ponuda*, koje nakon potpisivanja od strane naručioca

objavljuje na Portalu javnih nabavki i veb sajtu naručioca i od momenta objavljivanja konkursne dokumentacije i poziva za podnošenje ponuda na Portalu, teče rok za podnošenje ponuda. *Rok za podnošenje ponuda* mora biti primeren vremenu potrebnom za pripremu prihvatljive ponude.

*Rok za podnošenje ponuda u otvorenom postupku* ne može biti kraći od:

1. 35 dana od dana objavljivanja poziva za podnošenje ponuda ako je procenjena vrednost javne nabavke veća od 250.000.000,00 za dobra i usluge i 500.000.000,00 za radove;
2. 30 dana od dana objavljivanja poziva za podnošenje ponuda ako procenjena vrednost javne nabavke nije veća od 250.000.000,00 za dobra i usluge i 500.000.000,00 za radove;
3. 20 dana od dana objavljivanja poziva za podnošenje ponuda ako je procenjena vrednost javne nabavke veća od 250.000.000,00 za dobra i usluge i 500.000.000,00 za radove i ako je naručilac objavio prethodno obaveštenje u roku od najmanje 35 dana, a najviše 12 meseci pre objavljivanja poziva;
4. 15 dana od dana objavljivanja poziva za podnošenje ponuda ako procenjena vrednost javne nabavke nije veća od 250.000.000,00 za dobra i usluge i 500.000.000,00 za radove i ako je naručilac objavio prethodno obaveštenje u roku od najmanje 35 dana, a najviše 12 meseci pre objavljivanja poziva.

*Rok za podnošenje ponuda u postupku javne nabavke male vrednosti ne može biti kraći od 8 dana od dana objavljivanja poziva za podnošenje ponuda.*

Tokom trajanja roka za podnošenje ponuda, komisija vrši eventualne izmene i dopune konkursne dokumentacije i odgovara na podnete zahteve za dodatna pojašnjenja konkursne dokumentacije i eventualne zahteve za zaštitu prava u skladu sa članovima 138–167. Zakona o javnim nabavkama (ZJN).

*Ponude koje stižu kod naručioca* predaju se na pisarnici naručioca i zavode se, a nakon isteka roka za podnošenje ponuda, predaju se komisiji radi pripreme zapisnika o otvaranju ponuda .

*Zapisnik o otvaranju ponuda* obavezno sadrži: datum i vreme početka otvaranja ponuda, predmet i procenjenu vrednost javne nabavke, imena članova komisije koji učestvuju u postupku otvaranja, imena predstavnika ponuđača koji prisustvuju, imena drugih prisutnih lica, broj pod kojim je ponuda zavedena, naziv ponuđača, ponuđenu cenu, podatke iz ponude koji su određeni kao elementi kriterijuma i koji se mogu numerički prikazati, uočene nedostatke u ponudama, eventualne primedbe predstavnika ponuđača.

Ukoliko blagovremeno ne stigne nijedna ponuda, donosi se odluka o obustavi postupka, koju je naručilac dužan da objavi na *Portalu javnih nabavki* i na *veb stranici naručioca* u roku od *3 dana* od dana njenog donošenja.

Nakon *javnog otvaranja ponuda*, komisija u rokovima predviđenim odlukom o pokretanju postupka javne nabavke, pristupa *stručnoj oceni ponuda*, o čemu sastavlja i izveštaj o stručnoj oceni ponuda, u kojem daje naručiocu i predlog kome da se ugovor dodeli.

Naručilac na osnovu izveštaja o stručnoj oceni ponuda, ukoliko usvoji izveštaj, donosi *odluku o dodeli ugovora*. Rok za donošenje odluke o dodeli ugovora u postupku javne nabavke male vrednosti ne može biti duži od 10 dana od dana otvaranja, dok u otvorenom postupku taj rok iznosi 25 dana ili 40 dana kod naročito opravdanih slučajeva, kao što su obimnost i složenost ponuda itd.

Komisija objavljuje odluku o dodeli ugovora na Portalu javnih nabavki i veb sajtu naručioca u roku od 3 dana od dana donošenja odluke. U roku od osam dana od dana proteka roka za podnošenje zahteva za zaštitu prava, ukoliko ga ne bude, naručilac dostavlja *ugovor o javnoj nabavci ponuđaču kojem je ugovor dodeljen*. Nakon zaključenja ugovora, komisija za javnu nabavku ima rok od pet dana od dana zaključenja da objavi na portalu i veb sajtu naručioca obaveštenje o zaključenom ugovoru.

### *10.2.2. Sprovođenje postupka nabavke na koju se ne primenjuje ZJN*

Ukoliko je usvojio plan nabavki na koje se ne primenjuje ZJN, naručilac može da pokrene postupak nabavke ako je ona predviđena godišnjim planom nabavki na koje se ne primenjuje ZJN.

Postupak nabavke počinje izradom poziva za podnošenje ponuda od strane naručioca, koji sadrži podatke o predmetu nabavke, uslove za učešće, kriterijum za dodelu ugovora, kao i druge elemente koji su, s obzirom na predmet javne nabavke, neophodni za pripremu ponude.

Službenik za javne nabavke dostavlja poziv za podnošenje ponuda elektronskim putem, putem pošte ili ličnom dostavom na minimum tri adrese potencijalnih ponuđača, osim ukoliko je osnov za isključenje primene ZJN taj da zbog tehničkih i umetničkih razloga ili razloga povezanih sa zaštitom isključivih prava, nabavku može da izvrši samo određeni ponuđač.

Nakon podnošenja ponuda, ugovor se zaključuje sa ponuđačem čija je ponuda bila najpovoljnija u smislu kriterijuma za dodelu ugovora navedenog u pozivu za podnošenje ponuda.

## 10.3. Kako da se postavimo prema investitorima iz različitih zemalja?

Različiti delovi sveta donose različite pristupe u poslovnoj komunikaciji. Ono što je uobičajeno za poslovne ljude iz Italije je skoro u potpunosti neprihvatljivo za investitore koji dolaze sa Dalekog istoka, dok isto to može da bude potpuno čudno i nevažno predstavnicima američkih kompanija.

U kratkim crtama, evo nekih specifičnosti investitora u skladu sa meridijanima sa kojih dolaze.

### 10.3.1. Nemačka, Austrija, Švajcarska i skandinavske zemlje

- Insistira se na tačnosti u pogledu agende posete.
- Očekuje se da podaci budu prezentovani u formi preciznih i sveobuhvatnih izveštaja.
- Nema velike familijarnosti u ophođenju, oslovljavanje je sa titulama, retko po ličnom imenu.
- U komunikaciji očekuju da se poštuje lični prostor i drži određena socijalna distanca.
- Očekuje se da JLS prezentuje da postoji uhodan sistem za realizaciju projekta, sve ono što zavisi od pojedinačne osobe se ne vrednuje u velikoj meri, ko god da je ta osoba.
- Proces donošenja odluka je formalan i realizuje se u skladu sa korporativnim pravilima.
- Uglavnom su tvrdi pregovarači, koji do zadnjeg trenutka insistiraju na dodatnim ustupcima, ali vrlo korektni u ispunjavanju obaveza jednom kad ih preuzmu.

### 10.3.2. Investitori iz mediteranskih zemalja

- Ne insistiraju previše na poštovanju agende i strukture sastanaka, često se desi da agenda kasni ukoliko im se nešto učini interesantnim pa reše da tome posvete više pažnje.
- Sastanci često imaju manje formalnu notu, postoji izvesna doza familijarnosti u komunikaciji, ophođenju i fizičkim kontaktima.
- Investitori iz ovih zemalja često ispituju mogućnosti za investiranje bez jasne slike kako će projekat da bude definisan i da li će uopšte da bude realizovan tako da određena doza opreza u tom pogledu nije na odmet.
- Ne treba da čudi ukoliko se na sastancima priča uglas, preskače sa teme na temu ili navode situacije iz ličnog života.
- Odluke o realizaciji projekta donose se na bazi procena parametara poslovanja, ali su često jednako važna iskustva postojećih investitora iz zemalja odakle dolaze zainteresovani ulagači.

### 10.3.3. Investitori iz SAD

- Proces donošenja odluka je brz i zasnovan na očekivanim parametrima budućeg poslovanja.
- Izveštaji koje očekuju su jasni, kratki i treba da odgovaraju traženim informacijama.
- Snažna individualna inicijativa bez previše obraćanja pažnje na titule i formalnosti u komunikaciji.
- Vrlo direktni u zahtevima i obrazloženjima donetih odluka.
- Izuzetno cene poslovni integritet sagovornika i očekuju da budu na vreme i u potpunosti upozoreni na sve rizike u realizaciji projekta.
- Vreme je značajan faktor pa nema potrebe da se gubi u neobaveznim pričama

### 10.3.4. Investitori sa Dalekog istoka

- Izveštaji i upiti su veoma iscrpni i obično se mesecima analiziraju po dostavljanju.
- Važno je obratiti pažnju na hijerarhijsku strukturu delegacije.
- Fizički kontakt je obično minimalan jer je čak i rukovanje u poslovnoj komunikaciji u zemljama na Dalekom istoku neuobičajeno.
- Velika pažnja se poklanja davanju vizitkarti. Vizitkarte se čitaju sa pažnjom pri razmeni i prihvataju sa uvažavanjem.
- Postoje periodi na sastancima kada niko ne progovara i ta tišina može da traje i po nekoliko minuta. Ovo je poprilično uobičajeno za poslovnu komunikaciju na Dalekom istoku jer je uobičajeno da se prezentovane informacije „slegnu" pre nego što se pređe na narednu temu. Period tišine može lako da bude iskorišćen kao taktika u pregovaranju jer sagovornici koji dolaze iz zapadnih zemalja osećaju potrebu da prekinu tišinu i time nekad odaju više informacija nego što je potrebno u tom trenutku.
- Proces donošenja odluka (pogotovo kod japanskih kompanija) može da bude veoma dug, baziran na podrobnim analizama pripremljenog materijala od strane većeg broja zaposlenih u kompaniji i potrebno je imati puno strpljenja.
- Studije slučajeva već realizovanih projekata iz zemalja iz kojih dolaze ovi investitori mogu da imaju presudnu ulogu u donošenju pozitivnih odluka o investiranju.
- Investitori iz Japana i Koreje očekuju potpunu posvećenost zaposlenih korporativnim ciljevima i visoku radnu motivaciju radnika u njihovim pogonima. Ovo često može da dovede do nerazumevanja u određenim postupcima zaposlenih i poslodavaca pa treba imati dodatnu dozu obostrane tolerancije na izražene kulturološke razlike.

### 10.3.5. Investitori iz Azije i sa Bliskog istoka

- Poslovni ljudi iz ovih zemalja su veoma zainteresovani za uspostavljanje ličnih kontakata.
- Očekuje se fleksibilnost u ugovaranju jer su pregovori i ustupci integralni deo poslovne kulture.
- Vreme je takođe poprilično rastegljiv koncept pa ne treba uvek očekivati striktno poštovanje dogovorenih datuma.
- Izražena je familijarnost u ophođenju i izgradnji poslovnih odnosa.
- Nekad su investitori iz ovih zemalja skloni preterivanju u gabaritima najavljenih projekata pa bi očekivane efekte trebalo uzeti sa određenom dozom rezerve.

## 10.4. Prilog - Spisak zakona i podzakonskih akata čija primena direktno utiče na efikasnije odvijanje procesa privlačenja i realizacije direktnih investicija

- Zakon o ulaganjima („Sl. glasnik RS", broj 89/2015).
- Zakon o planiranju i izgradnji („Sl. glasnik RS", br. 72/2009, 81/2009 – ispr., 64/2010 – odluka US, 24/2011, 121/2012, 42/2013 – odluka US, 50/2013 – odluka US, 98/2013 – odluka US, 132/2014 i 145/2014).
- Zakon o javnim nabavkama („Sl. glasnik RS", br. 124/2012, 14/2015 i 68/2015).
- Zakon o finansiranju lokalne samouprave („Sl. glasnik RS", br. 62/2006, 47/2011, 93/2012, 99/2013 – usklađeni din. izn., 125/2014 – usklađeni din. izn. i 95/2015 – usklađeni din. izn.).
- Zakon o lokalnoj samoupravi („Sl. glasnik RS", br. 129/2007 i 83/2014 – dr. zakon).
- Uredba o uslovima i načinu privlačenja direktnih investicija („Sl. glasnik RS", broj 55/2014).
- Uredba o uslovima, načinu i postupku pod kojima se građevinsko zemljište u javnoj svojini može otuđiti ili dati u zakup po ceni manjoj od tržišne cene, odnosno zakupnine ili bez naknade, kao i uslove, način i postupak razmene nepokretnosti („Sl. glasnik RS", br. 61/2015 i 88/2015).
- Pravilnik o postupku sprovođenja objedinjene procedure elektronskim putem („Sl. glasnik RS", broj 113/2015).

# LITERATURA


1. Marshall, Alfred (1890). *Principles of Economics*. 1 (First ed.). United Kingdom.
2. *Global Income Distribution*, Branko Milanovic, Cristoph Lakner, World Bank, 2013.
3. *On the Origin of Species*, Charles Darwin, 1859, United Kingdom.
4. *Investment Promotion Handbook for Diplomats*, UNCTAD, UN, 2011.
5. *World Investment Report*, UNCTAD, UN, 2016.
6. Ernst & Young Attractiveness Survey Europe 2016, Ernst & Young.
7. *Facilitating Foreign Investments*, Louis T. Wells Jr, Alvin G. Wint, FIAS; World Bank, 1991.
8. "Roll out the Red Carpet and They Will Come: Investment Promotion, Information Asymmetries and FDI Inflows", Torfinn Harding and Beata Smarzynska Javorcik, University of Oxford, 2011, *Economic Journal*, Royal Economic Society.
9. GDP Global London, Corporate Investment Decision Making, Presentation, 2006.
10. Priručnik za podsticanje stranih ulaganja, MIGA, FIAS, World Bank, 2006.
11. Strategija LER, opština Pećinci, 2007–2017.
12. Internet prezentacije lokalnih samouprava Pećinci, Zrenjanin, Inđija, Niš, Stara Pazova, Pančevo, Loznica, Ruma, Subotica, Kragujevac, Čačak, Sremska Mitrovica.
13. Internet prezentacija Razvojne agencije Srbije (SIEPA do 2016. godine).

CIP – Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

339.727.2:352(497.11)
330.322:352(497.11)

МИЛОШЕВИЋ, Радивој, 1978–

Priručnik o privlačenju i realizaciji investicija na lokalnom nivou / Radivoj Milošević, Jovan Miljković. – Beograd : Stalna konferencija gradova i opština – Savez gradova i opština Srbije, 2017 (Beograd : Dosije studio). – graf. prikazi, tabele. – 139 str. ; 24 cm

Tiraž 500. – Napomene i bibliografske reference uz tekst. – Bibliografija: str. 139.

ISBN 978-86-88459-62-4

1. Миљковић, Јован, 1976– [аутор]
a) Иностране инвестиције – Локална самоуправа – Србија b) Инвестициони пројекти – Локална самоуправа – Србија

COBISS.SR-ID 234756108




Stalna konferencija
gradova i opština

Savez gradova i opština Srbije

Makedonska 22/VIII
11000 Beograd
Srbija

Tel: 011 3223 446
Faks: 011 3221 215
E-mail: secretariat@skgo.org

www.skgo.org
www.facebook.com/skgo.sctm
www.twitter.com/skgo_sctm