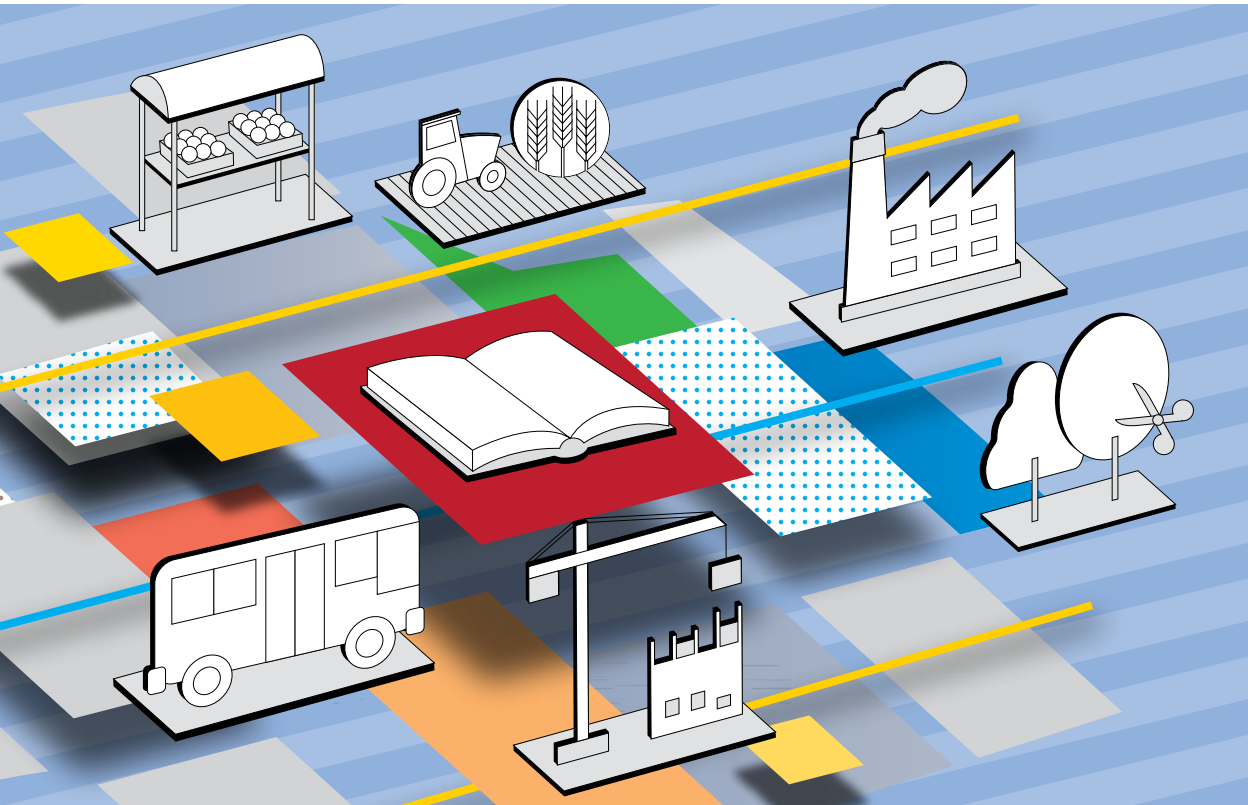
Stalna konferencija gradova i opština

Savez gradova i opština Srbije



Radivoj Milošević,
Jovan Miljković

PRIRUČNIK ZA PRIVLAČENJE I REALIZACIJU INVESTICIJA NA LOKALNOM NIVOU

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

PRIRUČNIK ZA
PRIVLAČENJE I REALIZACIJU INVESTICIJA
NA LOKALNOM NIVOU

Radivoj Milošević
Jovan Miljković

PRIRUČNIK ZA PRIVLAČENJE I REALIZACIJU INVESTICIJA NA LOKALNOM NIVOU

Treće izmenjeno i dopunjeno izdanje

Beograd, 2022

PRIRUČNIK ZA PRIVLAČENJE I REALIZACIJU INVESTICIJA NA LOKALNOM NIVOU
Treće izmenjeno i dopunjeno izdanje

Autori
Jovan Miljković
Radivoj Milošević

Stručna podrška autorima
Dr Dragan Luković

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

Za izdavača
Nikola Tarbuk, 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

Mesto i godina izdavanja
Beograd, 2022.

ISBN 978-86-80480-61-9

Izrada i objavljivanje ove publikacije realizovani su u okviru projekta „Institucionalna podrška SKGO – treća faza", koji podržava Vlada Švajcarske, a sprovodi SKGO. Ova publikacija ne predstavlja stavove Vlade Švajcarske. Za informacije i stavove u ovoj publikaciji odgovorni su isključivo autori.

Sadržaj

PREDGOVOR **9**

UVOD **11**

1. O DIREKTNIM ULAGANJIMA **13**

1.1. Zašto su direktna ulaganja važna? **13**

1.2. Tradicionalni razlozi za direktna strana ulaganja **14**

1.2.1. Pokretači direktnih stranih ulaganja usled pandemije bolesti COVID-19 ..... *15*

1.3. Tipovi stranih ulaganja **17**

1.3.1. Investicioni projekti bazirani na potrazi za resursima (engl. Resource Seeking FDI*)* *17*

1.3.2. Investicioni projekti bazirani na potrazi za tržištima (engl. Market Seeking FDI*)* *17*

1.3.3. Investicioni projekti bazirani na potrazi za strateškom imovinom (engl. Strategic Asset Seeking FDI*)* ... *17*

1.3.4. Investicioni projekti bazirani na potrazi za efikasnošću (engl. Efficiency Seeking FDI*)* *18*

1.4. Najčešći razlozi za priliv SDI u Srbiju **18**

1.5. Stanje i trendovi SDI u svetu u 2020. godini **21**

2. STRANA I DOMAĆA ULAGANJA U SRBIJI **23**

2.1. Hronologija privlačenja SDI u Srbiji u periodu 2000–2020. godine **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. i 2018. godine **27**

3. ZNAČAJ DIREKTNIH INVESTICIJA ZA LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ **29**

3.1. Uticaj direktnih investicija na parametre ekonomskog razvoja na lokalnom nivou **29**

3.2. Uticaj direktnih investicija na javne prihode jedinica lokalne samouprave **31**

3.3. Uticaj direktnih investicija na ostale aspekte razvoja na lokalu **32**

3.3.1. Studija slučaja investicije kompanije Magna *u opštini Odžaci* *32*

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 za energente i komunalne usluge ... 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
4.1.25. Postojanje i adekvatno funkcionisanje sistema dualnog obrazovanja i prekvalifikacije zaposlenih ... 44

4.2. Proces odabira investicionih lokacija ... 45
4.2.1. Proces odabira investicionih lokacija iz pozicije investitora ... 45

4.3. Specifičnosti pojedinih industrija ... 50

5. PRIVLAČENJE DIREKTNIH INVESTICIJA SA ASPEKTA LOKALNIH SAMOUPRAVA ... 53

5.1. Strateški okvir za privlačenje investicija ... 53
5.2. Hijerarhija dokumenata razvojnog planiranja i javnih politika u Republici Srbiji ... 54
5.3. Dokumenta razvojnog planiranja i javnih politika na nivou lokalne samouprave ... 55
5.4. Sadržaj plana razvoja lokalne samouprave ... 56
5.5. Definisanje prioritetnih ciljeva u ključnim oblastima razvoja lokalne samouprave ... 59
5.6. Definisanje mera za realizaciju prioritetnih ciljeva ... 60
5.7. Procedura izrade i donošenja (usvajanja) plana razvoja jedinice lokalne samouprave ... 63
5.8. Načela oblikovanja javnih politika, vrste i sadržaj dokumenata javnih politika na nivou lokalne samouprave ... 65
5.9. Saradnja i partnerstvo javnog, civilnog i poslovnog sektora u procesima strateškog planiranja na nivou lokalne samouprave ... 68
5.10. Transparentnost procesa izrade planskih dokumenata na nivou lokalne samouprave ... 71
5.11. Pregled važećih strategija i programskih dokumenata od značaja za izradu plana razvoja lokalne samouprave ... 72
5.12. Definisanje prioriteta ekonomskog razvoja ... 74
5.13. Organizacioni kapaciteti za privlačenje investicionih projekata i upravljanje investicionim projektima ... 75
5.14. Delokrug aktivnosti jedinice za lokalni ekonomski razvoj ... 78
5.15. Upravljanje informacijama u funkciji privlačenja direktnih investicija (posebno bazama podataka) ... 80

6. PROMOCIJA INVESTICIONIH POTENCIJALA LOKALNE SAMOUPRAVE 85
6.1. Kreiranje i realizacija marketing plana 85
6.1.1. Analiza trenutne prepoznatljivosti JLS sa aspekta privlačenja investicija 85
6.1.2. Definisanje proizvoda / sadržaja investicionog marketinga 86
6.2. Razvoj marketinških alata 88
6.2.1. Internet prezentacija (veb-sajt) grada/opštine 89
6.2.2. Investiciona brošura 91
6.2.3. Investiciona prezentacija u Power Point-*u 95*
6.2.4. Promotivni film 97
6.2.5. Pokloni i suveniri 97
6.3. Organizacija promotivnih kampanja 98
6.3.1. Nastupi na sajmovima, forumima i konferencijama 98
6.3.2. Direktno targetiranje investitora 101
6.3.3. Kontaktiranje dijaspore 102
6.3.4. Rad sa postojećim investitorima 102
6.3.5. Saradnja sa nacionalnim i regionalnim institucijama za privlačenje investicija i poslovnim udruženjima 105
6.3.6. Promocija investicija u vreme pandemije bolesti COVID-19 106

7. PROCES ODABIRA INVESTICIONE LOKACIJE IZ UGLA JEDINICA LOKALNE SAMOUPRAVE 109
7.1. Dobijanje upita i odgovaranje na upit 109
7.2. Priprema posete potencijalnih investitora 112
7.2.1. Informacije o lokaciji koje treba pripremiti pre posete investitora 115
7.2.2. Informacije o postupku, troškovima i eventualnim podsticajima za realizaciju projekta 117
7.2.3. Informacije o radnoj snazi dostupnoj na teritoriji LS 118
7.2.4. Format pripremljenih informacija 121
7.3. Zakazivanje posete potencijalnih investitora 122
7.4. Realizacija prve posete potencijalnih investitora 122
7.4.1. Vreme za posetu 122
7.4.2. Prisutni predstavnici JLS 123
7.4.3. Investiciona prezentacija 123
7.4.4. Pitanja i odgovori 123
7.4.5. Poseta lokaciji 124
7.5. Komunikacija nakon prve posete 124
7.6. Druga poseta investitora 125
7.7. Potvrda o odabiru lokacije 125
7.8. Presek procedura, rokova, troškova, nadležnih instanci u realizaciji investicionog projekta 126

8. REALIZACIJA INVESTICIONOG PROJEKTA 131
8.1. Ustupanje lokacije investitoru 131
8.1.1. Ustupanje građevinskog zemljišta u redovnom postupku 132
8.1.2. Ustupanje zemljišta po ceni nižoj od tržišne ili bez naknade 133
8.2. Ishodovanje građevinske dozvole 135
8.2.1. Objedinjena procedura 136

9. POSTINVESTICIONA FAZA – IZGRADNJA PARTNERSTAVA 143
9.1. Izgradnja partnerstava sa postojećim investitorima i lokalnom privredom 143
9.2. Postinvesticiona podrška (*aftercare*) na nivou JLS i saradnja sa drugim institucijama 144
9.3. Povezivanje sa lokalnim dobavljačima usluga, sirovina i repromaterijala 150
9.3.1. Aktivnosti prikupljanja, sistematizacije i prezentacije podataka 151
9.3.2. Aktivnosti promocije i povezivanja lokalnih dobavljača 151
9.3.3. Aktivnosti podizanja kapaciteta lokalnih dobavljača 151
9.4. Poslovni saveti 152
9.5. Uticaj postojećih investitora na razvoj imidža JLS u pogledu privlačenja investicija 153
10. JOŠ NEKA VAŽNA PITANJA 155
10.1. Šta ako nemamo industrijsku zonu i koliko košta opremanje zone? 155
10.2. Šta ako nešto sami hoćemo da radimo za potrebe investitora? 156
10.2.1. Sprovođenje postupka javnih nabavki u skladu sa Zakonom o javnim nabavkama 156
10.2.2. Sprovođenje postupka nabavke na koju se ne primenjuje ZJN 158
10.3. Kako da se postavimo prema investitorima iz različitih zemalja? 159
10.3.1. Nemačka, Austrija, Švajcarska i skandinavske zemlje 159
10.3.2. Investitori iz mediteranskih zemalja 159
10.3.3. Investitori iz SAD 160
10.3.4. Investitori sa Dalekog istoka 160
10.3.5. Investitori iz Azije i sa Bliskog istoka 161
11. PRILOG 163
11.1. Spisak zakona i podzakonskih akata čija primena direktno utiče na efikasnije odvijanje procesa privlačenja i realizacije direktnih investicija 163
LITERATURA 165

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 jedinica lokalne samouprave (JLS) kao subjekata za podršku ulaganjima definisanih Zakonom o ulaganjima. („Sl. glasnik RS", br. 89/2015 i 95/2018).

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 ulaganja, 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 ulaganja i podrške direktnim ulaganjima, 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

U prethodnom izdanju ovog priručnika bilo je reči o tome kako je globalna ekonomija potisnula nacionalne ekonomije i da je to u velikoj meri rezultat fenomena koji se zove *strane direktne investicije* (SDI). U periodu do pisanja drugog izdanja, svet je pogodila pandemija virusa SARS-CoV-2, koja je pokazala da je globalna ekonomija zapravo jedina ekonomija koja trenutno postoji.

Sa prvim vestima o širenju virusa u okolini kineskog grada Vuhana stizale su nam slike o opustošenim rafovima za toalet-papir u SAD. Neposredno nakon toga je nastala jagma za bazičnim medicinskim potrepštinama, da bismo posle prvog zatvaranja počeli da brinemo o nacionalnim bilansima hrane, hemikalija, kao i ostale robe široke potrošnje.

Svet je naveliko počeo da razmišlja o svim fabrikama koje su otišle negde i svim fabrikama koje su došle odnekud kada se ustanovilo da se neke bazične stvari kao što su alkohol, kvasac, šibice, gumene rukavice, platnene maske i slično ne proizvode u zemlji, ali i da se ne proizvode ni na kontinentu.

Blokada Sueckog kanala je ne samo uzrokovala ozbiljnu nestašicu baštenskih patuljaka u Velikoj Britaniji, već i zaustavila kontejnerski transport između Evrope i Azije na celu sedmicu. Konačno otrežnjenje je došlo spoznajom da je dovoljno da jedna od otprilike 2000 komponenti koje čine nov automobil nedostaje jer su pokidani lanci snabdevanja pa da cela automobilska industrija u Evropi, koja čini 13% evropskog BDP-a, stane do daljnjeg.

Sve ovo svakako ne znači da će direktne strane investicije prestati da budu ključni faktor u budućem razvoju globalne ekonomije. Nijedna država više neće biti u stanju da integriše proizvodnju kompleksnih proizvoda, a sasvim sigurno neće moći ni da bude konkurentna ako se ima u vidu pritisak ekonomija u razvoju na doskoro neosvojive tehnologije vodećih industrijskih zemalja.

Poslednjih nekoliko godina su takođe popularizovane remetilačke (distruptivne) industrije, tehnologije i inovacije, koje u potpunosti menjaju ustaljene odnose u međunarodnoj industrijskoj areni, poput električnih automobila, bespilotnih vozila i letelica, kripto i digitalnih valuta, digitalizacije i veštačke inteligencije ugrađene u skoro svaki složeniji proizvod. Proizvođači nekad jeftinih satova i tranzistora danas prave automobile kojima ne treba više od trećine delova koji su ranije ugrađivani u motorna vozila, što potpuno menja strukturu lanaca vrednosti prevoznih sredstava. Pre samo nekoliko godina smo imali podeljene teritorije globalnih igrača, danas se oni panično udružuju ne bi li po visini kapitala parirali takmacima koji su koliko juče sklapali svoje inovativne prototipe u garažama svojih roditelja.

Sve ovo samo znači da će se bespoštedna borba za globalno tržište nastaviti nesmanjenim tempom i da će kvalitetan odabir zemlje, regiona, grada ili opštine za buduću investiciju biti od kritičnog značaja za uspeh svake kompanije.

Jeftina radna snaga sve manje igra ulogu u odabiru investicionih lokacija. Kao faktor od presudne važnosti javila se dostupnost stručnih i tehničkih kadrova koji svojim individualnim znanjima, sposobnostima, veštinama, industrijskom kulturom i radnom etikom mogu da doprinesu tome da kompanija preživi sledeću podelu karata i nastavi da igra važnu ulogu u sve bržim smenjivanjima industrijskih revolucija. Gradovi i sredine –čak i u našoj zemlji – koji su ovu trku razumeli već sada ne mogu da namire tražnju za industrijskim, kancelarijskim, stambenim i infrastrukturnim objektima. Gradovi i sredine koji izgube kadrovsku supstancu jer je otišla za boljim karijernim prilikama, teško će moći da ih vrate nazad.

U ovom izdanju Priručnika za privlačenje ulaganja na lokalnom nivou učiniće se napor da se rasvetle svi ovi fenomeni i daju jasne smernice za to kako bi trebalo da se postave jedinice lokalne samouprave ne bi li iskoristile prilike za ubrzani ekonomski razvoj koje se pružaju.

1. O DIREKTNIM ULAGANJIMA

1.1. Zašto su direktna ulaganja važna?

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.

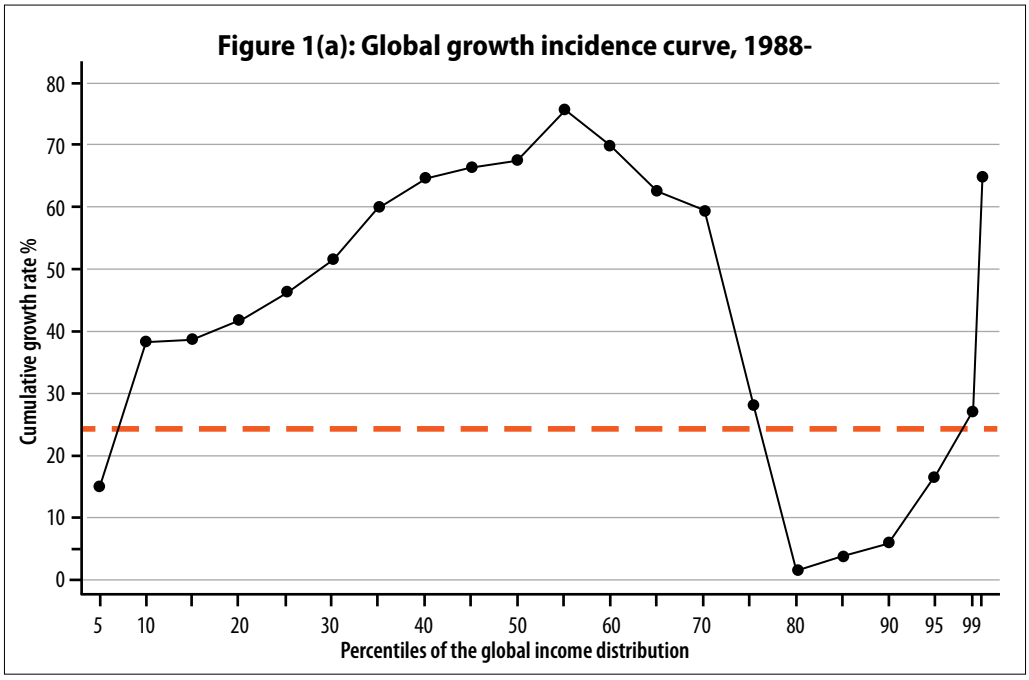
Grafikon pokazuje kako su najveći rast ostvarile one ekonomije koje se nalaze na 20–60% globalnog nivoa raspodele prihoda od 1988. do 2008. godine. Isto tako, ekonomije koje su bile na 75–99% ovog nivoa zabeležile su ispotprosečni rast od manje od 24%, dok je 1% najbogatijih zajednica ostvarilo takođe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



Ulaganja 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.

Takođe, ulaganjima 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 nova ulaganja 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. Tradicionalni razlozi za direktna strana ulaganja

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:

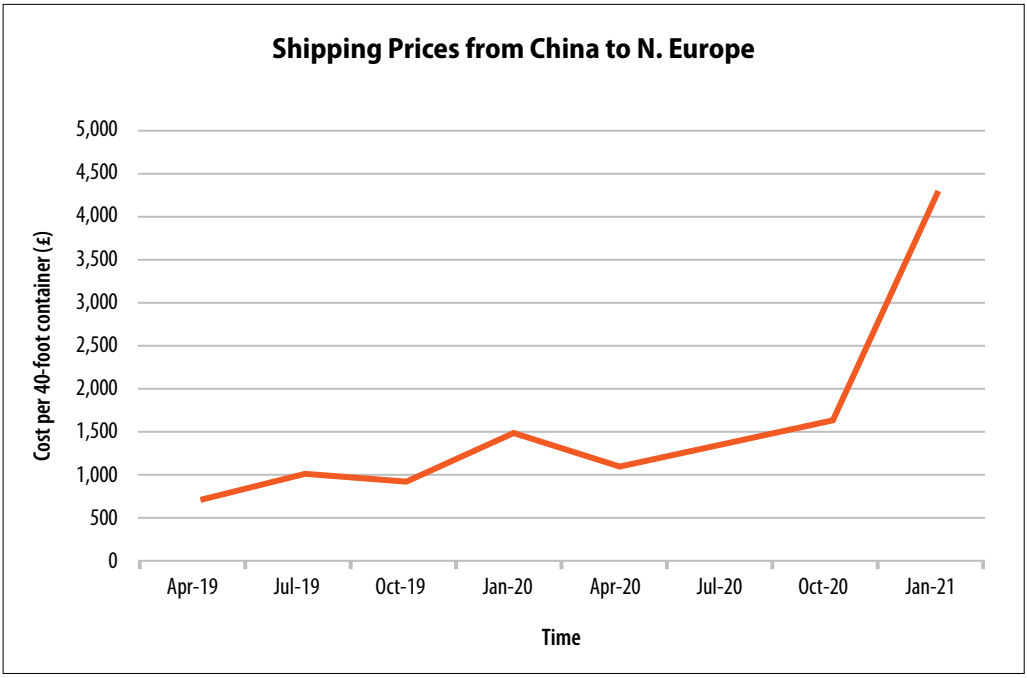
- niži troškovi poslovanja, uglavnom u pogledu troškova rada
- blizina sirovina potrebnih za proizvodnju

- 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.

1.2.1. Pokretači direktnih stranih ulaganja usled pandemije bolesti COVID-19

Pandemija korona virusa je u potpunosti redefinisala globalne ekonomske tokove u prvih nekoliko meseci od izbijanja. Postalo je jasno da je skoro pa nemoguće dopremiti veliku količinu komponenti, sirovina, poluproizvoda ili gotovih proizvoda sa jednog kontinenta na drugi u razumnom i predvidivom vremenu, što je u velikoj meri zakočilo proizvodne i prodajne aktivnosti multinacionalnih kompanija.

Ne samo da se cena kontejnerskog transporta iz Kine do Zapadne Evrope povećala za 3,5 puta i da se ta cena još uvek ne smanjuje, već je i rok isporuke povećan sa uobičajene tri nedelje na puna četiri meseca.



Samim tim, proizvođači gotovih proizvoda koji zavise od nabavki sa drugih kontinenata suočili su se sa ogromnim problemom da isporuče ono što su obećali kupcima. Najveći nedostatak se prvo osetio kod sistema infotaiment[1] u automobilima jer se ispostavilo da se svi ekrani kojima se upravlja sistemima za dijagnostiku, klimatizaciju i muziku proizvode na Dalekom istoku. Ovaj zastoj pokazao je da globalni lanci nabavke, razvučeni na preko 10.000 kilometara, mogu da funkcionišu samo u slučaju idealne propusnosti međunarodnih granica i plovnih puteva. Dodatno otrežnjenje se desilo kada je brod kompanije *Evergreen* blokirao Suecki kanal na 6 dana, blokirajući 12% ukupne svetske trgovine i izazivajući zastoj vredan 9,6 milijardi dolara svakog dana. Još uvek nisu izračunati svi troškovi zbog propadanja kvarljive robe, penala zbog kašnjenja, dodatnih troškova transporta oko Afrike kao alternativne rute, ali se zna da se radi o milijardama dolara.

Kako bi svi ovi rizici ubuduće bili izbegnuti, kompanije su svoje investicione strategije drastično izmenile i unele nove razloge za odabir investicionih lokacija. Ključni razlozi su podvedeni pod sledeće termine:

- ***Nearshoring*** – podrazumeva odabir investicionih lokacija za fabrike komponenti u blizini fabrika gotovih proizvoda. Nasuprot tendenciji da se komponente proizvode na drugim kontinentima gde je jeftinija radna snaga (*offshoring*), ova strategija ide za tim da komponente budu blizu i samim tim da trošak i rizik nabavke budu manji.
- ***Re-shoring*** – podrazumeva povratak fabrika komponenti sa drugih kontinenata unutar geografskog kruga obuhvata bezbednog snabdevanja. U odnosu na ***near-shoring***, gde se radi o novim investicionim projektima, ***re-shoring*** se odnosi na dislokaciju postojećih proizvodnih pogona.
- ***Regionalna konsolidacija lanaca vrednosti*** – ovde se radi o fenomenu kojim se u potpunosti izbegava rizik prekookeanskih nabavki, bez obzira na geografsko poreklo kompanije. Uprošćeno, automobilska kompanija koja plasira svoje proizvode na tri ključna globalna tržišta (Azija, Evropa, SAD) želi da ima konsolidovane lance vrednosti za sva tri tržišta nezavisne jednih od drugih. Drugim rečima, kineska kompanija koja proizvodi turbopunjače u Evropi se neće oslanjati na svoje fabrike kućišta i turbina u Kini već će gledati da ima proizvodnju komponenti u neposrednoj blizini fabrike konačnih proizvoda. Kako je postalo izvesno da tržišta reaguju drugačije na krize izazvane virusom korona, kao i da će kriza trajati puno duže nego što je inicijalno očekivano, ovaj motiv je postao ključni pokretač novih investicionih projekata.

Procenjuje se da je samo nedostatak poluprovodnika (čipova) u automobilskoj industriji zbog nemogućnosti dopremanja ka evropskom i severnoameričkom tržištu uzrokovao gubitak od 110 milijardi dolara u 2021. godini. Ovaj gubitak uzrokovan nedostatkom ponude novih automobila zbog nemogućnosti da čipovi koji pokreću složene sisteme u automobilima budu ugrađeni, uzrokovao je ogroman gubitak radnih mesta u Evropi. Ovo je takođe uzrokovalo i gašenje nekih proizvodnih pogona u Srbiji, uz gubitak na stotine radnih mesta.

1 Integrisani sistemi za informisanje i zabavu (information + entertainment), uglavnom se sastoje od ekrana na konzoli automobila sa podacima o statusu vozila i izborom internet i radio stanica.

1.3. Tipovi stranih ulaganja

Kad je reč o razlozima koji pokreću kompanije da investiraju u inostranstvu, međunarodna akademska zajednica se usaglasila oko četiri tipa stranih direktnih investicija (SDI) prema motivima za pokretanje investicionih projekata.

1.3.1. Investicioni projekti bazirani na potrazi za resursima (engl. 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 u 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 reč o programiranju, poznavanju stranih jezika, 3D modeliranju i slično.

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

Kompanije vole da se pozicioniraju neposredno pored svojih potrošača, pogotovo kada je reč o proizvodima koji ne trpe visoke troškove transporta i dugo vreme čekanja na proizvod. Prisustvo proizvodnih pogona 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 (engl. Strategic Asset Seeking FDI*)*

Ovo je 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*).

1.3.4. Investicioni projekti bazirani na potrazi za efikasnošću (engl. 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 početkom prve decenije 20. veka najviše je bilo projekata koji su bili orijentisani na domaće tržište, 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.

U prvoj fazi intenzivnih dolazaka stranih investitora, od 2011. do 2017. godine, uglavnom se radilo o radno intenzivnim projektima gde je fokus bio na jednostavnim proizvodima, velikom broju angažovane radne snage po investicionom projektu, kao i uglavnom manuelnim proizvodnim procesima. Naravno, u ovom periodu je bilo i kapitalno intenzivnih projekata, samo su oni bili znatno ređi od radno intenzivnih. Ključni investitori u ovoj fazi razvoja Srbije kao investicione destinacije bili su angažovani u oblastima automobilske industrije (uglavnom na proizvodnji delova enterijera i kablovskih setova), elektroindustrije (elementi napajanja energetskih sistema, rasveta i elektronika), industrije tekstila i obuće. Najviše investitora bilo je iz Italije, Nemačke, centralne Evrope i okolnih zemalja.

Sledeća faza je počela negde 2018. godine sa dolaskom kapitalno intenzivnih projekata koji su podrazumevali investicije od nekoliko desetina (pa i stotina) miliona evra uz limitiran broj radnih mesta po investicionom projektu. Ovakve projekte karakterišu proizvodi visokog nivoa kompleksnosti, serijska proizvodnja na sofisticiranim linijama, minimalni manuelni angažman zaposlenih radnika i veliki udeo inženjera u ukupnom broju zaposlenih. Takođe, ovakvi projekti mogu da obezbede viši nivo plata zaposlenima, kao i daleko veći angažman lokalnih dobavljača zbog velikog broja komponenti koje ulaze u finalni proizvod. Ovaj period, koji traje i dalje, karakteriše upliv na naše tržište velikih multinacionalnih konglomerata iz Nemačke kao što su *MTU*, *Brose*, *ZF*, *Kontinental* (uz *Bosch*, koji je i ranije bio prisutan), kao i kompanija iz Kine, Japana i Južne Koreje.

U prvoj fazi razvoja Srbije kao investicione destinacije za *greenfield* projekte (2011–2017) najčešći razlozi za dolazak stranih kompanija bili 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 poslovanja bili dobri, postoji prag preko koga 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 (engl. *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.

Kastomizacija proizvoda – U poslednje vreme je sve izraženiji prelazak sa serijskih proizvoda na kastomizirane 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.

Drugu fazu od 2018 godine do danas karakterišu i novi razlozi u odnosu na ove prethodne, koji mogu da se podvedu u sledeće grupe:

Dostupnost inženjerske radne snage – Možda deluje kao kliše ali već od sredine prošle decenije dostupnost inženjerske radne snage je postala ključni limitator daljeg rasta proizvodnog sektora u Zapadnoj i Centralnoj Evropi. Razlog je jednostavan – održanje nivoa konkurentnosti na globalnom tržištu podrazumeva stalan rad na tehnološkim unapređenjima proizvoda i procesa, a to je bez konstantnog priliva kadra koji u tim promenama može aktivno da učestvuje nemoguće. Pokazalo se da tehnički fakulteti u Srbiji školuju izuzetno upotrebljiv kadar, kao i da nijedan investitor u prethodnom periodu nije imao problem u obezbeđivanju traženog broja kvalifikovanih stručnjaka iz različitih oblasti.

Široka rasprostranjenost modela dualnog obrazovanja[2] – Ovaj vid obrazovanja je bio neobično važan za Nemačke investitore u skorašnjem periodu i čak su ga stavljali kao ključni kriterijum kod odabira novih investicionih lokacija. Mnogi investitori su investirali značajan novac u formiranje radionica u srednjim stručnim školama kako bi đaci finalnih razreda mogli da obavljaju praksu na vernim simulacijama fabričkih proizvodnih procesa. Samim tim, maturanti stručnih škola mogu bez obuke (i straha od prilagođavanja) da pređu da rade za solidne plate u obližnjim fabrikama, dok investitori imaju konstantan priliv obučene i motivisane radne snage.

Investicije u putnu i železničku infrastrukturu – U ovom periodu Srbija je povezana mrežom autoputeva od severnih do južnih i istočnih granica i samim tim postala značajan transportni koridor za prevoz sirovina i gotovih proizvoda. Okolne zemlje koje imaju sličnu privrednu strukturu nisu pratile ovaj tempo razvoja putne i železničke mreže i samim tim su postale manje atraktivne u odnosu na našu zemlju kada je reč o finalnom odabiru investicione destinacije.

Održanje modela direktnih finansijskih podsticaja za investicije – Iako je reč o kontroverznoj temi, državna administracija Srbije je uspela da održi koncept dodele direktnih finansijskih projekata za nove investicione podsticaje u opticaju poslednjih 8 godina. Iako se ne radi o presudnom kriterijumu za odabir nove lokacije, grant od nekoliko miliona evra itekako može da prevagne u slučaju da su svi drugi kriterijumi za odabir alternativne lokacije podjednako ocenjeni.

Dostupnost lokalnih dobavljača za ključne proizvode i usluge – Skraćivanje lanaca snabdevanja zbog nemogućnosti da se roba pouzdano transportuje sa drugih kontinenata dovelo je do toga da proizvođači biraju one lokacije gde lako mogu da integrišu svoje „uzvodne"[3] lance vrednosti. Ovim se dobija ne samo na obezbeđivanju konkurentnih inputa, već i na fleksibilnosti snabdevanja, uštedi troškova transporta i lagerovanja i mogućnosti kogeneracije inovativnih proizvoda.

1.5. Stanje i trendovi SDI u svetu u 2020. godini

Strane direktne investicije (SDI) na globalnom nivou u 2020. godini obeležio je značajan i očekivani pad usled efekata krize izazvane bolešću COVID-19 na globalnu ekonomiju. Ukupan nivo SDI u 2020. godini, prema podacima *UNCTAD*-a, iznosio je 999 milijardi dolara, što je najniži nivo ukupnih SDI od 2003. godine. U odnosu na prethodnu godinu, zabeležen je pad od 35%.

Najveći doprinos globalnom padu SDI u svetu dale su razvijene zemlje, pre svega zemlje Evropske unije, sa padom od 78% u odnosu na prethodnu godinu. Ukupan pad

2 Model je primenjen na osnovu Zakona o dualnom obrazovanju („Sl. glasnik RS", br. 101/2017 i 6/2020).

3 U engleskoj literaturi *upstream value chains* – lanci vrednosti u kojima je sadržana nabavka sirovina, komponenti i usluga do proizvođača.

stranih direktnih investicija u Evropi bio je 80%, sa 363 milijarde dolara u 2019. godini na samo 73 milijarde u 2020.

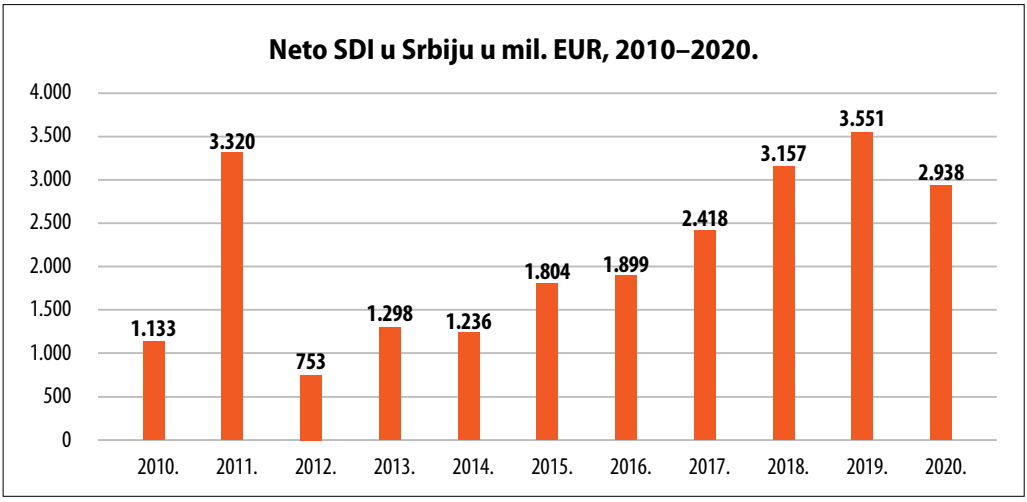
Interesantno je da su vodeće azijske zemlje zadržale rast SDI uprkos ovom oštrom padu globalnih SDI, pa je, na primer, Kina imala rast SDI od 8 milijardi dolara (sa 141 na 149 milijardi), Indija za 13 milijardi dolara (sa 51 na 64 milijarde), Hong Kong čak za 35 milijardi (sa 74 na 119 milijardi). Jedan od razloga je to što su se ove zemlje – Kina pogotovo – najbrže oporavile od efekata krize koju je izazvao COVID-19 i zadržale privredni rast u 2020. godini.

Sa druge strane, SAD su imale oštar pad SDI za preko 100 milijardi dolara (sa 261 na 156 milijardi), Irska za 48 milijardi (sa 81 na 33) dok je Brazil pao sa 65 milijardi dolara na samo 25 milijardi. Očekivanja su da će oporavak i vraćanje na nivo od 2019. godine trajati najmanje tri godine, dok je sasvim moguće da će oporavak trajati i duže ukoliko borba sa situacijom koju je uzrokovao COVID-19 nastavi da negativno utiče na globalne privredne tokove.

2. STRANA I DOMAĆA ULAGANJA U SRBIJI

2.1. Hronologija privlačenja SDI u Srbiji u periodu 2000–2020. godine

Već je napomenuto da se dolazak SDI u Srbiju odvijao u tri faze – u prvoj su preovlađivali projekti koji su bili fokusirani na osvajanje domaćeg tržišta privatizacijom postojećih proizvodnih sistema, u drugoj su preovlađivali izvozno orjentisani *GF* i *BF* projekti, dok u poslednjoj fazi fokus prelazi na kapitalno intenzivne projekte.



Izvor: NBS

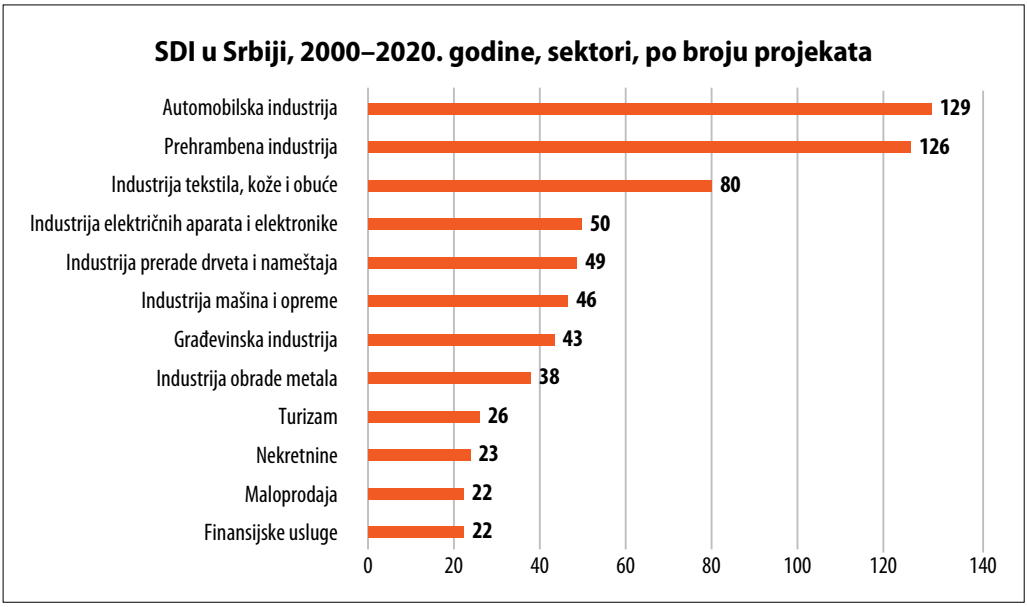
U prvoj fazi, pored kompanija koje su preuzele strateške proizvođače robe široke potrošnje, intenzivno se ulagalo i u:

- **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).

Treću fazu je obeležio dolazak vodećih multinacionalnih kompanija, uglavnom u oblasti automobilske industrije, sa projektima vrednosti od preko 100 miliona evra. Kompanije kao što su *Linglong* (sa projektom od preko 900 miliona evra), *Toyo* (382 miliona), *Brose* (190 miliona), *ZF* (200 miliona), *Continental* (140 miliona), *MTU* (101 milion) i *Minth* (100 miliona) donose potpuno novu dinamiku u industrijskom razvoju Srbije. Uz ove kompanije, vredi istaći i zaista velike projekte, od preko ili blizu 50 miliona evra, kompanija kao što su *Meita*, *Xingy*, *Boysen*, *Vorverk* i drugi.



***Izvor**: RAS*

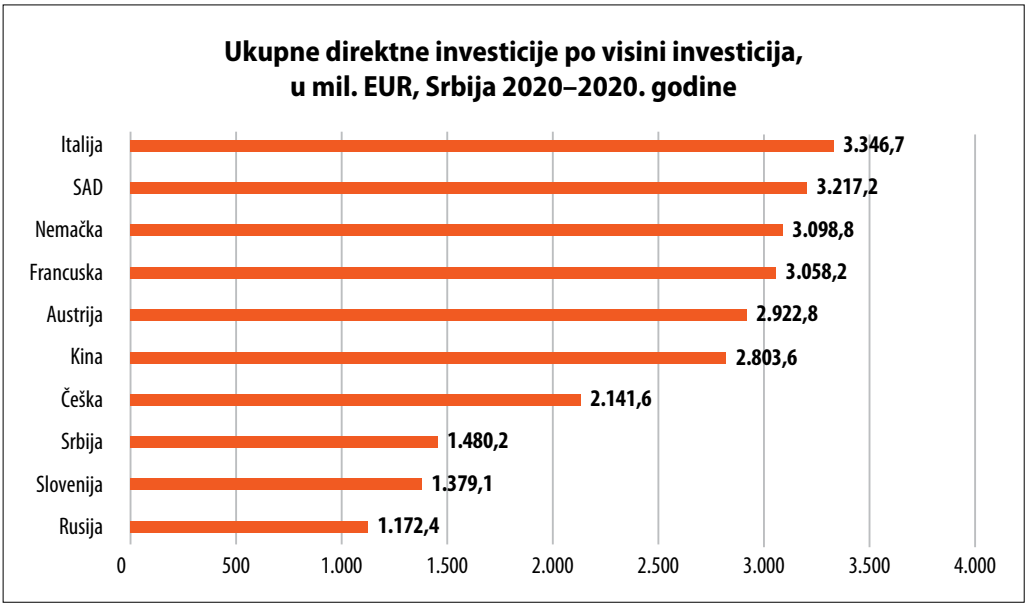
2.2. Statistika realizacije domaćih i stranih investicija od 2000. godine

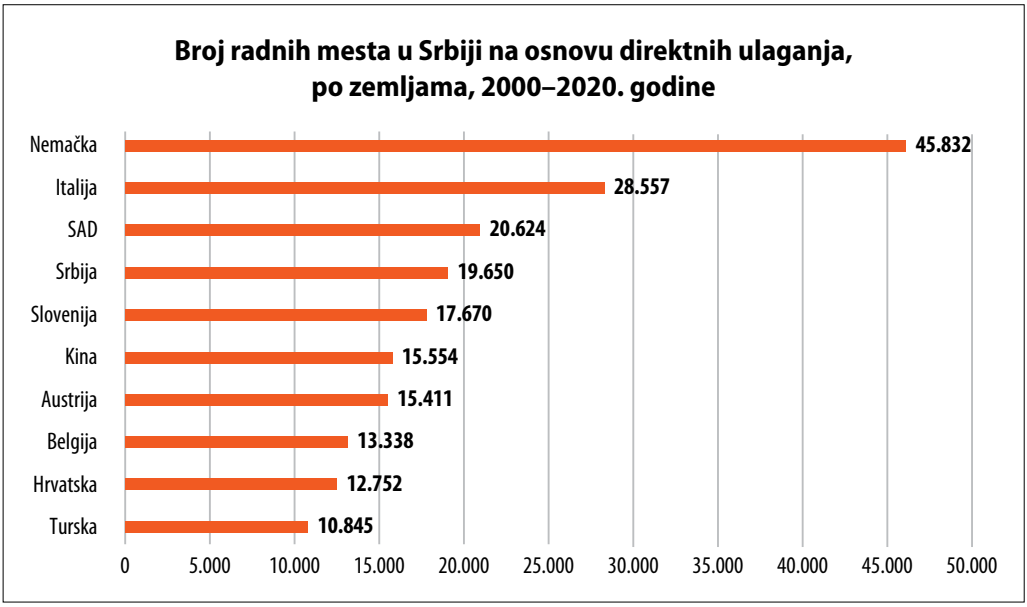
Prema evidenciji koja je vođena u agenciji SIEPA (kasnije RAS), u periodu 2000–2020. godine ukupno je realizovano 865 pojedinačnih investicionih projekata. Ovde nisu uzeti u obzir manji projekti domaćih MSP, već su evidentirani projekti gde je visina investicije preko 500.000 EUR, osim sektora usluga koje se pružaju klijentima u inostranstvu, gde je ovaj prag manji.

Prema istoj evidenciji, udeo stranih investicija prema broju investicionih projekata je znatno veći od domaćih i kreće se na nivou od 76,2%, dok je investicionih projekata koje su pokrenuli domaći investitori bilo 23,8%. Gledano po visini investicije, udeo domaćih kompanija je značajno manji i kreće se na nivou od nekih 4,5% (1,48 milijardi evra), dok je ukupan iznos evidentiranih pojedinačnih stranih investicija bio 31,54 milijarde evra.

Gledano po broju radnih mesta, najviše ljudi je zaposleno kod kompanija iz Nemačke, zatim slede Italija, SAD, Slovenija i Kina. Ukupno je po ovom osnovu otvoreno (ili zadržano) blizu 283.000 radnih mesta, a investicione projekte u Srbiji pokrenule su kompanije iz 47 zemalja.

Kada se posmatra vrednosno, najviše je registrovanih ulaganja iz Italije – od preko 3,3 milijarde evra, zatim slede SAD, Austrija, Norveška, Grčka i Nemačka. Ulagači iz Srbije su na ovoj listi ukupno na 8. mestu sa 1480 miliona evra.





U odnosu na prethodno izdanje ovog priručnika, primetan je značajan priliv SDI iz Kine, Japana, Južne Koreje i Turske. Ovo može da se obrazloži fenomenima koji su obrađeni u poglavljima 1.3 i 1.4, najčešće kroz motiv da globalne kompanije imaju integrisane lance vrednosti u blizini svakog od najvećih globalnih tržišta.

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, Zrenjanin, Kragujevac, Inđija, Ruma, Stara Pazova, Sremska Mitrovica i Smederevo, dok veliki broj lokalnih samouprava u istočnoj i zapadnoj Srbiji nije imao konkretne rezultate u privlačenju novih investicija. Ulaganja u nove autoputeve donele su investicione projekte gradovima i opštinama na trasama novoizgrađenih koridora, pa su Čačak, Leskovac, Vranje i okolina značajno povećali svoj saldo SDI u prethodnih nekoliko godina.

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. i 2018. 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, zatim 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.

Zakonom se definišu vrste ulaganja prema značaju, odnosno izdvajaju ulaganja od posebnog značaja 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, organi autonomne pokrajine i jedinica lokalne samouprave preko jedinica za lokalni ekonomski razvoj i podršku ulaganjima.

Ovim je ne samo institucionalizovan dosadašnji rad jedinica za lokalni ekonomski razvoj (JLER) na nivou jedinica lokalne samouprave, već je, kroz mere za podsticanje konkurentnosti LS i smernice za postupanje jedinica za lokalni ekonomski razvoj i podršku ulaganjima, i jasno precizirana uloga koju lokalne samouprave imaju u privlačenju investicija i podrški investicionim projektima na svim administrativnim nivoima.

Zakonom iz 2015. godine je takođe osnovana Razvojne agencije Srbije (RAS), kao pravna naslednica Agencije za strana ulaganja i promociju izvoza (SIEPA) i Nacionalne agencije za regionalni razvoj (NARR).

Za Razvojnu agenciju Srbije je ovim Zakonom predviđeno da ima ulogu tačke 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.

Izmenama i dopunama zakona 2018. godine deo nadležnosti RAS u domenu obrazovanja i koordinacije projektnih timova je ukinut i prebačen uglavnom na jedinice lokalne samouprave.

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 tri dela, prvi – u kom su preovlađivala preuzimanja postojećih privrednih društava, drugi – u kom su preovlađivali radno intenzivni projekti, i treći – u kom preovlađuju kapitalno intenzivni projekti.
- 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 bavi svim aspektima lokalnog ekonomskog razvoja (LER), posebno podizanjem kapaciteta lokalne samouprave za upravljanje LER, stvaranjem podsticajnog ambijenta za otvaranje i rast MSP, izgradnjom partnerstava 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 560 € iz septembra 2021. čak 28,57% ili 160,08 € 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 560 €	Procena efekta na lokalu	Ostaje lokalnim MSP
Hrana i bezalkoholna pića	34,9%	195,44	40%	€ 8,18
Stanovanje i energenti	16,7%	93,52	0%	€ /
Transport	9,3%	52,08	15%	€ 7,81
Lični predmeti i usluge	5,9%	33,04	40%	€ 13,22
Odeća i obuća	5,2%	29,12	20%	€ 5,82
Komunikacije	5,3%	29,68	20%	€ 5,94
Opremanje stana	4,4%	24,64	25%	€ 6,16
Zdravlje	4,3%	24,08	10%	€ 2,41
Alkoholna pića i duvan	4,6%	25,76	10%	€ 2,58
Rekreacija i kultura	5,2%	29,12	90%	€ 26,21
Ostalo	4,2%	23,52	50%	€ 11,76
Ukupno	**100,0%**			**€ 160,08**

Uz ovo je potrebno dodati 93,52 € 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[4], preovlađujući deo prihoda od poreza na dohodak građana na osnovu zarada iz radnog odnosa predstavlja prihod lokalne samouprave. Takođe, prema istom zakonu, udeo ukupnih poreza iz zarada koji se transferišu kao ustupljeni prihod lokalne samouprave za gradove je 77%, dok opštinama ostaje 74% uplata poreza na dohodak građana iz ostvarenih zarada.

U skladu sa tim, na svaku neto platu od (prosečnih) 560 €, jedinicama lokalne samouprave na svaku isplaćenu prosečnu neto zaradu sleduje direktan budžetski prihod od 55,28 evra u proseku. Na investicioni projekat od 243 radna mesta, koliko je u proseku u 2020. godini bilo u ugovorima o direktnim finansijskim podsticajima, godišnji iznos koji JLS može da prihoduje privlačenjem jednog projekta dostiže preko 160.000 evra.

Udeli u bruto zaradi	**Iznos u EUR**
Neto plata	€ 560,00
Doprinosi PIO	€ 219,91
Doprinosi RFZO	€ 80,90
Doprinosi nezaposlenost	€ 11,78
Porez na zarade – gradovi/opštine	€ 55,28
Porez na zarade – Republika	€ 13,82
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.

4 Zakon o finansiranju lokalnih samouprava („Sl. glasnik RS", br. 62/2006, 47/2011, 93/2012, 99/2013 – usklađeni din. izn., 125/2014 – usklađeni din. izn., 95/2015 – usklađeni din. izn., 83/2016, 91/2016 – usklađeni din. izn., 104/2016 – dr. zakon, 96/2017 – usklađeni din. izn., 89/2018 – usklađeni din. izn., 95/2018 – dr. zakon, 86/2019 – usklađeni din. izn. i 126/2020 – usklađeni din. izn.).

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* (engl. *Corporate Social Responsibiity* – korporativno-društvena odgovornost), pa 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.

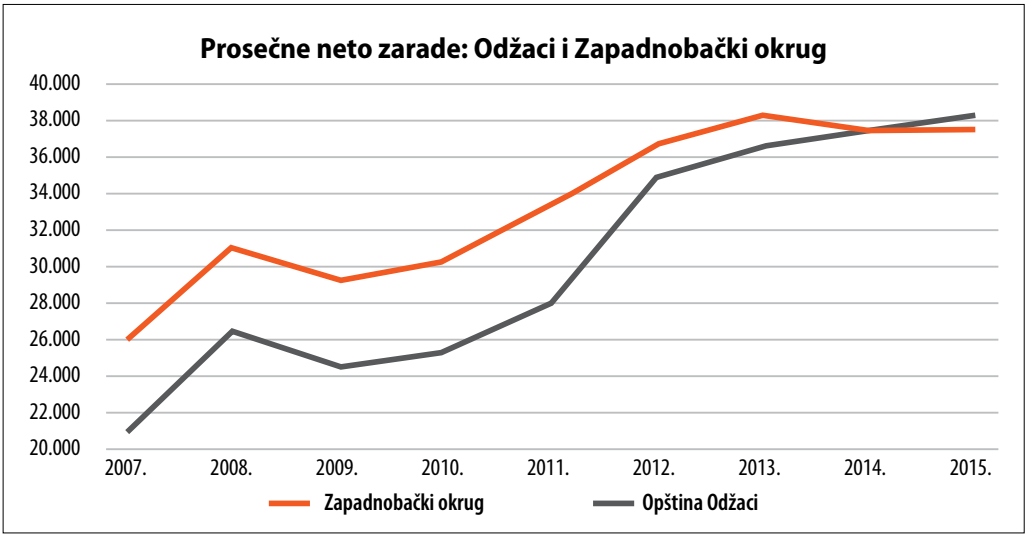
Ono što svakako ne sme da se radi jeste nametanje investitorima imperativa finansiranja ili sponzorisanja određenih lokalnih aktivnosti u LS. U prethodnom periodu je bilo primera da su određene JLS uslovljavale pružanje usluga investitorima (na koje su ovi imali pravo) sponzorisanjem lokalnih manifestacija,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

3.3.1. Studija slučaja investicije kompanije Magna *u opštini Odžaci*

U prethodnom izdanju Priručnika za primer ekonomskih efekata realizacije investicionog projekta na lokalnom nivou uzeta je investicija kompanije *Magna* u opštini Odžaci. Razlog za to je što se radi o poprilično velikoj i izolovanoj investiciji tako da se efekti mogu jasno pratiti na agregatnim brojevima koje objavljuje Republički zavod za statistiku, pogotovo kada se uzme u obzir poređenje sa ostatkom Zapadnobačkog okruga (na koji deluju isti eksterni uticaji).

Ono što smo istakli kao prvi efekat jeste nesrazmeran rast plata u odnosu na ostatak Zapadnobačkog okruga. Naime, u periodu pre 2013. godine, opština Odžaci je istorijski

kaskala za ostatkom Zapadnobačkog okruga kad je reč o visini plata. Neposredno nakon izgradnje fabrike i zaposlenja prvog kontingenta od preko 1000 radnika, jaz između proseka ličnih dohodaka opštine Odžaci i ostatka Zapadnobačkog okruga je počeo da se smanjuje da bi Odžaci pretekli Zapadnobački okrug u 2014. godini, dve godine nakon početka realizacije projekta.

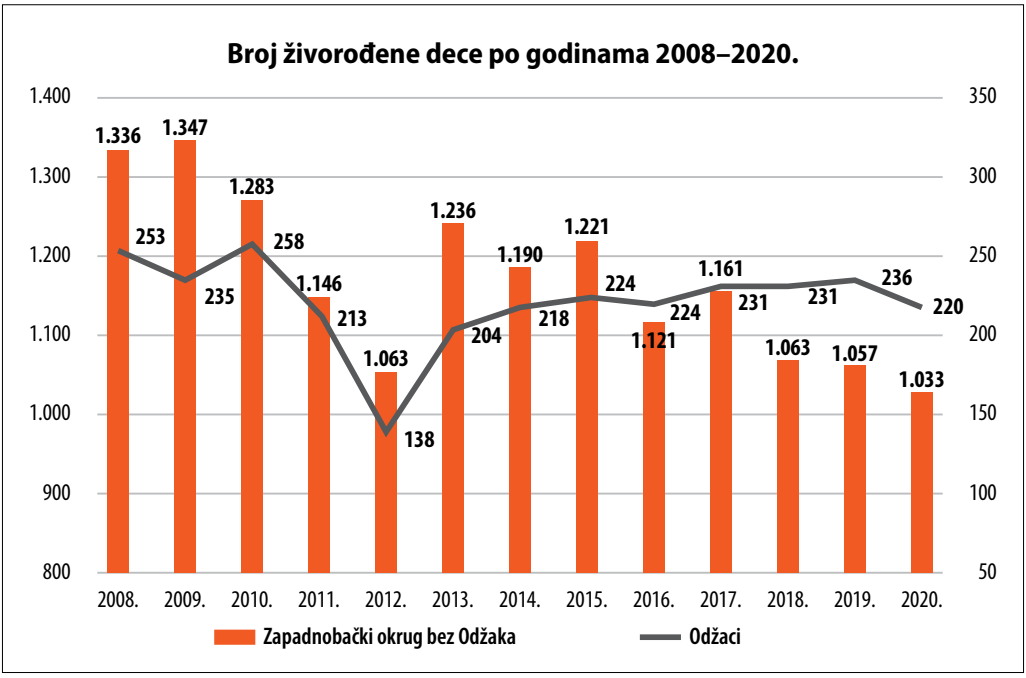


U narednim godinama postale su vidljive i evidentne promene u drugim aspektima lokalnog ekonomskog razvoja opštine Odžaci. Naime, ne samo da je broj zaposlenih porastao za 69% od 2012. do 2015. godine (rast zabeležen u Zapadnobačkom okrugu je bio 37% sa uključenim rastom u opštini Odžaci), očigledno poguran rastom zaposlenih u prerađivačkoj industriji opštine Odžaci od 129% (rast u Zapadnobačkoj oblasti je bio 35%), već su i drugi sektori osetno popravili svoje performanse, pa je rast broja zaposlenih u trgovini u Odžacima porastao za 206% (Zapadnobački okrug 79%), usluga smeštaja i ishrane za neverovatnih 1857% (Zapadnobački okrug 476%) dok je broj zaposlenih u ostalim uslužnim delatnostima porastao za 410% (Zapadnobački okrug 259%).

Broj zaposlenih po kategorijama	Odžaci	Zapadnobačka oblast
Broj zaposlenih 2012.	3289	27.604
Broj zaposlenih 2015.	5558	37.741
Procentualna promena	69%	37%
Zaposleni u prerađivačkoj industriji 2012.	880	7587
Zaposleni u prerađivačkoj industriji 2015.	2013	10.246
Procentualna promena	129%	35%

Zaposleni u trgovini 2012.	226	3087
Zaposleni u trgovini 2015.	692	5513
Procentualna promena	206%	79%
Usluge smeštaja i ishrane 2012.	7	209
Usluge smeštaja i ishrane 2015.	137	1204
Procentualna promena	1857%	476%
Ostale uslužne delatnosti 2012.	21	172
Ostale uslužne delatnosti 2015.	107	617
Procentualna promena	410%	259%

***Izvor**: RZS*



***Izvor**: RZS*

Postoji još jedna izuzetno interesantna dimenzija lokalnog socio-ekonomskog razvoja koju je uočio ekonomista Miroslav Zdravković prateći vremensku seriju od 1971. godine, a tiče se povezanosti nataliteta i industrijskog razvoja.[5] Naime, studijom je empirijski utvrđeno da radna mesta u industriji doprinose većoj stopi nataliteta na teritoriji lokalne

5 *https://www.makroekonomija.org/0-miroslav-zdravkovic/gde-su-radna-mesta-tamo-se-i-deca-radaju-poredenje-broja-zaposlenih-i-broja-rodene-dece-1971-20112/*.

sredine u odnosu na one JLS koje nisu bile u mogućnosti da iniciraju razvoj novih industrijskih kapaciteta. Razlog je sasvim logičan – parovi se lakše odlučuju da rade na povećanju potomstva ukoliko imaju sigurna radna mesta i nesporna prava koja proističu iz radnog odnosa (što često nije slučaj sa sezonskim, povremenim i nepostojanim poslovima, kao i poslovima u sivoj ili polulegalnoj zoni.

Ovaj fenomen je vidljiv i u opštini Odžaci u vremenu nakon što je fabrika ustalila poslovanje.

Kako se vidi na grafikonu, od 2013. godine, kada je započeo investicioni projekat kompanije *Magna* u Odžacima, broj živorođene dece na teritoriji JLS ima jasnu i pravilnu tendenciju rasta, za razliku od Zapadnobačkog okruga, koji beleži negativan trend nataliteta od iste godine, pa je broj živorođene dece u 2020. godini za više od 20% manji nego 2013. godine. U istom periodu, uprkos međugodišnjem smanjenju u 2020. godini (koje donekle može da se pripiše i pandemiji bolesti COVID-19) u odnosu na 2019. godinu, broj živorođene dece u Odžacima u 2020. je veći nego 2013. i 2014. godine.

Ovim je jasno dokazano da realizacije direktnih investicija donose značajne pozitivne benefite za lokalnu zajednicu, bilo da se radi o radnim mestima, visini primanja, budžetskim prihodima ili čak socijalnim aspektima razvoja lokalne sredine, kao što je rast nataliteta.

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 strože interne standarde od propisa koji važe u Srbiji.

- **Problemi koji nastaju povlačenjem investitora** – 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 projekata, kao i pažljivim odabirom investitora kojima će ustupci biti odobreni. Drugi problem nastaje kada investitori usled delovanja tržišnih mehanizama (ili drugih faktora) odluče da prestanu sa radom u nekoj od JLS u Srbiji. Konkretan primer smo imali u 2021. godini sa povlačenjem kompanije *Geox* iz Vranja i značajnim smanjenjem broja zaposlenih u automobilskim kompanijama uglavnom zbog rasta prosečnih plata ili nedostatka tražnje za komponentama usled nemogućnosti kompletiranja finalnih proizvoda (npr. automobila) zbog prekinutih lanaca snabdevanja poluprovodnicima iz Azije. Povlačenje investitora je prirodna i očekivana pojava, koja može da se predvidi, predupredi i čiji efekti mogu znatno da se ublaže ukoliko se sistemski deluje prema postojećim investitorima na teritoriji JLS. Ove aktivnosti su detaljno opisane u poglavlju 9.

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, pa je potrebno pažljivo razmotriti kakve bi projekte trebalo podržavati, a kakve ne u konkretnom slučaju.

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, trebalo bi da analiza parametara za odabir investicione destinacije 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 koji neće biti podložan 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 produktivnosti 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, pa 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

(engl. *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 za energente i komunalne usluge

Analiza troškova za energente 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 tokom 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.

4.1.25. Postojanje i adekvatno funkcionisanje sistema dualnog obrazovanja i prekvalifikacije zaposlenih

Za investitore (posebno iz germanskih zemalja) ovo je – kao što je već navedeno – jedan od ključnih parametara u odabiru investicionih lokacija. Kako investitori sami navode, pokazalo se da kroz sistem dualnog obrazovanja – najčešće kroz direktan rad sa učenicima završnih razreda srednjih tehničkih škola i završnih godina tehničkih fakulteta – dobijaju izuzetno motivisanu radnu snagu, koja je ne samo obučena da radi na mašinama od prvog dana, već i izuzetno zainteresovana da napreduje i dodatno se usavršava unutar sistema kompanije. Koncept prekvalifikacije postojećih zaposlenih dolazi do izražaja onda kada se menja privredna struktura na lokalnom nivou pa industrija proizvoda niže dodate vrednosti i kompleksnosti biva zamenjivana onom srednje ili više dodate vrednosti. Ovom promenom privredne strukture stvaraju se uslovi i za veće zarade, ali je često potrebna prekvalifikacija velikog broja ljudi, što kompanije u najvećem broju slučajeva ne mogu samostalno da izvedu.

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, 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, a 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 (engl. *IPA – Investment Promotion*

Agency). 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 agencije 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, trebalo bi da sve lokacije koje uđu na spisak za drugu posetu 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 (engl. *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 management teams	20%		
		Public transport	5%		
		Road infrastructure	10%		
		Real estate quality and cost	10%		
		Telecoms options and choices	15%		
		Sub-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			
Total	**100**				

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 tokom 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 uz niske troškove. 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 ekspatrijatima, 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 analizira 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

Realizacija ciljeva lokalnog ekonomskog razvoja, odnosno privlačenje investicija, ukoliko je to prioritet ekonomskog razvoja lokalne samouprave, treba da bude zasnovano na opredeljenju lokalne samouprave da prioritizuje lokalni ekonomski razvoj i privlačenje investicija. Prioritizacija lokalnog ekonomskog razvoja i privlačenja investicija ostvaruje se u okviru strateškog planiranja na nivou lokalne samouprave.

Proces strateškog planiranja u lokalnim samoupravama u Srbiji, u prethodnom periodu, do usvajanja Zakona o planskom sistemu Republike Srbije („Sl. glasnik RS", broj 30/2018) nije bio hijerarhijski utemeljen i zasnivao sa na planiranju razvoja lokalne samouprave kroz donošenje strategija i programa razvoja, kao i drugih dokumenata, u skladu sa Zakonom o lokalnoj samoupravi. U periodu do 1. 1. 2020. godine, kada je na snagu stupila zakonska obaveza jedinica lokalne samouprave da usvajaju nove planske dokumente odnosno da ustanove nove strateške okvire – lokalne razvojne dokumente, u skladu sa Zakonom o planskom sistemu Republike Srbije (ZoPS), lokalne samouprave su izrađivale i donosile strategije razvoja kao osnovne razvojne dokumente. U periodu do 2020. godine lokalne samouprave su usvajale čitav spektar strategija različitih naziva i različitog perioda važenja: strategije ekonomskog razvoja, strategije održivog razvoja, strategije razvoja lokalne samouprave, sa periodima važenja od 5, 7 ili 10 godina. U tom posmatranom periodu, lokalne samouprave su imale mogućnost da samostalno planiraju razvoj bez ograničenja u smislu naziva dokumenta razvojnog i strateškog planiranja, metodologije i dužine važenja usvojenih i donesenih strategija. U skladu sa strategijama, donošeni su i posebni, sektorski programi razvoja od značaja za razvoj lokalne samouprave (npr. programi razvoja turizma, poljoprivrede, socijalne zaštite, položaja mladih), u zavisnosti od potreba lokalne samouprave i obaveza koje proističu iz drugih sektorskih zakona (npr. Zakon o socijalnoj zaštiti, Zakon o sportu, Zakon o mladima, Zakon o kulturi i dr.). Najslabije tačke strateškog planiranja na nivou lokalnih samouprava do usvajanja Zakona o planskom sistemu Republike Srbije su bile sledeće: nerealistično postavljena vizija i ciljevi razvoja, nefokusiranost lokalnih vlasti na realizaciju postavljenih vizija i ciljeva i izostanak sistemskog praćenja i evaluacije učinaka primene strategija razvoja lokalnih samouprava.

ZoPS, je uveo novu hijerarhiju dokumenata strateškog planiranja na nivou lokalne samouprave i znatno jasnija i stroža pravila koja se odnose na početak izrade dokumenata razvojnog planiranja, učešće zainteresovanih strana unutar lokalne samouprave u procesu izrade dokumenata razvojnog planiranja, javnosti i transparentnosti celog procesa izrade dokumenata razvojnog planiranja i kasnijeg praćenja implementacije razvojnih dokumenata i dokumenata javne politike. ZoPS je propisao nova pravila i procedure u procesu strateškog planiranja na nivou lokalne samouprave, koje imaju direktan uticaj na planiranje privlačenja investicija i ostvarivanje ekonomskih razvojnih ciljeva lokalne samouprave.

5.2. Hijerarhija dokumenata razvojnog planiranja i javnih politika u Republici Srbiji

Dokumenti razvojnog planiranja, dokumenti javnih politika i ostali planski dokumenti predstavljaju vrste planskih dokumenata koji se izrađuju i donose na teritoriji Republike Srbije. Za proces strateškog planiranja na nivou lokalne samouprave od ključnog značaja su informacije o tome koji su dokumenti višeg nivoa od planskih dokumenata koje donose lokalne samouprave i da li postoji obaveza harmonizacije sa višim dokumentima razvojnog planiranja dokumenata koje donose organi lokalne samouprave.

U narednoj tabeli prikazujemo hijerarhiju dokumenata razvojnog planiranja u Republici Srbiji:

Nivo vlasti koji donosi dokument razvojnog planiranja	Dokument razvojnog planiranja
Nivo Republike Srbije (nacionalni nivo) – Narodna skupština	Plan razvoja Republike Srbije
Nivo Republike Srbije (nacionalni nivo) – Vlada Republike Srbije	Investicioni plan
Nivo Republike Srbije (nacionalni nivo) – Narodna skupština, Vlada Republike Srbije	Prostorni plan Republike Srbije i drugi prostorni planovi, generalni urbanistički plan
Nivo autonomne pokrajine	Plan razvoja autonomne pokrajine
Nivo lokalne samouprave	Plan razvoja jedinice lokalne samouprave

Hijerarhijski najviši planski dokument u Republici Srbiji (RS) jeste plan razvoja Republike Srbije. Plan razvoja RS donosi se za period od 10 godina. Procedura propisana ZoPS-om propisuje da predlog plana razvoja RS Narodnoj skupštini podnosi Vlada RS. Plan razvoja RS mora biti usklađen sa smernicama, ciljevima i zadacima koji proističu iz preuzetih obaveza RS (međunarodne obaveze, obaveze u procesu pridruživanja

Evropskoj uniji), postojećim planovima (prostorni planovi, planovi razvoja lokalne samouprave), kao i sa smernicama ekonomske, finansijske i fiskalne politike koje su na snazi u periodu izrade i usvajanja plana razvoja RS. U okviru plana razvoja RS, što je od posebnog značaja za lokalne samouprave, utvrđuje se politika održivog regionalnog razvoja.

Investicioni plan RS se donosi u drugačijoj proceduri u odnosu na Plan razvoja RS. Investicioni plan izrađuje ministarstvo nadležno za poslove finansija, usvaja ga Vlada RS, a period važenja je sedam godina. Takođe, kao i prilikom izrade i usvajanja plana razvoja RS, prilikom izrade investicionog plana RS, organ koji izrađuje nacrt plana i organ koji ga usvaja (Vlada RS) moraju imati u vidu sadržaj važećih dokumenata razvojnog planiranja, uključujući, kako je ZoPS-om uređeno, i postojeće prostorne planove i planove razvoja lokalnih samouprava.

Kao i u slučaju regulative koja se odnosi na Plan razvoja RS, plan razvoja AP usvaja predstavnički organ AP – Skupština AP, ali se period za koji se donosi razlikuje u odnosu na planski dokument koji se donosi na nivou RS. Plan razvoja AP donosi se za period od najmanje sedam godina i važi na teritoriji AP, čiji ga organi izrađuju i usvajaju. ZoPS precizira sadržaj svakog prethodno pomenutog dokumenta.

5.3. Dokumenta razvojnog planiranja i javnih politika na nivou lokalne samouprave

ZoPS propisuje da su lokalne samouprave učesnici u planskom sistemu Republike Srbije, pored Narodne skupštine, Vlade Republike Srbije, Skupštine AP, Vlade AP i drugih organa i organizacija. Kao što je napred navedeno, planovi razvoja jedinica lokalne samouprave predstavljaju dokumente koji se koriste i koji moraju biti u saglasnosti sa planovima koje izrađuju i donose viši nivoi vlasti (nacionalni i pokrajinski nivo vlasti, u skladu sa opisanim procedurama, pravilima i rokovima).

Najviši planski dokument u hijerarhiji strateških dokumenata koje izrađuju i donose jedinice lokalne samouprave je plan razvoja lokalne samouprave – plan razvoja opštine, odnosno plan razvoja grada. Plan razvoja je, kako je ZoPS-om propisano, „dugoročni dokument razvojnog planiranja, koji za period od najmanje sedam godina usvaja skupština jedinice lokalne samouprave, na predlog nadležnog izvršnog organa jedinice lokalne samouprave" (član 9. ZoPS).

Pored plana razvoja, jedinice lokalne samouprave izrađuju i donose dokumente javnih politika. Javne politike se ZoPS-om definišu na sledeći način: „pravci delovanja RS i pravci delovanja autonomne pokrajine i jedinice lokalne samouprave u određenim oblastima, radi postizanja željenih ciljeva na nivou društva". ZoPS utvrđuje i pravila upravljanja sistemom javnih politika i koordinacije javnih politika. Jedinice lokalne samouprave imaju obavezu da upravljaju sistemom javnih politika i koordiniraju proces usaglašavanja javnih politika. Upravljanje sistemom javnih politika na lokalnom nivou

podrazumeva proces planiranja javnih politika, analizu efekata, pripremu i usvajanje planskih dokumenata, pitanja koordinacije, proces sprovođenja javnih politika, praćenje sprovođenja javnih politika, vrednovanje učinaka, unapređenje javnih politika i izveštavanje o učincima javnih politika. Koordinacija javnih politika, ipak, podrazumeva proces usmeravanja i sprovođenja javnih politika s ciljem usklađenosti javnih politika i prioritizacije javnih politika.

Nova zakonska, kao i podzakonska regulativa (uredbe usvojene posle usvajanja ZoPS-a) u oblasti strateškog planiranja na lokalnom nivou uvode novu hijerarhiju planskih dokumenata u opštinama i gradovima i etabliraju nove obaveze, kako u pogledu obaveza koje se tiču usvajanja novih planskih dokumenata i dokumenata javnih politika, tako i obaveza koje se odnose na praćenje primene planskih dokumenata i dokumenata javnih politika (monitoring) i merenje učinaka i vrednovanje (evaluacija), te omogućavaju prilagođavanje realnosti potrebama strateškog planiranja i razvoja jedinica lokalne samouprave ukoliko se evidentiraju problemi u ostvarivanju ciljeva, odnosno u realizaciji planskih dokumenata.

5.4. Sadržaj plana razvoja lokalne samouprave

Sadržaj plana razvoja lokalne samouprave propisan je ZoPS-om (u kraćem obliku) i Uredbom o obaveznim elementima plana razvoja autonomne pokrajine i jedinice lokalne samouprave (detaljnije i opširnije).

Obavezni elementi plana razvoja lokalne samouprave propisani ZoPS-om (član 9. stav 2) prikazani su u sledećoj tabeli:

Naziv elementa plana razvoja	Sadržaj elementa plana razvoja	Pozicija elementa u planu razvoja kao dokumentu
Pregled i analiza postojećeg stanja	Profil lokalne samouprave u svim oblastima od značaja za razvoj lokalne samouprave	I
Vizija	Željeno stanje po isteku važenja plana razvoja	II
Prioritetni ciljevi razvoja	Skup ključnih ciljeva razvoja po oblastima	III
Mere za realizaciju prioritetnih ciljeva razvoja	Pregled i kratak opis mera	IV

Obavezni elementi plana razvoja jedinica lokalne samouprave propisani Uredbom o obaveznim elementima plana razvoja autonomne pokrajine i jedinica lokalne samouprave (član 3. stav 1) prikazani su u sledećoj tabeli:

Element	Sadržaj elementa
Uvod	Podaci o vremenu izrade plana razvoja, učesnicima u izradi i sprovedenim konsultacijama sa zainteresovanim stranama
Pregled i analiza postojećeg stanja	Prikaz društvenog i ekonomskog razvoja i stanja u oblasti zaštite životne sredine i infrastrukture uz korišćenje pokazatelja, pregled potencijala, pregled relevantnih planskih dokumenata na svim nivoima, pregled inicijativa od značaja za razvoj lokalne samouprave
Vizija	Izjava o stanju koje se namerava ostvariti ostvarivanjem prioritetnih ciljeva utvrđenih planom razvoja jedinice lokalne samouprave
Prioritetni ciljevi razvoja	Stanje koje se namerava postići do kraja važenja plana razvoja jedinice lokalne samouprave; usklađenost sa planskim dokumentima (nivo RS i AP); smernice za dalju razradu cilja (ukoliko se izrađuju dokumenta javnih politika u oblasti koju cilj obuhvata); pokazatelji učinka (početne i ciljane vrednosti, rokovi i izvori provere)
Pregled i opis mera za ostvarivanje prioritetnih ciljeva razvoja	Skup ključnih i povezanih aktivnosti koje se preduzimaju radi realizacije prioritetnog cilja – naziv, način ostvarivanja doprinosa cilju, identifikacija aktivnosti za realizaciju mere, analiza efekata mere na pravna i fizička lica i budžet, institucija i organizacija odgovorna za realizaciju mere, procena finansijskih sredstava, izvor finansiranja mere, način izveštavanja i način verifikacije rezultata
Način sprovođenja i način praćenja sprovođenja plana razvoja	Podaci o lokalnom institucionalnom okviru za sprovođenje plana razvoja, procena finansijskih i materijalnih resursa za sprovođenje plana, informacija o načinu obezbeđivanja sredstava, načinu izveštavanja o rezultatima i načinu verifikacije rezultata realizacije plana razvoja

Pored navedenih obaveznih elemenata, propisano je i koje elemente plan razvoja može da sadrži kao priloge, a jedinica lokalne samouprave može propisati i obaveznost drugih elemenata sadržaja plana razvoja. Za propisivanje drugih obaveznih elemenata plana razvoja nadležna je skupština jedinice lokalne samouprave.

Mogući dodatni elementi plana razvoja – prilozi propisani prethodno navedenom uredbom – prikazani su u sledećoj tabeli:

Vrsta priloga	Sadržaj priloga
Relevantne analize	Analize sektorskog karaktera ili drugi pregledi stanja i problema u lokalnoj samoupravi
Pregled potencijala i prepreka	Prikaz ključnih problema, prepreka, mogućnosti i šansi
***Ex post* analiza**	*Ex post* analiza relevantnih planskih dokumenata
Podaci o sprovedenim konsultacijama	Izveštaji – informacije o učesnicima konsultacija, periodu sprovođenja konsultacija, metodama, dostavljenim predlozima, komentarima i mišljenjima, podatak o odgovorima sa specifikacijom prihvatanja ili odbijanja predloga
Akcioni plan	Šematski prikaz celine plana razvoja, vremenski strukturiran

Kao što je naznačeno u okviru ovog poglavlja, sasvim je jasno da proces strateškog planiranja u jedinici lokalne samouprave započinje izradom plana razvoja. Od značaja za donosioce odluka i lokalnu administraciju je elaboracija načina pripreme elemenata sadržaja plana razvoja i iskustava iz dosadašnje prakse izrade planova razvoja, kao ključnih dugoročnih lokalnih strateških dokumenata. Na konkretnim primerima prikazujemo moguće definicije vizije, prioritetnih ciljeva i mera, imajući u vidu lokalnu samoupravu koja želi da unapredi karakteristike lokalne ekonomije, izgradi ili unapredi investicioni potencijal i imidž i postane konkurentna investiciona destinacija za lociranje novih investicija ili zadržavanje postojećih investitora. Takođe, u obzir uzimamo i šire lokalno-ekonomske ciljeve i moguće mere, poput reforme lokalne administracije, unapređenja poslovne klime, omogućavanja subvencija i drugih pogodnosti za ulaganja i nova ulaganja, unapređenja saobraćajne dostupnosti, jačanja partnerstava sa drugim gradovima, okruzima i regionima i slično.

Definisanje vizije

Vizija, kao što je rečeno, predstavlja željeno stanje odnosno dostignuće na kraju perioda za koji se plan razvoja donosi (za period od najmanje sedam godina, kako je propisano ZoPS-om). Vizija, posebno kada je definišu i usvajaju jedinice lokalne samouprave koje žele da privuku investicije i na taj način postanu prepoznatljivija i atraktivnija investiciona destinacija, treba da bude postavljena realistično, dovoljno ambiciozno i jasno. Ona ima opšti karakter i ne treba da objašnjava šta je sve potrebno da se preduzme kako bi se ostvarila. Vizija je željeno opšte stanje, prikaz buduće pozicije jedinice lokalne samouprave u oblasti koja je apsolutno prioritetna. Vizija se može sastojati i od tzv. opšte – glavne vizije i tri parcijalne (segmentne) vizije, odnosno vizija po oblastima koje su ključne za ostvarenje vizije (o oblastima videti više u delu: 5.5. *Definisanje prioritetnih ciljeva u ključnim oblastima razvoja lokalne samouprave*).

Kada je reč o podsticanju lokalnog ekonomskog razvoja i/ili (separatno) privlačenju investicija, moguće definisane vizije razvoja lokalne samouprave su sledeće:

- Opština/grad je prepoznata i rastuća investiciona destinacija, poželjna za ulaganja sa velikim brojem lociranih novih domaćih i/ili stranih investicija koja obezbeđuje povoljnu poslovnu klimu i podstiče preduzetništvo
- Opština/grad je lokalna zajednica koja obezbeđuje najviše standarde i podršku za nova ulaganja i investicije i razvija usluge po meri investitora (domaćih i stranih)
- Opština/grad je pozicionirana i atraktivna poslovna (investiciona) destinacija u nacionalnim okvirima koja obezbeđuje potpunu zaposlenost stanovništva i kvalitetne lokalne usluge.

5.5. Definisanje prioritetnih ciljeva u ključnim oblastima razvoja lokalne samouprave

U planu razvoja jedinica lokalne samouprave definiše (bira) između 5 i 10 prioritetnih ciljeva, koji su koncipirani tako da svaki pojedinačno doprinosi ostvarenju vizije. Prioritetni ciljevi se definišu u tri ključne razvojne oblasti. Ključne razvojne oblasti proizilaze iz „logike" propisa koji uređuju planski sistem u RS i nadležnosti lokalnih samouprava u RS propisanih Zakonom o lokalnoj samoupravi i drugim sektorskim zakonima (o tome videti više u delu *Nadležnosti lokalne samouprave u procesu strateškog planiranja*).

Ključni prioritetni ciljevi razvoja treba da budu jasno definisani, precizni i da se njihovom realizacijom doprinosi „oživotvorenju" vizije razvoja u periodu za koji se plan razvoja donosi. Sasvim je jasno da najveći broj ključnih prioritetnih ciljeva razvoja treba da se pozicionira u ključnoj razvojnoj oblasti za realizaciju vizije razvoja.

U slučaju da lokalna samouprava definiše viziju na jedan od tri načina navedena u prethodnom poglavlju, mogući prioritetni ciljevi su prikazani u sledećoj tabeli:

Broj prioritetnog cilja	Prioritetni cilj
1	Atraktivna investiciona destinacija
2	Podrška razvoju privrede
3	Unapređenje lokalne administracije u funkciji zadovoljstva investitora
4	Podsticanje lokalnog ekonomskog razvoja
5	Unapređenje lokalnih usluga – obrazovanje, zdravstvo, školstvo
6	Promocija lokalne samouprave kao poslovne i investicione destinacije

Ključne razvojne oblasti su oblasti u okviru kojih se definišu prioritetni ciljevi i razrađuju mere za realizaciju prioritetnih ciljeva. U dosadašnjoj trogodišnjoj praksi izrade i donošenja planova razvoja jedinica lokalne samouprave apsolutna većina jedinica lokalne samouprave je prioritetne ciljeve „situirala" u tri ključne razvojne oblasti, a to su:

- ekonomski razvoj
- društveni razvoj
- urbani razvoj i zaštita životne sredine.

Tri navedene oblasti, sa stanovišta pozitivne regulative (ZoPS, Zakon o lokalnoj samoupravi i niz sektorskih zakona), omogućavaju lako strukturiranje trenutnih nadležnosti jedinica lokalne samouprave i stvaraju uslove za harmonično postavljanje ciljeva i jednostavnije uvide u celinu definisanih prioritetnih ciljeva. U izradi plana razvoja, preporuka je da se, u okviru ključnih razvojnih oblasti, „obuhvate" sledeće oblasti:

Ekonomski razvoj	Društveni razvoj	Urbani razvoj i zaštita životne sredine
Privreda	Socijalna politika	Zaštita životne sredine
Lokalni ekonomski razvoj	Obrazovanje	Upravljanje otpadom
Poljoprivreda i ruralni razvoj	Kultura	Prostorno planiranje
Turizam i ugostiteljstvo	Omladinska politika i šanse za mlade	Komunalne usluge i stanovanje
Investicije i privlačenje investicija	Zdravlje i briga o porodici	Putna i saobraćajna infrastruktura
Šumarstvo	Demografija i podrška povećanju nataliteta; politika privlačenja novih rezidenata	Usluge lokalne administracije – uspostavljanje dobre uprave
Zapošljavanje	Briga o porodici	Unapređivanje usluga namenjenih građanima

5.6. Definisanje mera za realizaciju prioritetnih ciljeva

ZoPS (član 9. stav 2) propisuje da plan razvoja obavezno sadrži pregled i kratak opis mera koje se dalje razrađuju dokumentima javnih politika i srednjoročnim planom jedinice lokalne samouprave. Mere su sastavni deo plana razvoja i cilj definisanja i, kasnije, realizacija mera je implementacija definisanog prioritetnog cilja u konkretnoj razvojnoj oblasti (ekonomski razvoj, društveni razvoj, urbani razvoj i zaštita životne sredine). Mera se u osnovi sastoji iz aktivnosti koje omogućavaju da se ona realizuje i sadrži prikaz efekata primene mere na subjekte u lokalnoj zajednici (uži efekat) i osvrt na značaj mere za realizaciju prioritetnog cilja, zbog kog se i definiše. U tehničkom smislu, pored opisa mere, mera u planu razvoja sadrži i informacije o odgovornom subjektu, visini ulaganja u realizaciju mere i izvoru sredstava, periodu u kom se realizuje, načinu praćenja realizacije i načinu utvrđivanja da li je mera realizovana i kakav je njen uticaj na širi kontekst realizacije plana razvoja (merenje pomoću indikatora: početnih i ciljanih, pojedinačno za svaku aktivnost koja je sastavni deo mere).

U sledećoj tabeli prikazujemo bitne karakteristike iz opisa mere (elementi propisani ZoPS-om i Uredbom o obaveznim elementima plana razvoja Autonomne pokrajine i jedinice lokalne samouprave):

Uža i šira svrha mere iz plana razvoja	Mogući odgovorni subjekti na lokalnom nivou za realizaciju mere	Rokovi za realizaciju mere	Sadržaj mere – po elementima (aktivnosti); opšti primer	Način izveštavanja i način praćenja rezultata realizacije mere
Doprinos realizaciji prioritetnog cilja (u okviru kog je mera definisana) i unapređenje stanja u parcijalnoj oblasti u kojoj se mera realizuje kroz aktivnosti	Organi jedinice lokalne samouprave – skupština opštine/ grada; opštinsko/ gradsko veće, opštinska uprava, predsednik opštine	Kratki (1 do 2 godine)	Obezbeđivanje podsticaja	Definisanje početnih vrednosti indikatora
Doprinos realizaciji vizije razvoja jedinice lokalne samouprave – unapređenje ukupnog ambijenta od značaja za „oživotvorenje" viđenja lokalne zajednice u budućnosti	Ustanove i organizacije koje je osnovala jedinica lokalne samouprave, javna preduzeća koja je osnovala jedinica strane lokalne samouprave	Srednji (3 do 5 godina)	Obezbeđivanje dobara i usluga, javne investicije i slično	Praćenje realizacije aktivnosti i evidentiranje rezultata (merenje)
	Saradnja organa jedinice lokalne samouprave, organizacija, ustanova i javnih preduzeća i drugih subjekata sa viših nivoa vlasti (ministarstva, agencije, fondovi i sl.)	Dugi (5 do 7 ili više godina, u zavisnosti od perioda za koji se donosi plan razvoja)	Uređivanje oblasti od značaja za realizaciju mere kroz donošenje lokalnih propisa od strane organa lokalne samouprave – regulativne mere	Definisanje ciljanih vrednosti indikatora i upoređivanje rezultata (planiranih i ostvarenih)
	Opština u saradnji sa drugim lokalnim samoupravama sa teritorije okruga ili subjekti koje je osnovala jedinica lokalne samouprave u saradnji sa drugim organima druge jedinice lokalne samouprave ili subjekata koje su osnovale druge jedinice lokalne samouprave		Organizaciono--upravljačke mere: promena strukture jedinice lokalne uprave, ukidanje ili osnivanje novih organizacionih oblika (zavoda, agencija, kancelarija) i sl.	Izveštaj o učincima (nakon tri godine od početka primene plana razvoja)

Primer definisanih mera za realizaciju prioritetnog cilja: Atraktivna investiciona destinacija (Plan razvoja opštine Mionica za period od 2021. do 2027. godine):

Mera	Opis mere	Odgovorni subjekt	Vremenski rok	Izvori finansiranja	Procenjena vrednost
Izgradnja nove industrijske zone	Važnost za realizaciju cilja i izgradnju opštine kao investicione destinacije; podaci o lokaciji, o planu detaljne regulacije, organu koji ga usvaja , obezbeđivanju komunalnih i infrastrukturnih priključaka, izgradnji prečistača otpadnih voda	Opština	Kratki (do 2 godine)	Budžetska sredstva opštine	50.000.000 do 100.000.000 miliona dinara
Uvođenje sistema podsticaja za nove investicije i ulaganja na teritoriji opštine	Donošenje akata kojima se uvode podsticaji i subvencije za nova ulaganja i investitore; uređivanje uslova za ostvarivanje prava na podsticaje; planiranje sredstava u budžetu opštine – program i razdel; broj radnih mesta u novolociranim kompanijama koja će biti finansirana iz budžeta kroz podsticaje i subvencije	Opština	Kratki (do 2 godine)	Budžetska sredstva opštine	7.000.000 do 10.000.000 miliona dinara
Podrška povećanju zaposlenosti na teritoriji opštine	Kreiranje lokalnog strateškog okvira za preduzimanje intervencija u oblasti lokalne politike zapošljavanja; usvajanje LAP-a za zapošljavanje; obrazovanje lokalnog saveta za zapošljavanje – sastav saveta; podaci o cilju mere, prioritetnim kategorijama stanovništva; podaci o obezbeđivanju opštinskih sredstava za sprovođenje javnih radova, stručnu praksu i subvencije za finansiranje novog zapošljavanja	Opština	Srednji (3 do 5 godina)	Budžetska sredstva opštine	3.000.000 dinara

***Napomena**: U tabeli u delu „Opis mere" prikazani su elementi koje mera sadrži (o tome videti više na zvaničnoj internet prezentaciji opštine Mionica).*

5.7. Procedura izrade i donošenja (usvajanja) plana razvoja jedinice lokalne samouprave

ZoPS propisuje (član 9. stav 1) da „plan razvoja jedinice lokalne samouprave jeste dugoročni dokument razvojnog planiranja, koji za period od najmanje sedam godina usvaja skupština jedinice lokalne samouprave, na predlog izvršnog organa jedinice lokalne samouprave". Takođe, propisano je (član 9. stav 8. ZoPS-a) da „postupak pripreme i bližu sadržinu plana razvoja jedinice lokalne samouprave propisuje skupština jedinice lokalne samouprave u skladu sa propisom Vlade kojim se utvrđuju obavezni elementi plana razvoja jedinica lokalne samouprave".

Iz prikazane zakonske regulative sasvim je jasno da inicijativu za izradu plana razvoja jedinice lokalne samouprave pokreće izvršni organ lokalne samouprave, a da plan usvaja skupština opštine/grada. Izvršni organi koji mogu pokrenuti inicijativu i započeti proceduru izrade plana razvoja su predsednik opštine i opštinsko veće u opštinama, kao i gradonačelnik i gradsko veće u gradovima. U dosadašnjoj praksi najveći broj inicijativa odnosno pokretanja procedura za otpočinjanje izrade planova razvoja u RS pokrenut je od strane predsednika opština i gradonačelnika, odnosno inokosnih organa opština i gradova. U jednom, manjem, broju jedinica lokalne samouprave, procedura je na inicijativu izvršnih organa u formalnom smislu pokrenuta od strane skupštine jedinice lokalne samouprave. Ključni razlozi za pokretanje inicijative kroz donošenje skupštinske odluke o izradi planova razvoja jesu logika sistema lokalne samouprave koja proizlazi iz Zakona o lokalnoj samoupravi (po kome je skupština jedinice lokalne samouprave organ koji usvaja programe i planove), kao i deljenje političke odgovornosti između izvršnih organa opštine i skupštine jedinice lokalne samouprave, kao predstavničkog organa opremljenog najširim regulatornim ovlašćenjima.

U formalno-pravnom smislu proces izrade plana razvoja započinje usvajanjem odluke o pristupanju izradi plana razvoja. Ova odluka najčešće sadrži sledeće informacije: početak izrade plana, formiranje tela za koordinaciju procesa izrade plana razvoja, da li jedinica lokalne samouprave samostalno izrađuje plan razvoja ili sprovodi javnu nabavku za izbor konsultanta ili pravnog lica koje će, u saradnji sa lokalnom samoupravom, izraditi plan razvoja, rok za izradu plana razvoja i slično.

Najbitniji element odluke je na koji način je definisana uloga lokalne samouprave u izradi plana razvoja, odnosno koji način koordinacije poslova na izradi plana razvoja je predviđen.

U sledećoj tabeli prikazujemo moguće organizacione oblike, izabrane od strane jedinice lokalne samouprave, u cilju vođenja procesa izrade plana razvoja i upravljanja njime:

Telo koje je osnovala jedinica lokalne samouprave	Sastav i delokrug rada tela
Koordinaciono telo za izradu plana razvoja jedinice lokalne samouprave	Predstavnici organa jedinice lokalne samouprave i/ili predstavnici jedinice lokalne uprave, npr. zamenik predsednika opštine / zamenik gradonačelnika; načelnik / zamenik načelnika uprave; rukovodioci organizacionih jedinica lokalne uprave; predstavnici organizacija, ustanova i javnih preduzeća koje je osnovala jedinica lokalne samouprave
Savet za izradu plana razvoja jedinice lokalne samouprave	Predstavnici organa jedinice lokalne samouprave i/ili predstavnici lokalne uprave: predsednik opštine / gradonačelnik / zamenik predsednika opštine / zamenik gradonačelnika; članovi veća jedinice lokalne samouprave; načelnik / zamenik načelnika uprave; rukovodioci organizacionih jedinica lokalne uprave; predstavnici organizacija, ustanova i javnih preduzeća koje je osnovala jedinica lokalne samouprave
Komisija za izradu plana razvoja jedinice lokalne samouprave	Predstavnici organa jedinica lokalne samouprave (po modelima iz tela: koordinaciono telo / savet za izradu; u skladu sa potrebama jedinice lokalne samouprave

Telo za koordinaciju izrade plana razvoja obrazuje predsednik opštine u opštinama, a gradonačelnik u gradovima. Retki su primeri da i telo obrazuje skupština jedinice lokalne samouprave.

Uloga tela za koordinaciju je da obezbedi političku podršku, stručnu i tehničku pomoć licima koja neposredno rade na izradi plana razvoja i da prati proces izrade, daje savete i sugestije, kao i da neposredno radi na ispunjavanju zakonskih obaveza jedinica lokalne samouprave koje proizlaze iz ZoPS-a, a posebno u delu koji se tiče javnosti i transparentnosti procesa izrade plana razvoja i uključivanju zainteresovanih strana u proces izrade plana razvoja. U osnovi, uloga tela za koordinaciju je da olakša rad na izradi plana razvoja, da obezbedi kvalitetne uslove i da osigura političku podršku za usvajanje plana razvoja lokalne samouprave.

U proceduralno-tehničkom smislu uloga tela za koordinaciju je da obezbedi adekvatnu organizacionu strukturu za izradu delova – obaveznih elemenata plana razvoja, a u dosadašnjoj praksi se pokazalo da je najdelotvorniji način formiranje tzv. tematskih radnih grupa za ključne razvojne oblasti. Telo za koordinaciju obrazuje sledeće tematske radne grupe (koje mogu imati i druge nazive, kao što su savet, komisija i slično):

Tematska radna grupa	Oblast aktivnosti tematske radne grupe – ključne razvojne oblasti
I	Tematska radna grupa za ekonomski razvoj
II	Tematska radna grupa za društveni razvoj
III	Tematska radna grupa za urbani razvoj i zaštitu životne sredine

Za razliku od tela za koordinaciju, članstvo tematskih radnih grupa treba da obuhvati, pored predstavnika lokalne uprave, i predstavnike poslovnog i civilnog sektora aktivnog u lokalnoj zajednici. Svrha tematskih radnih grupa, sa stanovišta procesa izrade i upravljanja izradom plana razvoja je razmena mišljenja tri sektora (javnog, poslovnog i civilnog), identifikacija problema u okviru tematskog kruga pitanja, prioritizacija ciljeva i rešenja problema i informisanje koordinacionog tela o nalazima, zaključcima i predlozima radnih grupa. Proces komunikacije između koordinacionog tela i obrazovanih tematskih radnih grupa treba da bude u pisanoj izveštajnoj formi, sa elaboracijom nalaza i preporuka. Tematske radne grupe obrazuju se uz podršku lokalne uprave i njihove sednice zakazuju predsednici tematskih radnih grupa, u skladu sa potrebama i planovima lokalne uprave.

5.8. Načela oblikovanja javnih politika, vrste i sadržaj dokumenata javnih politika na nivou lokalne samouprave

Javne politike su, prema odredbama ZoPS-a (član 2. stav 1. tačka 1) „pravci delovanja RS i pravci delovanja autonomne pokrajine i jedinice lokalne samouprave u određenim oblastima radi postizanja željenih ciljeva na nivou društva". Javne politike koje donose lokalne samouprave su deo planskog sistema RS, a lokalne samouprave imaju obavezu da upravljaju sistemom javnih politika, da prate sprovođenje javnih politika, da vrše vrednovanje učinaka javnih politika i da izveštavaju o rezultatima i postignutim učincima javnih politika.

U okviru izrade i donošenja javnih politika definišu se opšti cilj javne politike i poseban cilj javne politike. Prema odredbama ZoPS-a, opšti cilj javne politike je „dugoročan cilj kojim se definiše željeno stanje na nivou društva, u oblasti u kojoj ta politika deluje", dok se poseban cilj javne politike definiše „u odnosu na određene subjekte i/ili odnose u oblasti u kojoj ta politika deluje, čijim se ostvarenjem stvaraju preduslovi za ostvarivanje opšteg cilja" (član 2).

U oblikovanju, izradi i usvajanju (donošenju) javnih politika (odnosno dokumenata javnih politika) jedinice lokalne samouprave su u obavezi da se pridržavaju načela upravljanja sistemom javnih politika.

U sledećoj tabeli prikazujemo 14 načela upravljanja javnim politikama (kao i planskim sistemom) na lokalnom nivou:

Redni broj načela	Načelo upravljanja sistemom javnih politika na lokalnom nivou	Sadržaj – opis načela
1.	Načelo ekonomičnosti	Mere javne politike treba da budu koncipirane tako da koristi opravdavaju troškove
2.	Načelo finansijske održivosti	Poštovanje fiskalnih ograničenja rashoda i izdataka i analiza efekata u širim okvirima
3.	Načelo realističnosti	Uvažavanje finansijskih, ekonomskih, socijalnih, ekoloških, regionalnih i dr. mogućnosti prilikom planiranja
4.	Načelo relevantnosti i pouzdanosti	Prikupljanje podataka za analizu iz relevantnih izvora, sprovođenje analize učinaka primene planskih dokumenata i dokumenata javnih politika
5.	Načelo konzistentnosti i usklađenosti	Harmonizacija javnih politika po formi, sadržaju i terminologiji, hijerarhijska usklađenost sa višim dokumentima
6.	Načelo kontinuiteta planiranja	Ciklično planiranje, monitoring i evaluacija
7.	Načelo proporcionalnosti	Analiza efekata javnih politika
8.	Načelo prevencije i predostrožnosti	Smanjivanje potencijalnih negativnih efekata na najmanju moguću meru
9.	Načelo jednakosti i nediskriminacije	Poštovanje ljudskih i manjinskih prava i sloboda garantovanih Ustavom i zakonima
10.	Načelo koordinacije i saradnje	Uvažavanje interesa svih učesnika u planskom sistemu
11.	Načelo javnosti i partnerstva	Sprovođenje transparentnog i konsultativnog procesa izrade i realizacije planskih dokumenata i analize efekata
12.	Načelo odgovornosti	Identifikacija institucija odgovornih za realizaciju mera i aktivnosti javne politike
13.	Načelo vremenske određenosti	Ograničeni period primene planskih dokumenata i dokumenata javne politike i precizno određivanje rokova za izvršenje mera i aktivnosti
14.	Načelo integralnosti i održivog rasta i razvoja	Poštovanje zahteva zaštite životne sredine, borbe protiv klimatskih promena, sprečavanja prekomernog korišćenja prirodnih resursa, povećanje energetske efikasnosti i korišćenja obnovljivih izvora energije i dr.

Lokalne samouprave izrađuju i usvajaju, na bazi pravila utvrđenih ZoPS-om (posebna načela, mere javnih politika i nadležnosti lokalne samouprave) sledeće dokumente javnih politika:

- strategija
- program
- koncept politika i
- akcioni plan.

Osnovni dokument javne politike je strategija, a akcioni plan je sastavni deo strategija i programa koje izrađuju i donose organi lokalne samouprave. U sledećoj tabeli prikazujemo ključne tačke razlikovanja dokumenata javnih politika koje donose lokalni organi vlasti:

Dokument javne politike koje donosi lokalna samouprava	**Oblast na koju se dokument donosi**	**Period važenja – rok za koji se dokument donosi**	**Sadržaj**	**Vrste dokumenta JP**
Strategija	Konkretna oblast planiranja i sprovođenja javnih politika – utvrđivanje strateških pravaca delovanja	5 do 7 godina	Vizija Pregled i analiza stanja Opšti i posebni ciljevi JP (1 opšti i 5 posebnih ciljeva) Mere za postizanje ciljeva Pokazatelji učinaka Okvir za monitoring i evaluaciju	Sektorska/ međusektorska Nacionalna/ subnacionalna – na nivou lokalne samouprave Moguće oblasti: privreda i LER; privlačenje investicija; poljoprivreda i dr.
Program	Razrađuje poseban cilj strategije ili nekog drugog planskog dokumenta (plan razvoja, koncept politike)	Do 3 godine	Identičan sadržaj kao i strategija, a posebno se razrađuju mere za postizanje posebnog cilja ili ciljeva koje definiše ili preuzima iz strategije ili drugog planskog dokumenta Ima do 3 posebna cilja	Moguće oblasti: privreda; LER; poljoprivreda; turizam; kultura; socijalna zaštita i sl.
Koncept politike	Polazni dokument JP, usvajaju se načela ili smernice po kojima će se sprovoditi reforma u određenoj oblasti	Zavisno od potreba lokalne samouprave; prestaje da se primenjuje po sprovedenoj realizaciji dokumenta	Analiza opcija i mogućnosti uticaja izbora određene politike, solucije i slično; Smernice za izradu dokumenta Analiza efekata propisa	Sve oblasti od značaja za razvoj lokalnih samouprava
Akcioni plan	Oblast u kojoj se donosi strategija ili program	Identičan period kao i period važenja strategije ili programa	Opšti i posebni ciljevi Mere i aktivnosti Odgovorne institucije Rokovi za realizaciju mera i aktivnosti Potrebna sredstva Pokazatelji učinaka Lista propisa za donošenje ili izmenu	Oblasti koje su vezane za strategiju ili program

U lokalnim samoupravama u kojima je privlačenje investicija i jačanje lokalne samouprave kao investicione destinacije na nacionalnom ili širem međunarodnom tržištu deo vizije i prioritizovano u okviru prioritetnih ciljeva, lokalne vlasti donose strategije privlačenja investicija ili programe privlačenja investicija. Ukoliko se želi ostvariti prioritizacija ovog segmenta lokalnog ekonomskog ambijenta, jedinice lokalne samouprave izrađuju i usvajaju strategije privlačenja investicija ili strategije podsticanja lokalnog ekonomskog razvoja. Takođe, mogu se izrađivati i usvajati strategije brendiranja opštine/grada kao investicione destinacije, čemu treba da prethodi ozbiljno istraživanje mesta i uloge lokalne samouprave kao destinacije na domaćem i širem, međunarodnom tržištu lokalnih samouprava. Donošenjem strategija razrađuju se ciljevi koji se odnose na privlačenje investicija i na sve aspekte koji imaju direktne veze sa kapacitetom lokalne samouprave da privlači investicije i da izgradi atraktivniji investicioni imidž i brend.

Jedinice lokalne samouprave u kojima je privlačenje investicija jedan od bitnih prioritetnih ciljeva, ali nije deo vizije ili, po proceni političkog rukovodstva, nije ključni cilj za razvoj lokalne samouprave, donose programe podsticanja LER-a ili programe privlačenja investicija. Sastavni deo ovih programa mogu biti i elementi koji se odnose na brendiranje opštine ili grada kao investicione destinacije, što je savremeni trend u Evropi, a što može predstavljati ozbiljnu konkurentsku prednost jedinice lokalne samouprave u odnosu na druge sa sličnim poslovno-investicionim ambicijama.

Jedinice lokalne samouprave, pored planova razvoja i dokumenata javnih politika, izrađuju i usvajaju srednjoročni plan. Srednjoročni plan je dokument kojim se za period od tri godine, u skladu sa pravilima i procedurama propisanim Uredbom o metodologiji za izradu srednjoročnih planova, planira finansiranje prioritetnih ciljeva i mera iz planova razvoja, kao i iz drugih lokalnih važećih strateških, programskih i drugih dokumenata. Srednjoročni planovi se izrađuju za period važenja od tri godine, svake godine, i predstavljaju projekciju finansiranja mera po aktivnostima, u skladu sa važećim propisima. U 2022. godini, lokalne samouprave su u obavezi da usvoje srednjoročni plan lokalne samouprave za period od 2023. do 2025. godine.

5.9. Saradnja i partnerstvo javnog, civilnog i poslovnog sektora u procesima strateškog planiranja na nivou lokalne samouprave

Proces strateškog planiranja nije i ne treba da bude isključiva nadležnost i prioritet organa lokalne samouprave. Jednostrani pristup jedinice lokalne samouprave koja izbegava da u proces strateškog planiranja uključi druge aktere iz lokalne zajednice jeste proces koji ne doprinosi izradi kvalitetnog plana razvoja koji oslikava stvarne potrebe i interese lokalne samouprave.

Potrebe lokalnih samouprava nameću imperativ saradnje, koordinacije i konsultacije svih aktera u jedinici lokalne samouprave kako bi se bolje i kvalitetnije identifikovali glavni razvojni problemi lokalne zajednice, postigao konsenzus o načinu rešavanja problema i u krajnjoj liniji obezbedila šira podrška za realizaciju postavljene vizije, ciljeva i mera. Lokalne samouprave i lokalne vlasti na taj način dobijaju nove saveznike i pravo na korišćenje njihovih resursa, znanja i sposobnosti.

ZoPS je propisao obavezna načela procesa izrade planskih dokumenata, a dva načela su od izuzetnog značaja za uspostavljanje i negovanje partnerstava i saradnje aktera na nivou lokalne samouprave. To su : načelo koordinacije i saradnje (član 3. stav 1. tačka 10) i načelo javnosti i partnerstva (član 3. stav 1. tačka 11). Načelo koordinacije i saradnje u izradi planskih dokumenata (planova razvoja kao i dokumenata javnih politika) podrazumeva da se „planiranje vrši uz uvažavanje interesa ostalih učesnika u planskom sistemu, a naročito uz uvažavanje ciljeva Vlade, kao i inicijativa, potreba i prioritetnih ciljeva lokalnih vlasti". Načelo javnosti i partnerstva podrazumeva da se „javne politike utvrđuju u okviru transparentnog i konsultativnog procesa, odnosno da se tokom izrade i sprovođenja planskih dokumenata, kao i analize efekata i vrednovanja učinaka javnih politika, sprovodi transparentan proces konsultacija sa svim zainteresovanim stranama i ciljnim grupama, uključujući i udruženja i druge organizacije civilnog društva, naučno-istraživačke i druge organizacije, vodeći računa da se omogući ostvarivanje pojedinačnih pravnih i drugih interesa svih zainteresovanih strana i ciljnih grupa, uz istovremenu zaštitu javnog interesa".

Iz navedenih izvoda iz ZoPS-a sasvim je jednostavno zaključiti da je obaveza jedinice lokalne samouprave da u proces izrade i praćenje primene planova razvoja i dokumenata javnih politika uključi i partnere iz civilnog i poslovnog sektora u lokalnoj zajednici. Ciljevi uspostavljanja partnerstava javnog, civilnog i poslovnog sektora jesu postizanje konsenzusa o viziji budućnosti jedinice lokalne samouprave, dijalog i uvažavanje interesa sva tri sektora u jedinici lokalne samouprave i podrška izboru vizije, ciljeva i mera. Sa stanovišta jedinice lokalne samouprave, partnerstvo je višestruko korisno: uključivanjem drugih sektora iz lokalne zajednice jedinica lokalne samouprave ima priliku da koristi resurse drugih sektora, da ostvari trajniju i čvršću podršku za realizaciju planova razvoja i dokumenata javnih politika i da kreira situaciju u kojoj realizacija vizije i ciljeva izgleda realnija i izglednija.

Najbolji način za uključivanje civilnog i poslovnog sektora u izradu planskih dokumenata i dokumenata javnih politika jesu tematske radne grupe, kao i organizacija skupova – javnih rasprava na početku i na kraju procesa izrade planskih dokumenata (što je takođe zakonska obaveza jedinica lokalne samouprave; videti: *Transparentnost procesa izrade planskih dokumenata na nivou lokalne samouprave*).

U sledećoj tabeli prikazujemo mogući izgled, odnosno sastav tematskih radnih grupa, u kojima su zastupljeni predstavnici sva tri sektora u lokalnoj zajednici i zainteresovani građani.

Tematska radna grupa za oblast ekonomskog razvoja	Tematska radna grupa za oblast društvenog razvoja	Tematska radna grupa za oblast urbanog razvoja i zaštite životne sredine
Rukovodilac odeljenja za privredu	Rukovodilac odeljenja za socijalnu zaštitu i dečiju zaštitu	Rukovodilac odeljenja za komunalne delatnosti
Rukovodilac odeljenja za LER	Rukovodilac odeljenja za kulturu, obrazovanje i sl.	Rukovodilac odeljenja za zaštitu životne sredine i upravljanje otpadom
Rukovodilac odeljenja za poljoprivredu, ruralni razvoj ili drugu oblast od značaja	Rukovodilac odeljenja za boračku, invalidsku zaštitu ili drugog sličnog odeljenja	Rukovodilac odeljenja za poslove inspekcijskog nadzora
Predstavnici tri najznačajnije lokalne kompanije	Predstavnici škola sa teritorije opštine (univerziteta u gradovima)	Predstavnici lokalnih kompanija u oblastima od značaja za urbani razvoj (izgradnja, biroi, zavodi i slično)
Predstavnici preduzetnika – lokalno udruženje preduzetnika, članovi udruženja	Predstavnici organizacija i ustanova u oblasti od značaja: Centar za socijalni rad, Centar za kulturu, Omladinski centar i sl.	Predstavnici i udruženja preduzetnika
Predstavnici udruženja građana sa ciljevima u oblasti ekonomskog razvoja	Predstavnici udruženja sa ciljevima u oblasti društvenih delatnosti: socijalna zaštita, zdravlje, omladinska politika, kultura i umetnost	Predstavnici udruženja građana sa ciljevima u oblasti urbanog razvoja i zaštite životne sredine: ekologija, lokalni pokreti za zdravu sredinu, udruženja korisnika usluga, predstavnici stambenih zajednica i slično
Organizacije od značaja za oblast ekonomskog razvoja koje je osnovala jedinica lokalne samouprave – predstavnici javnih preduzeća iz ekonomski bitnih oblasti, npr. turizam, komunalne delatnosti i sl.	Predstavnici poslovnog sektora čija je delatnost vezana za društvena pitanja, npr. kreativne industrije, mediji i slično	Predstavnici javno-komunalnih preduzeća u datoj oblasti: vodovod, kanalizacija, upravljanje otpadom, putna i saobraćajna infrastruktura i sl.
Zainteresovani građani	Zainteresovani građani	Zainteresovani građani

Konsultativni proces prilikom izrade dokumenata i upravljanja strateškim planiranjem treba sprovesti i sa građanima. Imajući u vidu nisku zainteresovanost građana za planiranje razvoja, jedinice lokalne samouprave treba da ponude različite alate za uključivanje građana u proces strateškog planiranja. Neke od mogućnosti su sledeće: postavljanje upitnika na zvaničnu prezentaciju jedinice lokalne samouprave (jednostavnih, jasnih i preciznih), postavljanje štandova u prostorima kojima upravljaju subjekti koje je osnovala jedinica lokalne samouprave (kulturni centri, zgrada opštinske uprave, prostori javnih preduzeća), zakazivanje razgovora sa građanima i eventualno organizovanje

tematskih sesija i fokus grupa. Značajnu ulogu u animiranju i kreiranju aktivnijeg građanstva na lokalnom nivou mogu imati mediji.

5.10. Transparentnost procesa izrade planskih dokumenata na nivou lokalne samouprave

Javnost i transparentnost rada predstavljaju nove obaveze organa lokalne samouprave pre otpočinjanja procesa izrade, tokom izrade planskih dokumenata i na kraju procesa, odnosno kada se završi tekst nacrta plana razvoja ili dokumenta javne politike (strategije, programa, koncepta politike, akcionog plana). ZoPS je uveo obavezu da se javnost obaveštava u sledećim slučajevima:

- pre otpočinjanja izrade planskog dokumenta objavljivanjem obaveštenja na zvaničnoj prezentaciji lokalne samouprave;
- u svim fazama izrade, kroz otvoreni proces konsultacija, uz primenu različitih metoda i alata, neophodno je uključivanje svih zainteresovanih strana i ciljnih grupa;
- u svim fazama organi lokalne samouprave imaju obavezu da učesnika konsultacija (uključujući i građane) obaveste o rezultatima sprovedenih konsultacija, i da te informacije učine dostupnim javnosti;
- informacije o sprovedenim konsultacijama lokalna samouprava je obavezna da objavi na zvaničnoj internet prezentaciji najkasnije u roku od 15 dana od dana završetka konsultacija;
- obavezno je sprovođenje javne rasprave, koja mora imati otvoreni karakter.

Kada je reč o sprovođenju javne rasprave, ZoPS-om je propisano (član 36) da je jedinica lokalne samouprave (koja je najčešći predlagač planskih dokumenata i dokumenata javne politike) obavezna da sprovodi javnu raspravu pre podnošenja na razmatranje i pre usvajanja dokumenata javne politike. Utvrđena je i obaveza da se o sprovedenoj javnoj raspravi sačini i javnosti učini dostupnim izveštaj o sprovedenoj javnoj raspravi. U sledećim tabelama prikazujemo moguće načine ostvarivanja javne rasprave, kao i sadržaj izveštaja o sprovedenoj javnoj raspravi.

Način sprovođenja javne rasprave o planskom dokumentu (pre i posle izrade dokumenta, tj. plana razvoja i dokumenata javnih politika – strategija, programa, koncepata politike i akcionih planova
1. Organizovanje posebnog događaja (najmanje dva) – javne rasprave u sedištu opštine ili drugih događaja na delovima teritorije jedinice lokalne samouprave (npr. mesne zajednice, kvartovi i slično)
2. Anektiranje građana i bitnih ciljnih grupa kroz posebne ankete i upitnik (dostavljanje elektronskim putem), posebno u savremenim uslovima pandemije
3. Postavljanje upitnika za građane na zvaničnoj internet prezentaciji opštine

4. Postavljanje štandova sa upitnicima za građane i ciljne grupe na lako dostupnim i frekventnim mestima na teritoriji lokalne samouprave (zgrada opštinske uprave, posećeni događaji u organizaciji ustanova i organizacija koje je osnovala lokalna samouprava)
5. Organizacija posebnih skupova namenjenih ciljnim grupama uz proces konsultacija (npr. sastanci sa udruženjima građana, preduzetnicima i slično)

Izveštaj o sprovedenoj javnoj raspravi

Elementi izveštaja	Sadržaj elementa
Period sprovođenja javne rasprave	Informacije o vremenu/periodu sprovođenja javne rasprave pre početka i na kraju izrade planskog dokumenta i dokumenata javnih politika
Način sprovođenja javne rasprave	Informacije o modelu javne rasprave – javna rasprava u prostoru lokalne samouprave, onlajn metoda i sl.
Lista zainteresovanih strana i ciljnih grupa koje su učestvovale u javnoj raspravi	Informacije o broju lica, tipu ciljnih grupa, broju predloga, mišljenja, komentara, sugestija; statistička obrada
Lista sugestija i predloga sa odgovorima i obrazloženjem odgovora	Informacije o svakoj pojedinačnoj sugestiji i predlogu, sa elaboracijom razloga za prihvatanje ili neprihvatanje predloga, komentara, mišljenja i sugestije

Izveštaj o sprovedenoj javnoj raspravi je sastavni deo planskog dokumenta koji se predlaže nadležnom organu na usvajanje od strane predlagača (predlagač je Opštinsko veće, a organ koji usvaja planski dokument je Skupština jedinice lokalne samouprave).

5.11. Pregled važećih strategija i programskih dokumenata od značaja za izradu plana razvoja lokalne samouprave

Od značaja za izradu planskih dokumenata i harmonizaciju dokumenata javnih politika koje izrađuju lokalne samouprave su strateški i programski dokumenti koje su doneli viši organi vlasti, u ovom slučaju Vlada RS. Radi informisanja, navodimo ključne važeće strateške dokumente koje organi lokalne samouprave i tela i pojedinci koji rade na poslovima strateškog planiranja i izrade planskih dokumenata treba da konsultuju radi identifikovanja stvarnih i potencijalnih obaveza i okvira za delovanje na lokalnom nivou:

- Strategija održivog urbanog razvoja RS do 2030. godine
- Strategija razvoja obrazovanja i vaspitanja u RS do 2030. godine

- Strategija naučnog i tehnološkog razvoja RS za period od 2021. do 2025. godine „Moć znanja"
- Strategija industrijske politike RS od 2021. do 2030. godine
- Strategija o ekonomskim migracijama RS od 2021. do 2027. godine
- Strategija reforme javne uprave u RS za period od 2021. do 2030. godine
- Strategija upravljanja vodama na teritoriji RS do 2034. godine
- Strategija razvoja kulture RS od 2020. do 2029. godine
- Strategija javnog zdravlja u RS od 2018. do 2026. godine
- Strategija razvoja energetike RS do 2025. godine (sa projekcijama do 2030. godine)
- Strategija zapošljavanja u RS za period od 2021. do 2026. godine
- Strategija razvoja turizma RS za period od 2016. do 2025. godine
- Strategija za socijalno uključivanje Roma i Romkinja u RS za period 2016–2025. godine
- Strategija podsticanja rađanja
- Strategija razvoja sistema javnog informisanja u RS za period 2020–2025. godine
- Strategija zaštite potrošača za period 2019–2024. godine
- Strategija upravljanja mineralnim resursima do 2030. godine
- Strategija za rodnu ravnopravnost za period od 2021. do 2030. godine
- Strategija za prevenciju i zaštitu dece od nasilja za period od 2020. do 2023. godine
- Strategija za unapređenje položaja osoba sa invaliditetom u RS za period od 2020. do 2024. godine
- Strategija za razvoj tržišta kapitala za period od 2021. do 2026. godine
- Strategija razvoja digitalnih veština u RS za period od 2020. do 2024. godine
- Strategija razvoja informacionog društva i informacione bezbednosti u RS za period od 2021. do 2026. godine
- Program za reformu sistema lokalne samouprave u RS za period od 2021. do 2025. godine
- Program reforme upravljanja javnim finansijama za period 2021–2025. godine
- Fiskalna strategija za 2022. godinu sa projekcijama za 2023. i 2024. godinu
- Program razvoja vinarstva i vinogradarstva RS za period 2021–2031. godine
- Program za unapređenje pozicije RS na rang listi Svetske banke o uslovima poslovanja za period 2020–2023. godine
- Program razvoja elektronske uprave u RS za period od 2020. do 2022. godine sa Akcionim planom za njegovo sprovođenje
- Plan prioritetnih aktivnosti za smanjenje administrativnih tereta u RS 2019–2021. godine
- Program o zaštiti mentalnog zdravlja u RS za period od 2019–2026. godine.

5.12. Definisanje prioriteta ekonomskog razvoja

Prilikom definisanja prioriteta ekonomskog razvoja, ukoliko je glavni fokus na tome da se ostvare najveći efekti za razvoj lokalne zajednice i s tim u vezi poboljša kvalitet društvenog standarda stanovnika lokalne zajednice, važno je odgovoriti na određena pitanja. Neka od tih pitanja su:

- ***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...)?

Prema iskustvima RAS, često se dešava da JLS nemaju evidenciju o raspoloživom zemljištu koje može da bude konvertovano u industrijsku zonu niti imaju informacije o pravnim i finansijskim aspektima potrebnim za opremanje industrijske zone. U velikom broju slučajeva čeka se da neko sa republičkog nivoa dovede investitora i krene da rešava pitanje industrijske zone, počev od identifikacije raspoloživih parcela za tu namenu. Trebalo bi da planski pristup JLS podrazumeva što više pripremnih radnji kako bi u trenutku pojavljivanja stvarnog investitora što veći deo posla oko opremanja lokacije već bio gotov.

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 plana razvoja.

Trebalo bi da akcioni plan neizostavno 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 plana razvoja.

U delu stvaranja uslova za privlačenje 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 – načela koja 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.

5.13. Organizacioni kapaciteti za privlačenje investicionih projekata i upravljanje investicionim projektima

Zakonom o ulaganjima („Sl. glasnik RS", br. 89/2015 i 95/2018), u čl. 15, 19 i 20. 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.

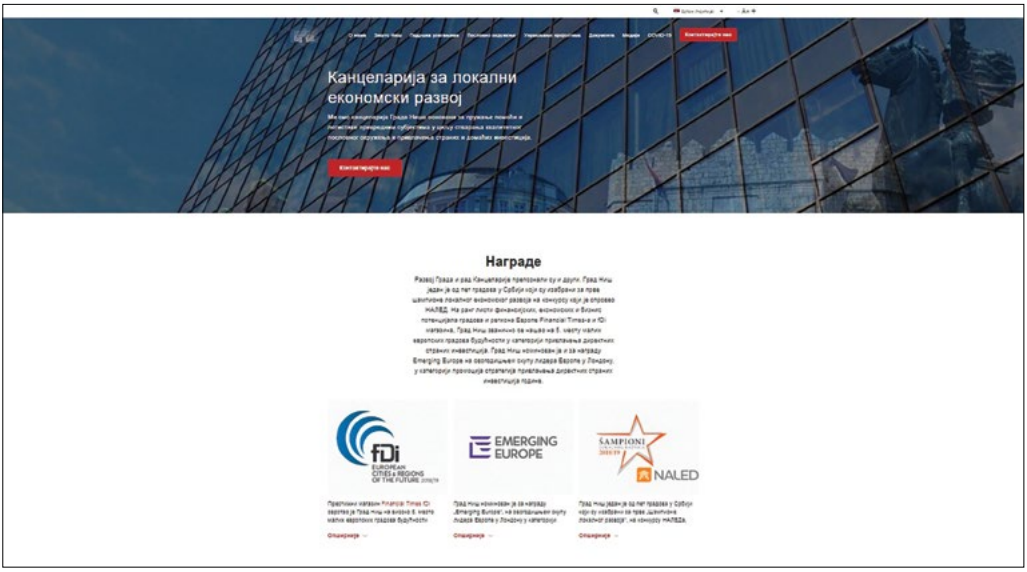
Dve i više jedinica lokalne samouprave, mogu zajednički odrediti telo, u skladu sa stavom 1. člana 20, radi obavljanja poslova jedinice za lokalni ekonomski razvoj i podršku ulaganjima za teritoriju tih jedinica lokalne samouprave.

Ulagač može, u skladu sa članom 16. ovog zakona, zahteve podnositi i isprave preuzimati preko jedinice za lokalni ekonomski razvoj. Komunikacija između ulagača i jedinice za lokalni ekonomski razvoj i podršku ulaganjima poverljiva je, osim ako je davanje informacija obavezno u skladu sa zakonom.

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

Iako su postojanje i operativni kapaciteti JLER 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 joj je organizacija? Da li ima 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 JLER, negde ona postoji samo na papiru bez ijednog zaposlenog, u velikom broju slučajeva ne postoji definisan delokrug rada JLER u smislu obaveznih aktivnosti, procedura i izveštavanja o postignutim rezultatima.

U poslednjih nekoliko anketa koje su rađene sa predstavnicima JLER iz Srbije identifikovano je da su problemi uglavnom vezani za nedostatak dovoljnog broja kadrova za delokrug poslova koje bi JLER trebalo da obavlja, nedovoljno obuka iz oblasti privlačenja investicija i upravljanja razvojnim projektima, velike fluktuacije kadrova i nedovoljne afirmacije značaja JLER 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 JLER postoji u sastavu JLS, 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 vezanih za LER, 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 JLER 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, Ministarstvo za evropske integracije Vlade Republike Srbije, Razvojna agencija Srbije, Razvojna agencija Vojvodine, Privredna komora Srbije, privredne komore zemalja EU, Rusije, Kine i sl.

Studijska putovanja na kojima učestvuju zaposleni u JLER omogućavaju im da steknu dragoceno iskustvo, razmene ideje sa kolegama koje se bave ovim poslovima u gradovima/opštinama koje su imali priliku da posete. Tokom ovih studijskih putovanja zaposleni u JLER 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 JLER 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.*

5.14. Delokrug aktivnosti jedinice za lokalni ekonomski razvoj

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

1. ***Prikupljanje i obrada podataka*** – u funkciji prezentacije investicionih i poslovnih mogućnosti na teritoriji JLS kao i s ciljem odgovaranja na direktne upite potencijalnih ulagača;
2. ***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;

3. ***Odgovori na upite potencijalnih investitora*** – bilo da se radi o direktnim upitima ili upitima posredstvom institucija viših hijerarhijskih nivoa (RAS, Razvojna agencija Vojvodine – RAV), JLER prikuplja potrebne informacije u što kraćem vremenskom periodu i u pismenoj formi prosleđuje odgovore investitoru ili posredniku;
4. ***Podrška realizaciji investicionih projekata*** – pogotovo kada su u pitanju strani investitori, JLER 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 bio neometan, kao i u rešavanju problema koji po pravilu nastaju u realizaciji svakog velikog investicionog poduhvata;
5. ***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;
6. ***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;
7. ***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.;
8. ***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 sadržaja na internet strani, dizajn, objavljivanje i redovno ažuriranje podataka;
9. ***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.;
10. ***Koordinacija rada jedinice za praćenje implementacije plana razvoja*** – ovo je aktivnost koja je obično u standardnom delokrugu rada JLER, a tiče se praćenja aktivnosti iz akcionog plana za implementaciju plana razvoja i redovnog izveštavanja o *ispunjenosti* ciljeva definisanih akcionim planom.



5.15. 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 (20–50 km),

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 lokalne samouprave imaju informaciju o strukturi i brojnosti postojeće poslovne zajednice, jer se tako stiču informacije o strukturi privrednog sektora grada/opštine. Pored toga, potencijalni investitori vrlo često 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 grada/opštine. 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 grada/opštine mogu se, 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, gde je postupno, korak po korak, definisana procedura ishodovanja građevinske dozvole 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 JLER 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 plana razvoja jedinice lokalne samouprave kojim se definišu svi razvojni kapaciteti lokalne samouprave i definišu optimalni pravci budućeg razvoja.
- Grad/opština, dakle, kroz plan razvoja ističe dominantnu ulogu nosioca ekonomskog razvoja, odnosno nekoga ko stvara uslove za taj razvoj.
- Jedan od rezultata usvajanja Zakona o ulaganjima 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.*

- Planom 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 Jedinica za podršku ulaganjima postoji u sastavu JLS.*
- Važno je da Jedinica za podršku ulaganjima 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 treba 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, koliko je prošlo 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 ili u ambasadama zemalja iz kojih su dolazili investitori u prethodnom periodu. Takođe, u RAS 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

Trebalo bi da ovaj korak pruži jasan odgovor na pitanje: po čemu bismo 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.

Trebalo bi da promotivni materijal grada/opštine kao proizvod investicionog marketinga 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 uniformam. ***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 (videti 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 spada sledeće:

6.2.1. Internet prezentacija (veb-sajt) grada/opštine

Internet prezentacija je ključni medijum u predstavljanju 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. ***Trebalo bi da internet prezentacija 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 za investicioni potencijal, mora da sadrži *prepoznatljiv slogan grada/opštine.* Slogan, kao što je već pomenuto, treba 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, ključna načela vezana za koncipiranje internet prezentacije u svrhu privlačenja investicija su sledeća:

- 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.

- Trebalo bi da predstavljene informacije obuhvate ključne teme koje su neophodne potencijalnim investitorima za odabir lokacije (osnovni podaci o JLS, 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 poslovanjem 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 njihovog preuzimanja).
- Podaci moraju da budu ažurni najmanje na nivou prethodne godine.

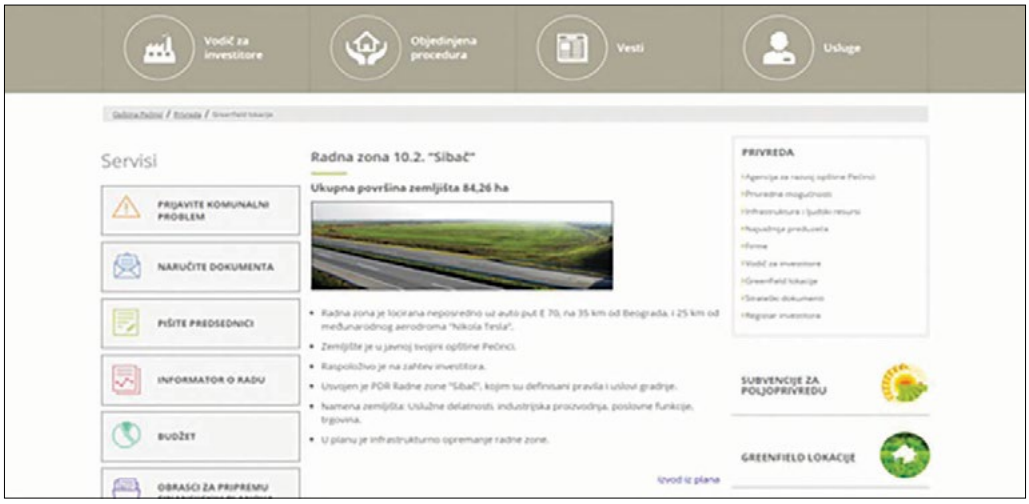
Trebalo bi da internet prezentacija grada/opštine, pored informacija koje se odnose na organizacionu strukturu lokalne samouprave, nadležna odeljenja, službe, dokumentaciju koju građani i poslovna zajednica mogu pribaviti onlajn, aktuelnih vesti i informacija koje prate aktivnosti lokalne administracije, na udarnom mestu 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?

U novije vreme preporučuje se razvoj i instalacija interaktivnih platformi i alata na same veb-stranice JLS kako bi iskustvo posete i pretraživanja bilo što sadržajnije i sa manje vremena potrebnog da se dođe do konkretnih informacija. Interaktivne platforme mogu da služe za pretraživanje dostupnih parcela prema zadatim parametrima, lokalnih dobavljača prema iskustvima, tehnologijama, referencama i proizvodnim sposobnostima koje imaju, lokalnih (i drugih) taksi, poreza i podsticaja koji mogu da budu primenjeni na projekat potencijalnog investitora. Takođe, preporuka je da se razmotri uvođenje takozvanih čet botova (engl. *chat bot*), kojima se omogućava direktna interakcija sa automatizovanom ili stvarnom osobom zaposlenom u JLS nakon otvaranja veb-stranice.



6.2.2. *Investiciona brošura*



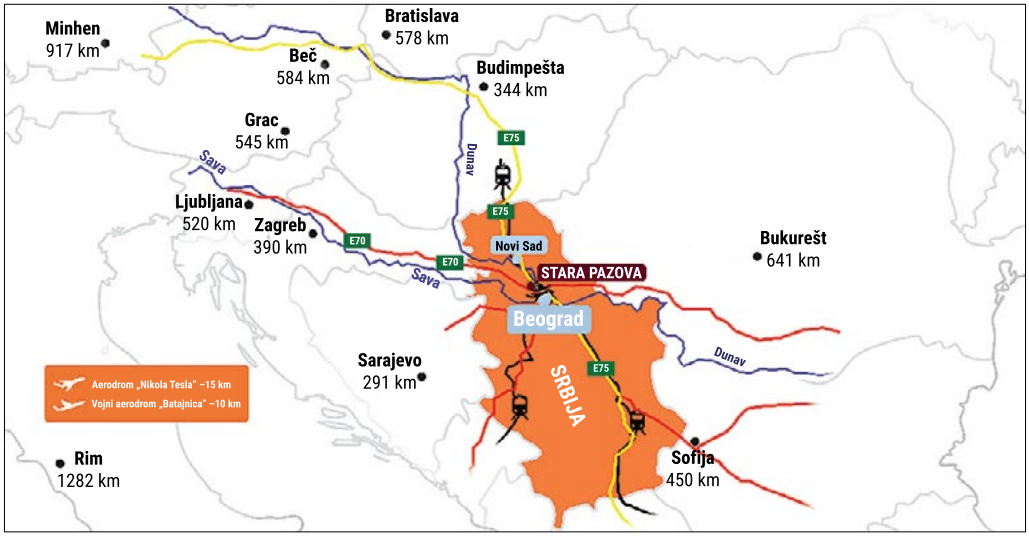
Brošure su neophodan alat u direktnoj komunikaciji sa potencijalnim investitorima. Bilo da se radi o prezentaciji investicionih potencijala JLS na sajmovima i konferencijama ili poseti investitora samom gradu ili opštini, brošura predstavlja skup svih važnih informacija upakovanih u vizuelno atraktivnu 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.
- Ne bi trebalo da investiciona brošura 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.

Trebalo bi da preporučeni sadržaj brošure obuhvati i sledeće elemente:

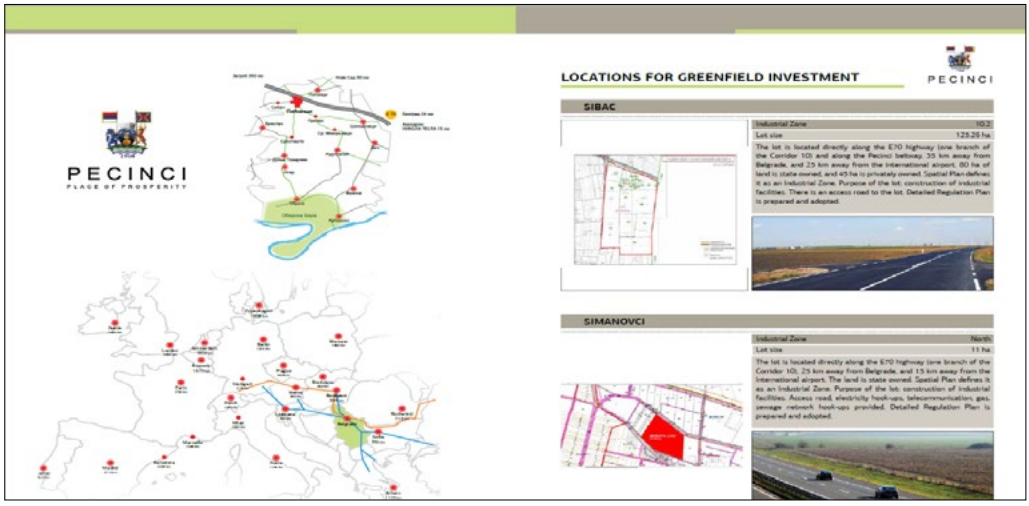
1. *logo JLS i ključnu poruku / slogan* u smislu privlačenja investicija;
2. *pismo gradonačelnika / predsednika opštine* kojim on poziva potencijalne investitore da realizuju svoje projekte na teritoriji LS;
3. *mapu regiona* sa pozicijom JLS u odnosu na glavne putne infrastrukturne koridore (posebno 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 (npr. 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, odnosno JLER (jedinice za LER i podršku ulaganjima)* 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 JLER (jedinici za LER i podršku ulaganjima) 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?

- *Visokokvalifikovana radna snaga*
- *Konkurentni operativni troškovi*
- *Slobodan pristup tržištu od 1,3 milijarde potrošača*
- *Podsticaji za investiranje*
- *Optimalna geografska lokacija*
- *Politička i ekonomska stabilnost*
- *Slobodne zone*

(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.



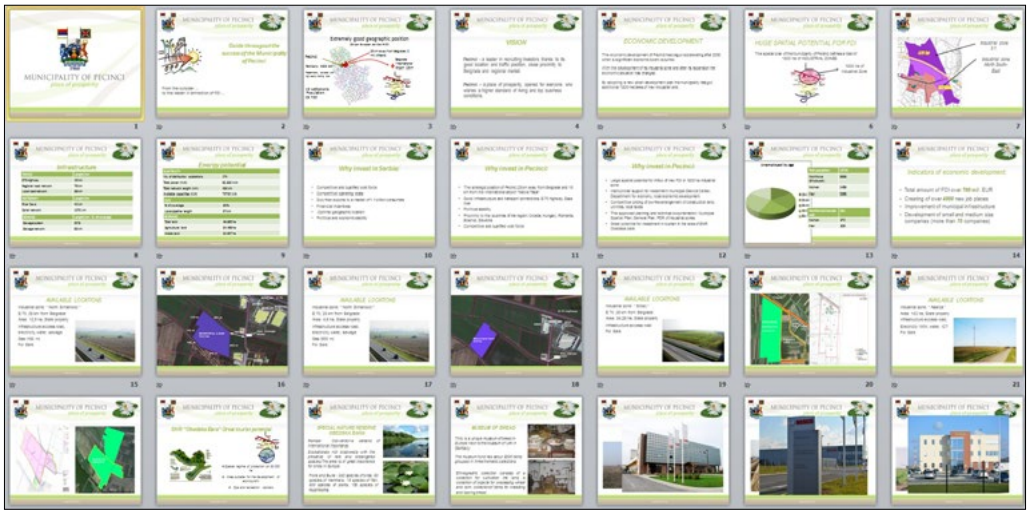
6.2.3. *Investiciona prezentacija u* Power Point-*u*

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.

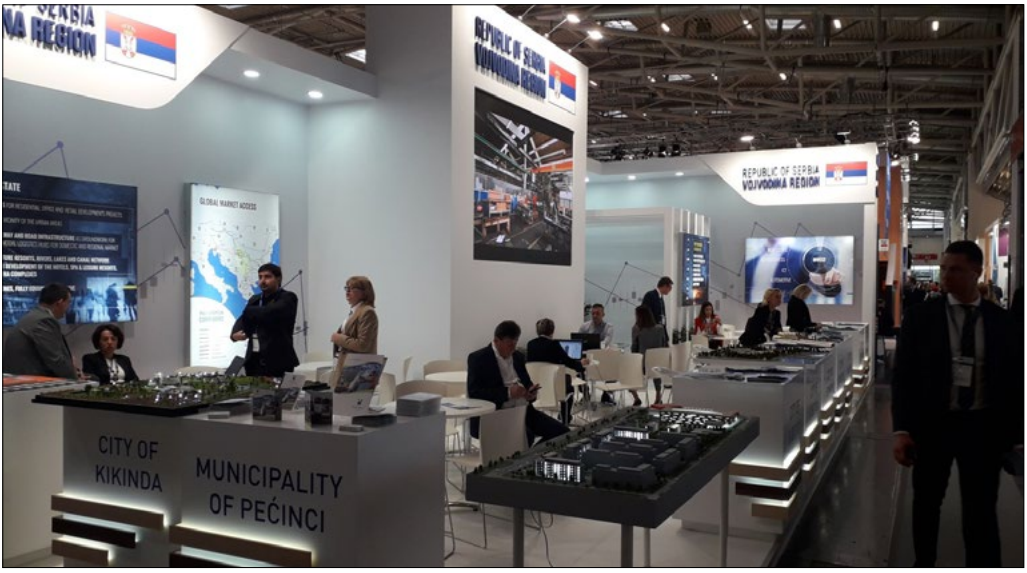
U izboru poklona valjalo bi voditi računa o sledećim stvarima:

- 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 (engl. *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 pa 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 sl.). 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 JLS. Pretpostavka je da će organizatori nastojati da ubede prisutne kompanije da obave što veći broj sastanaka sa predstavnicima teritorija (države, regioni, okruzi, gradovi, opštine) pa 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 i 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 brendiranih brošura i lifleta u magazinu avio-kompanije, prostoru za časopise i novine u lobiju hotela ili ostavljanju 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 god je moguće, treba putovati u poslovnoj garderobi, imati vizitkarte uz sebe i neku brošuricu u ličnom (*carry-on*) 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 koje se odnose na LER, 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 i 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.

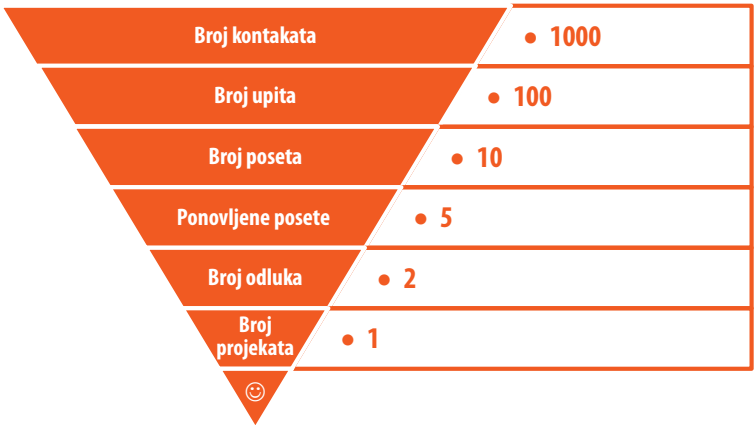
6.3.2. Direktno targetiranje investitora

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 biti 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 JLS.

U odabiru kompanija za formiranje šireg spiska mogu da posluže i postojeće baze podataka međunarodnih kompanija kao što su *Kompass*, *Faktiva* i slične, gde se nalaze detaljni podaci o kompanijama, sektorima u kojima rade, kontakt podaci odgovornih osoba, korporativne šeme i geografska distribucija postojećih pogona.

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. Trebalo bi da kontakti 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 JLER, koji je stalni član opštinske delegacije prilikom posete firmama, a ostali članovi delegacije, koji se menjaju, po pravilu su 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 i 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), same JLS retko iniciraju ovakvu praksu. 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 Razvojna agencija Vojvodine, koja 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 jedinica za LER i podršku ulaganjima 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 jedinice za LER, 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 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 dostavljaju zahtev za prosleđivanje podataka o investicionim lokacijama popunjavanjem tabela koje sadrže sve potrebne informacije i na taj način dodatno podižu kapacitet lokalnih jedinica za LER i podršku ulaganjima za realizaciju novih ulaganja. *Zajedno sa koordinatorima iz jedinica za LER predstavnici Razvojne agencije Srbije obavljaju stručne i administrativno-operativne poslove u vezi sa projektima privlačenja direktnih investicija i prate njihovu realizaciju.*

6.3.6. Promocija investicija u vreme pandemije bolesti COVID-19

Kako su restrikcije putovanja usled pandemije bolesti COVID-19 doprinele tome da su fizički sastanci i međunarodni letovi redukovani na najmanji mogući nivo, alternativa se pojavila u onlajn sastancima preko digitalnih platformi za komunikaciju kao što su *Zoom*, *Teams*, *Skype*, *Webex* i slični. Preporuka je da JLS u sklopu svojih aktivnosti za privlačenje investicija opredeli prostoriju koja će biti prilagođena ovom tipu sastanaka, sa adekvatnom aparaturom (kamere, ekrani, mikrofoni, ruteri), odgovarajućom pozadinom, osvetljenjem, dovoljno prostora za više učesnika na strani JLS, kao i stabilnom i snažnom internet konekcijom. Razumno je očekivati da će ovaj vid komunikacije ostati aktuelan i nakon što prođe pandemija bolesti COVID-19 jer se pokazao kao izuzetno komforan, racionalan i zgodan za organizaciju sastanaka osoba sa različitih geografskih destinacija u isto vreme, što je često slučaj kada se formiraju timovi za procenu investicionih lokacija od strane zainteresovanih kompanija.

Ključne poruke iz 6. poglavlja

- Efikasna promocija investicionog potencijala grada/opštine omogućuje izgradnju imidža JLS kao prepoznatljive, povoljne i pouzdane investicione destinacije.
- Trebalo bi da definisanje proizvoda/sadržaja investicionog marketinga pruži jasan odgovor na pitanje: po čemu bismo voleli da budemo prepoznati, a po čemu možemo da budemo prepoznati?
- Trebalo bi da promotivni materijal grada/opštine kao proizvod investicionog marketinga bude u skladu sa tzv. vizuelnim identitetom grada/opštine. *Slogan JLS treba 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.
- Opremanje prostorije za onlajn sastanke je važan korak u promociji investicionih potencijala JLS u vreme pandemije bolesti COVID- 19 i očekivano u postkovid periodu.

7. PROCES ODABIRA INVESTICIONE LOKACIJE IZ UGLA JEDINICA LOKALNE SAMOUPRAVE

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), važno je znati da se JLS već nalazi na širem spisku potencijalnih lokacija. Format upita obično dolazi od investitora i RAS ga prosleđuje jedinici za LER i podršku ulaganjima, obično nakon telefonske ili pismene komunikacije sa gradonačelnikom / predsednikom opštine ili šefom jedinice za LER. ***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.

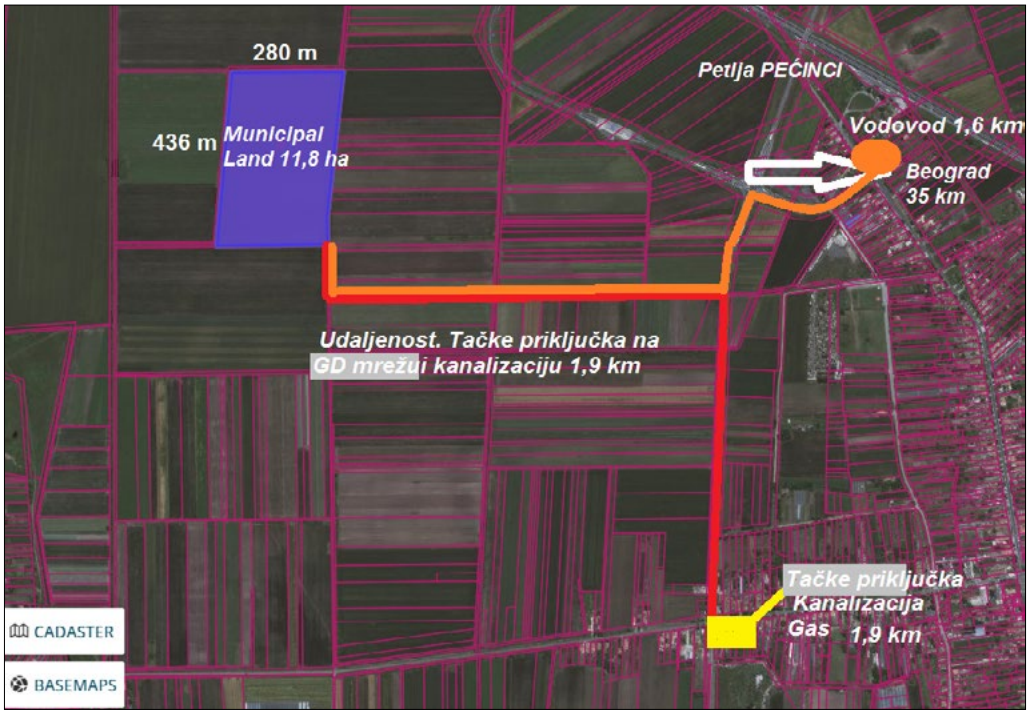
Obično je rok za odgovor na upit 24–48 h od kontakta sa RAS, tako da je rokove najlakše ispoštovati ukoliko se uradi neophodna priprema.

Dakle, prvi korak u procesu realizacije investicionog projekta jeste *obraćanje potencijalnog investitora upitom jedinici lokalne samouprave*, odnosno jedinici za LER i podršku ulaganjima 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, Razvojna agencija Vojvodine 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, JLER, 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 ili 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 20,000–30,000 sq 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 testing 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 jedinici za LER i podršku ulaganjima 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 jedinice za LER upozna sa konkretnim investicionom projektom.*



Podrazumeva se da zaposleni u jedinici za LER 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 Jedinice za LER i podršku ulaganjima 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.

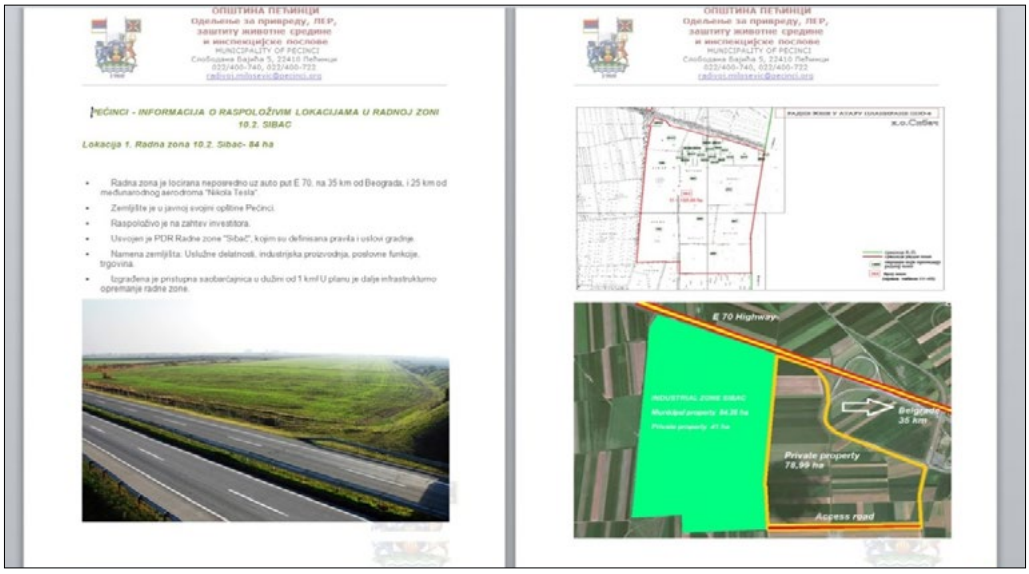
Investitori će takođe tražiti detaljne informacije o postojećoj infrastrukturi na lokaciji, kao i o mogućnosti da se unaprede kapaciteti infrastrukture za vreme izgradnje objekta, pa je neophodno pripremiti ove informacije, podloge u vezi sa infrastrukturnim vodovima i tačke za konekciju.



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, to mora da se predoči 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) treba 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,

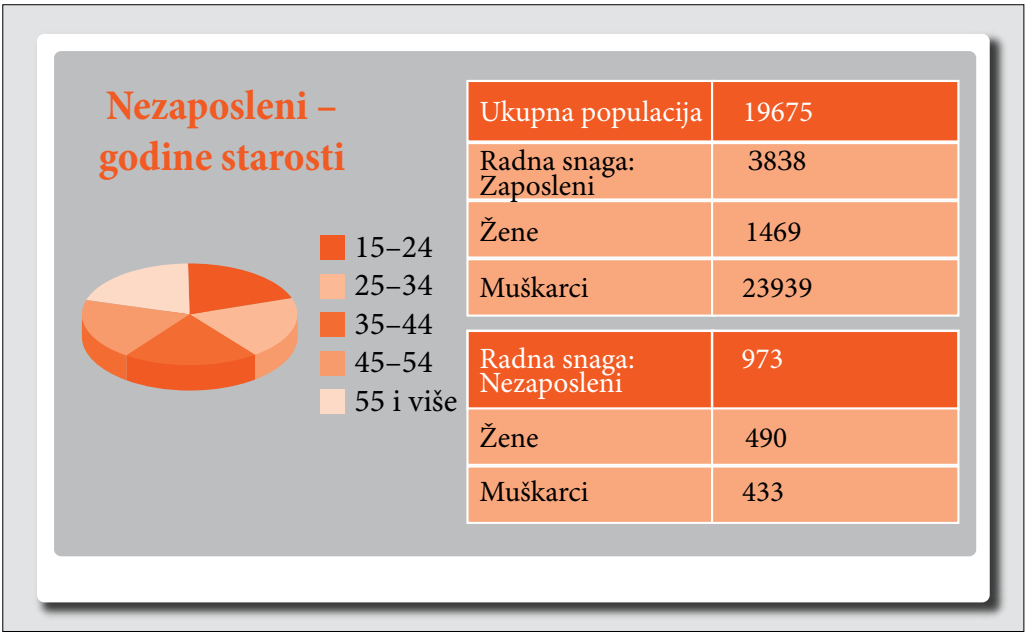
potrebnim nivoom angažovanja investitora, kao i troškovima koje bi investitor trebalo da snosi za svaki od pojedinačnih koraka.

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

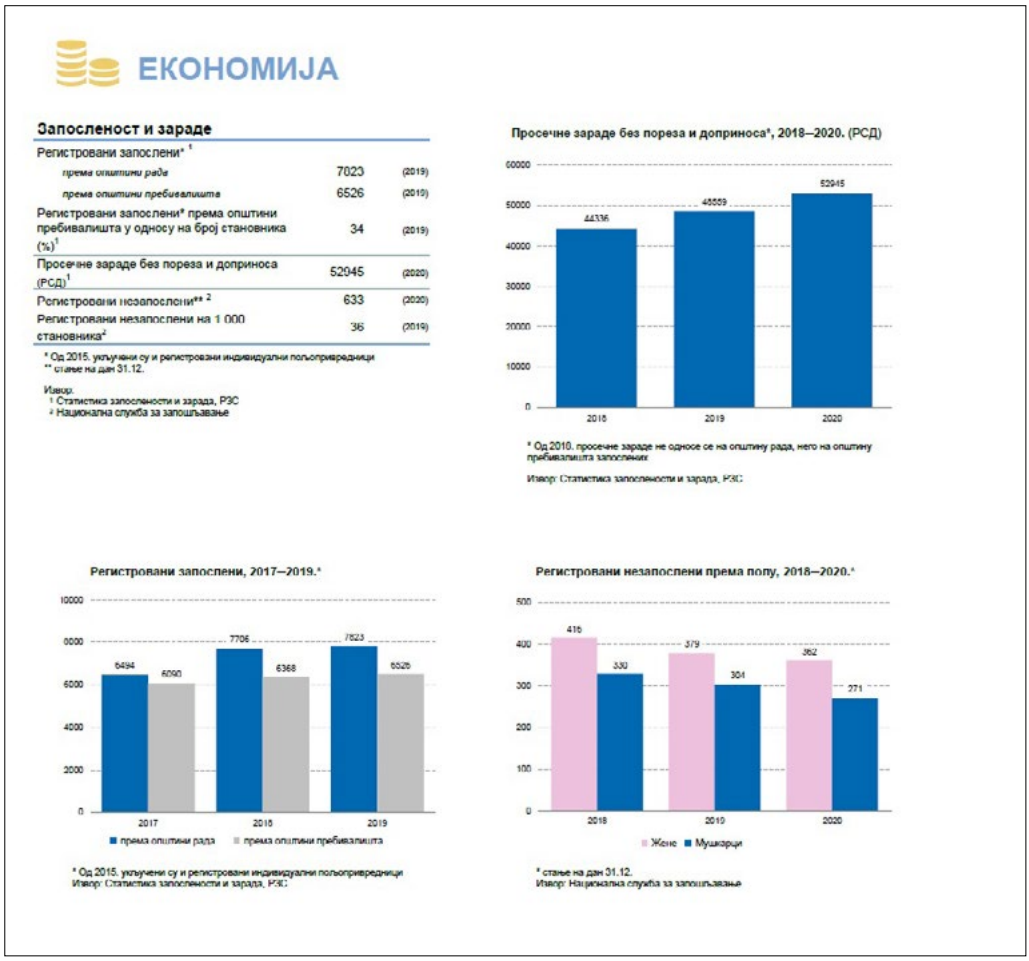
Jedan od ključnih parametara za odabir lokacije predstavljaju dostupnost i troškovi angažovanja radne snage. Kompanije koje posluju u Evropskoj uniji se u ovom trenutku suočavaju sa velikim deficitom stručnih i obučenih kadrova i čak 40% anketiranih kompanija u 2016. godini tvrdi da ne može da nađe adekvatan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



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

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 na te potrebe ne mogu adekvatno da odgovore.



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.



Nezaposlena lica u regionu Srema- Stanje na kraju meseca. avgust 2021	
Sremska Mitrovica	3126
Ruma	2806
Šid	1971
Stara Pazova	1377
Inđija	1575
Irig	930
Pećinci	656
Sremski region: Ukupno	12441

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 *sistem 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 vid funkcionisanja srednje stručnog obrazovnog sistema koristan je za više zainteresovanih strana, kako za lokalnu privredu tako i za buduće zaposlene, jedinicu lokalne samouprave, centralni nivo vlasti. Primena *dualnog sistema 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 dualni sistem obrazovanja učenika, tj. 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 kao takva bude predstavljena gostima.

7.4.3. Investiciona prezentacija

U idealnom slučaju investicionu prezentaciju drži prvi čovek JLS na jeziku razumljivom delegaciji investitora. Drugim rečima, 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 se suoče sa nekim naizgled nerešivim problemom, 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 predstavi 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 jedinice za LER i podršku ulaganjima 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. Trebalo bi da na kraju samog sastanka predstavnik JLS koji je zadužen za organizaciju posete 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 svima 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 jedinice za LER i podršku ulaganjima i predstavnicima JLS koji mogu na licu mesta pružiti 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 evidentiraju se 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 48 h nakon obavljene posete.

Potencijalni investitor najčešće postavlja pitanja u vezi sa infrastrukturnom opremljenošću investicione lokacije, odnosno:

- Kako je lokacija povezana sa saobraćajnom infrastrukturom, odnosno da li postoje pristupne saobraćajnice?
- Koji su kapaciteti ED mreže, gasno-distributivne, IT mreže?
- Da li je obezbeđen optimalan sistem vodosnabdevanja i odvođenja otpadnih voda kroz izgrađenu kanalizacionu mrežu?
- Pored pitanja o infrastrukturnoj opremljenosti lokacije, prvo sledeće pitanje odnosi se na raspoloživu radnu snagu, strukturu i kvalifikacije, kompetencije.
- Takođe, investitor želi da zna koje su obaveze koje se odnose na lokalne takse, naknade/dažbine koje plaća prilikom realizacije same investicije tokom poslovanja u odabranoj jedinici lokalne samouprave, kao i nakon početka realizacije investicije tokom poslovanja u lokalnoj zajednici.
- 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 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. 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

Procedura otuđenja zemljišta u javnoj svojini opštine realizuje se u nekoliko faza/koraka. Prvi korak u sprovođenju ove procedure jeste obraćanje investitora/ulagača jedinici lokalne samouprave „pismom o namerama".

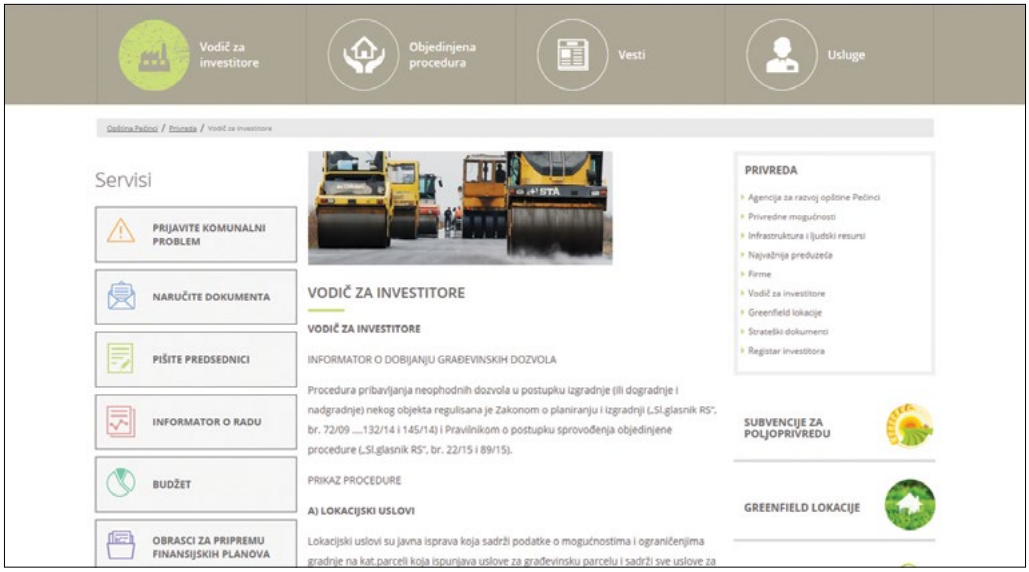
- Pismo o namerama investitora upućeno je JLS, nadležnom organu opštine kojem su povereni poslovi upravljanja zemljištem u javnoj svojini i izgradnje komunalne infrastrukture. U pismu investitor navodi podatke o nazivu i sedištu firme, delatnosti koju obavlja, koja je privredna grana u pitanju, zatim 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 kojem su povereni poslovi upravljanja zemljištem u javnoj svojini, izgradnje komunalne infrastrukture donosi odluku i raspisuje konkurs za otuđenje/prodaju zemljišta u javnoj svojini u trajanju od 30 dana. Oglas se objavljuje na sajtu JLS i u sredstvima javnog informisanja. 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 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 u cilju 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 predmetnoj parceli u Službi za katastar nepokretnosti. Ovo je važno za investitora jer, nakon što se u katastru uknjiži kao vlasnik predmetnog zemljišta, može da pokrene proceduru za ishodovanje građevinske dozvole u nadležnom odeljenju za urbanizam JLS.
- Novčani iznos cene zemljišta uplaćuje se u punom iznosu (umanjen za depozit koji je prethodno uplaćen) u roku od 15 dana od dana zaključenja ugovora.
- 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 kojem su povereni poslovi upravljanja zemljištem u javnoj svojini, 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 gorepomenutoj 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 opštinskoj veb-prezentaciji i u štampanom promo-materijalu na srpskom i na engleskom jeziku.



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 odobravanjem bespovratnih sredstava za kupovinu opreme i novo zapošljavanje. Ovde je važno pomenuti i tzv. „startap" programe, koji su namenjeni otvaranju novih preduzeća, a koji JLS mogu podržati na ovaj način.
- 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 podsticaji 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 i Razvojne agencije Srbije. Ovi podsticaji su u većini slučajeva ključan 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 više 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 jedinice za LER i podršku ulaganjima upozna sa konkretnim investicionom projektom.
- Odgovor „to nije u našoj nadležnosti pa ne znamo" apsolutno je 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.
- Trebalo bi sve informacije 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 treba odgovoriti u pisanoj formi do 48 h 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 onlajn, bar i na engleskom jeziku.

8. REALIZACIJA INVESTICIONOG PROJEKTA

S ulaskom u realizaciju investicionog projekta predstoji pravi posao za administraciju JLS. Sve ono što je obećano u komunikaciji sa predstavnicima kompanije u prethodnim fazama sada bi trebalo sprovesti u delo. Neke od faza u implementaciji projekta koje su u prethodnom periodu bile aktuelne, a odnosile su se pre svega na formiranje projektnog tima od strane JLS i utvrđivanja investicionog programa na predlog ulagača više nisu u primeni, u skladu sa izmenama i dopunama Zakona o ulaganjima („Sl. glasnik RS", br. 89/2015 i 95/2018). Iz važeće zakonske regulative (Zakona o ulaganjima), između ostalog, izbrisani su članovi 22. i 23, koji su se odnosili na formiranje projektnog tima od strane JLS i utvrđivanja investicionog programa na predlog ulagača.

Nakon završetka pregovora između predstavnika JLS i potencijalnog investitora i njegove konačne odluke da investira i realizuje projekat na izabranoj investicionoj lokaciji, neophodno je sprovesti sledeće aktivnosti i korake radi uspešne implementacije investicionog projekta.

- proces ustupanja lokacije investitoru
- proces dobijanja građevinske dozvole
- nadzor i puštanje pogona u rad.

8.1. 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.



8.1.1. 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, pod 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.

8.1.2. 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.

Predmet otuđenja, odnosno davanja u zakup ispod tržišne cene, odnosno zakupnine ili bez naknade su katastarska parcela, odnosno katastarske parcele neizgrađenog građevinskog zemljišta.

Ako je pre otuđenja potrebno sprovesti preparcelaciju, odnosno parcelaciju, zainteresovani subjekt može finansirati izradu projekta preparcelacije, odnosno parcelacije, uz saglasnost vlasnika građevinskog zemljišta u javnoj svojini. U slučaju da zainteresovani subjekt ne bude izabran kao najpovoljniji ponuđač, troškove postupka preparcelacije, odnosno parcelacije tom subjektu nadoknađuje najpovoljniji ponuđač.

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 *objekat u funkciji realizacije investicionog projekta kojim se unapređuje lokalni ekonomski razvoj.*

Projekti lokalnog ekonomskog razvoja iz člana 7. stav 1. tačka 1) ove uredbe su projekti koji su od posebnog značaja za realizaciju privrednog razvoja Republike Srbije i lokalnog ekonomskog razvoja, čijom realizacijom se povećava broj zaposlenih u privredi za najmanje 1%, odnosno 0,5% u jedinicama lokalne samouprave koje su prema stepenu razvijenosti razvrstane u četvrtu grupu razvijenosti i srazmerno se uvećavaju javni prihodi.

Broj zaposlenih u privredi je broj zaposlenih u jedinici lokalne samouprave koji ne uključuje zaposlene u javnom sektoru, a prema izveštaju Republičkog zavoda za statistiku o broju registrovanih zaposlenih za godinu koja prethodi godini u kojoj se podnosi elaborat o opravdanosti iz člana 12. gore pomenute uredbe.

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 katastarske parcele / katastarskih parcela za koje se predlaže otuđenje;
- podatke iz planskog dokumenta na osnovu kog se mogu izdati lokacijski uslovi 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;
- određenje svrhe projekta i subjekata koji mogu da učestvuju u postupku javnog nadmetanja;
- uslove i kriterijume za umanjenje, kao i kriterijume i merila za ocenu ponuda i određivanja iznosa umanjenja tržišne vrednosti;
- vrstu i visinu obezbeđenja koje podnosi učesnik u javnom nadmetanju;
- ekonomsku analizu očekivanih troškova i ekonomsku analizu očekivane koristi od realizacije 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 tog projekta;
- druge podatke bitne za ocenu opravdanosti otuđenja građevinskog zemljišta.

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 je reč 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.

8.2. 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 sprovođenjem postupka objedinjene procedure.



8.2.1. Objedinjena procedura

INFORMATOR O DOBIJANJU GRAĐEVINSKIH DOZVOLA

Procedura pribavljanja neophodnih dozvola u postupku izgradnje (ili dogradnje i nadgradnje) nekog objekta regulisana je Zakonom 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, 145/2014, 83/2018, 31/2019, 37/2019 – dr. zakon, 9/2020 i 52/2021) i Pravilnikom o postupku sprovođenja objedinjene procedure elektronskim putem („Sl. glasnik RS", broj 68/2019). Kompletna procedura pribavljanja svih neophodnih akata u postupku izgradnje objekata sprovodi se elektronskim putem preko CIS-a (centralnog informacionog sistema) kom se može pristupiti preko Agencije za privredne registre, sajta Ministarstva građevinarstva, saobraćaja i infrastrukture ili preko zvaničnog sajta 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.

A. *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.*

B. 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 DVE godine od dana izdavanja ili do isteka važenja građevinske dozvole izdate u skladu sa tim uslovima, za katastarsku parcelu za koju je podnet zahtev. U slučaju fazne izgradnje, lokacijski uslovi važe do isteka važenja građevinske dozvole poslednje faze, izdate u skladu sa tim uslovima.

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

B) GRAĐEVINSKA DOZVOLA

A. *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. Energetsku dozvolu izdatu 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 odnosno 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.
13. Ako je do podnošenja zahteva u katastru sprovedena parcelacija, odnosno preparcelacija u skladu sa izdatim lokacijskim uslovima ili je promenjen broj parcele, odnosno parcela za koje su izdati lokacijski uslovi, uz zahtev se prilaže i dokaz o toj promeni (rešenje, odnosno uverenje organa nadležnog za poslove državnog premera i katastra o izvršenoj parcelaciji, odnosno preparcelaciji, odnosno promeni broja parcele, odnosno parcela).
14. Uz zahtev za izdavanje građevinske dozvole za gradnju komunalne infrastrukture u regulaciji postojeće saobraćajnice prilaže se i geodetski snimak postojećeg stanja na katastarskoj podlozi, izrađen od strane ovlašćenog lica upisanog u odgovarajući registar u skladu sa zakonom.

B. 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 TRI 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 regulisanju obaveza u pogledu doprinosa za uređivanje građevinskog zemljišta,
- saglasnost na studiju uticaja na životnu sredinu ili odluku nadležnog organa da nije potrebna izrada studije uticaja na životnu sredinu, ugovor,

- dokaz o plaćenoj administrativnoj taksi i naknadi Centralnoj evidenciji
- rešenje o kućnom broju
- ugovor sa Elektroprivredom Srbije – dostavljenim kroz lokacijske uslove.

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,
- DOKAZ o uplaćenoj administrativnoj taksi za podnošenje zahteva i naknadi za Centralnu evidenciju.

Nadležni organ u roku od TRI dana obaveštava građevinsku inspekciju o podnetoj izjavi.

Nadležna građevinska inspekcija je obavezna da u roku od deset radnih dana po prijemu obaveštenja izvrši inspekcijski nadzor izgrađenih temelja i da o rezultatima tog nadzora obavesti nadležni organ.

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 na osnovu priložene dokumentacije donosi rešenje kojim vrši upis prava svojine na objektu u skladu sa upotrebnom dozvolom.

Uz izjavu se prilaže :

- geodetski snimak objekta u konstruktivnom smislu,
- DOKAZ o uplaćenoj administrativnoj taksi za podnošenje zahteva i naknadi za Centralnu evidenciju.

Nadležni organ u roku od TRI dana obaveštava građevinsku inspekciju o podnetoj izjavi.

Nadležna građevinska inspekcija je obavezna da u roku od tri radna dana po prijemu obaveštenja izvrši inspekcijski nadzor izgrađenog objekta u skladu sa Zakonom i da o rezultatima tog nadzora obavesti nadležni organ.

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 se u toku građenja nije odstupilo 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.
7. *SPECIFIKACIJU* posebnih delova objekta,
8. *REŠENJE* o utvrđivanju kućnog broja,

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.

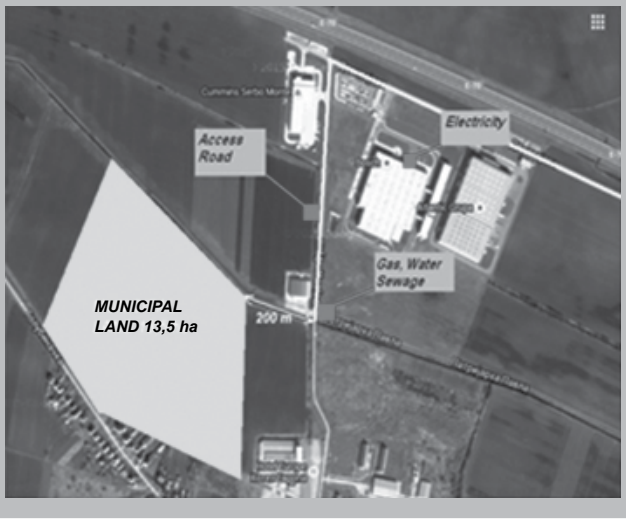
U praksi, ovo znači uspostavljanje neke vrste sistema jedinstvenog šaltera, gde sva dokumenta u nadležnosti JLS i drugih javnih institucija po službenoj dužnosti prikuplja nadležni organ JLS (u najvećem broju slučajeva ovo će biti jedinica za LER i podršku ulaganjima) i ona se po pravu prioriteta obrađuju 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.

Investiciona lokacija

Radna zona - Sever
- 25 km od Beograda
- Površina 13,5 ha
- Gas
- Struja
- Voda
- Kanalizacija
- PDR
- Javna svojina opštine/grada



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 JLS 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 JLER.

Dakle, dobar model saradnje JLS i lokalne poslovne zajednice moguće je ostvariti kroz rad poslovnog saveta i na taj način direktnu komunikaciju sa predstavnicima firmi koje posluju na teritoriji jedinice lokalne samouprave. Neposredan kontakt sa donosiocima odluka na lokalnom nivou omogućava mnogo efikasniji rad na osluškivanju potreba privrede, brže rešavanje izazova koji se javljaju u svakodnevnom poslovanju kompanija koje su realizovale projekat na teritoriji grada/opštine, kao i definisanju budućih koraka i aktivnosti s ciljem kreiranja povoljnijeg lokalnog poslovnog ambijenta.

U uslovima krize izazvane pandemijom koronavirusa, gore pomenuti model saradnje dobija još više na značaju. Primer dobre prakse može biti saradnja JLS, lokalne poslovne zajednice i zdravstvenih vlasti u suzbijanju krize realizacijom procesa vakcinacije zaposlenih radnika u fabrikama, poslovnim objektima firmi tako što mobilne ekipe lekara i zdravstvenih radnika izlaze na teren i sprovode imunizaciju direktno na terenu. Organizacija pomenutog posla, koordinacija i povezivanje predstavnika lokalne poslovne zajednice i zdravstvenog sektora prirodno se odvija preko jedinice za LER i podršku ulaganjima.



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

U najširem smislu, *aftercare* predstavlja funkciju ili aktivnost kojom se kroz uspostavljanje direktnog kontakta sa već prisutnim kompanijama maksimizuju efekti njihovih operacija u zemlji / regionu / jedinici lokalne samouprave za ostvarivanje ciljeva lokalnog ekonomskog razvoja.

Suština je, dakle, u pružanju usluga i kreiranju partnerstva između kompanije koja je već investirala i javnog sektora, sa druge strane, kako bi se u toj interakciji postigao visok nivo razumevanja, pogotovo u delu obezbeđivanja neophodnih preduslova za nesmetan rad i rast kompanije, kao i maksimizaciju efekata poslovanja te kompanije za lokalnu zajednicu.

Ova aktivnost se često zanemaruje kod nas, praksa je uglavnom da administracija čeka da se privatne kompanije obrate sa problemom pa se onda razmatra na koji način i u kojoj meri to može da se reši, ko je nadležan i kojim kapacitetom raspolaže.

U gorem slučaju, administracija smatra da je posao oko investitora završen onda kada je uloženim sredstvima kompanija vezana za tu sredinu i neretko se usled te vezanosti zaoštravaju uslovi za poslovanje, podižu se takse i naknade jer je pretpostavka da je kompanijama lakše da plate veće iznose za lokalne namete nego da snose troškove gašenja i izmeštanja pogona iz te sredine. Jer, „neće valjda da puste da im propadne 10 miliona koje su investirali u halu da bi izbegli plaćanje dodatnih 30 hiljada godišnje za isticanje reklame ?!"

U praksi je uvek bolje da se investitor oseća zadovoljno nego prevareno, jer zadovoljni investitori se šire i dovode druge kompanije, dok nezadovoljni smanjuju obim svog poslovanja i gledaju da se što pre presele na druge lokacije.

Sam koncept *aftercare* aktivnosti postoji da bi se na vreme identifikovale okolnosti koje opredeljuju buduće aktivnosti kompanije koja je investirala na lokalu i da se, u saradnji između firme i javne administracije, tim okolnostima upravlja kako bi se došlo do pozitivnog ishoda za sve.

Ove okolnosti mogu da budu pozitivne, kao što su potencijal za proširenje ili dodatno zapošljavanje uz pomoć lokalne samouprave u kreiranju novih obrazovnih profila u srednjim školama, ili negativne, koje mogu da se otklone bez velikih posledica, kao što je npr. neki propis koji otežava poslovanje privatnih kompanija, a ne ostvaruje pozitivne efekte za zajednicu ni po jednom osnovu.

U svakom slučaju, *aftercare* je aktivnost koju bi administracija zadužena za ekonomski razvoj trebalo da sprovodi kao redovnu aktivnost na svojoj teritoriji, bilo da se radi o državnom nivou, regionu, oblasti, gradu ili opštini.

Kako je za sistemsku implementaciju *aftercare* koncepta potrebno da postoji značajniji broj aktivnih privrednih društava na teritoriji JLS, u narednom tekstu obradiće se modeli koji odgovaraju nivou lokalne samouprave u gradu ili većoj opštini u Srbiji.

Naravno, čak i kada se radi o maloj opštini sa nekoliko desetina privrednih društava, trebalo bi da ih lokalna administracija redovno posećuje i radi zajedno sa menadžmentom tih preduzeća na rešavanju problema koji opterećuju rast i razvoj privatnog sektora.

Planiranje *aftercare* aktivnosti

Planiranje *aftercare* aktivnosti i uspostavljanje *aftercare* funkcije na nivou lokalne samouprave podrazumeva nekoliko nivoa aktivnosti:

1. **Uspostavljanje organizacionih kapaciteta.** *Aftercare* nije aktivnost koju bi trebalo sprovoditi sporadično, stihijski i od strane nepripremljenog osoblja. Za uspešno funkcionisanje *aftercare* funkcije, neophodno je da postoji osoblje opredeljeno za

ovaj posao u punom ili parcijalnom radnom vremenu, sa jasnim planom, smernicama i treningom kako ovaj posao treba na pravi način da se radi. U zavisnosti od veličine JLS i strukture privrede, dimenzionišu se i potrebni organizacioni kapaciteti, ali bi svakako trebalo planirati da se ključni poslodavci bar jednom godišnje posete.

2. **Planiranje *aftercare* aktivnosti.** U ovom delu neophodno je definisati prioritete koji žele da se postignu, bilo da je u pitanju određivanje prioritetnih sektora, potrebe za lokalnim dobavljačima, ranjivih sektora koji bi mogli da budu ugroženi usled nepovoljnih ekonomskih kretanja, najvećih poslodavaca, uspostavljanju mogućih klastera i sl. U skladu sa prioritetima kreiraju se spiskovi kompanija, postavljaju ciljevi i indikatori za ostvarenje ciljeva *aftercare* funkcije u datom periodu.
3. **Povezivanje sa drugim sektorima javne uprave.** Ovo je važno uraditi pre nego što se krene na teren jer bi svakako trebalo najaviti svim ključnim akterima u javnoj upravi da kreće *aftercare* aktivnost i da, ukoliko se ukaže potreba, budu spremni na dodatno angažovanje kako bi se problemi rešavali. Jer mala je korist od obilaska kompanija i izražavanja spremnosti za rešavanje otvorenih pitanja ukoliko drugi delovi administracije u čijoj je nadležnosti rešavanje tih problema nisu spremni da daju svoj aktivan doprinos.
4. **Priprema administracije.** Pre izlaska na teren potrebno je spremiti upitnike, kreirati baze podataka, gde će podaci biti smešteni za dalju obradu jednom kad su prikupljeni na sastancima sa kompanijama, planirati sastanke sa drugim zaposlenima u JLER kako bi se razmotrili zaključci sa obavljenih poseta i planirali dalji koraci.
5. **Priprema poseta.** Ovo podrazumeva kreiranje pozivnog pisma u kom se objašnjava svrha posete, zakazivanje posete i predlog prisutnih predstavnika kompanije na *aftercare* poseti, u zavisnosti od očekivanih ciljeva posete. Objašnjavanje svrhe posete unapred je važno jer kompanije obično strepe od najavljenih poseta iz opštine, bilo da misle da se radi o nekoj inspekciji ili drugoj vrsti kontrole od strane JLS. Predlog prisutnih lica zavisi od očekivanih ciljeva posete, te ako je fokus na dobavljačima, sugeriše se da bude prisutan direktor nabavke, ali u svakom slučaju je dobro da budu prisutni svi članovi menadžmenta.
6. **Obavljanje poseta.** *Aftercare* posete obično traju nekoliko sati, što je dovoljno za upoznavanje sa kompanijom i poslovanjem, izazovima sa kojima se kompanija susreće, daljim planovima u narednom periodu, kao i obilazak kompanije i upoznavanje sa proizvodnim ili poslovnim procesima.
7. **Administracija i *follow-up*.** Nakon što je poseta obavljena, svi nalazi se evidentiraju i kreira se plan aktivnosti, koji se usaglašava sa predstavnicima kompanije. Ukoliko su predstavnici JLS za vreme posete preuzeli neke obaveze na sebe, bilo da se radi o upućivanju inicijative za promenu propisa, traženju lokalnih dobavljača ili preuzimanju aktivnosti za prekvalifikaciju radnika sa biroa za nezaposlene, o ovim aktivnostima bi trebalo da postoji jasna komunikacija, one treba da budu usaglašene sa kompanijom i uvedene u jasne vremenske okvire. Tokom sledeće *aftercare* posete bi trebalo uraditi retrospektivu ovih aktivnosti i dogovoriti naredne korake.

Ključni razlozi za sprovođenje *aftercare* aktivnosti

Postoji 5 ključnih razloga za sprovođenje *aftercare* aktivnosti. U zavisnosti od privrednog okruženja, fokus može da bude više na jednima nego na drugima, ali je svakako neophodno da svi budu obuhvaćeni kada se planiraju *aftercare* aktivnosti. Ovi koraci su konverzija, zadržavanje, integracija, ekspanzija i diversifikacija.

1. **Konverzija**

Pod konverzijom se podrazumeva prevođenje jednostavnijih u složenije oblike organizacije privrednog društva, od prodajnog predstavnika do skladišta, od skladišta do proizvodnje, od proizvodnje do *shared service* centra, od *shared service* centra do regionalnog sedišta itd.

Osnovna pretpostavka je da čak i mala privredna društva, preduzetnici ili zanatske radnje mogu puno brže da rastu ili se razvijaju ukoliko im javna administracija pristupi sa željom da pomogne i mehanizmima da tu pomoć sprovede u delo. Na primer, jedinica za LER može svakom novoosnovanom privrednom društvu ili preduzetničkoj radnji na teritoriji grada da uputi mejl ili poziv, gde će ih uputiti na svoje usluge i zakazati sastanak sa osnivačem kako bi se upoznali i razmenili osnovne informacije o mogućoj saradnji. Suština je da sva privredna društva, koliko god mala bila i kratko postojala, imaju svest o tome da postoji deo administracije koji brine o njima i preko kog mogu lakše da ostvare svoje poslovne planove.

2. **Zadržavanje**

Pod zadržavanjem se smatra preduzimanje aktivnosti kako bi se predupredilo ili sprečilo da kompanija prekine sa poslovnim aktivnostima na teritoriji lokalne samouprave ili te aktivnosti značajno smanji. Drugim rečima, radi se o rešavanju problema koji direktno opterećuju redovno poslovanje kompanije.

Nekad su ovi problemi u nadležnosti JLS, nekad na višim administrativnim instancama, ali je od ogromne važnosti da problemi budu identifikovani u direktnoj komunikaciji sa kompanijom, da se kreira realan plan za rešavanje problema i da se sa kompanijom redovno komunicira u vezi sa ispunjenošću elemenata ovog plana.

3. **Integracija**

Integracija predstavlja sistemsku aktivnost na uvezivanju poslovanja kompanije sa lokalnim ekonomskim ekosistemom. Konkretno, radi se o povezivanju sa lokalnim dobavljačima, naučno-istraživačkim institutima i ustanovama, obrazovnim institucijama, kupcima, logističkim kompanijama, udruženjima i komorama itd., dakle, svim akterima koji, sa jedne strane, mogu da doprinesu uspešnom poslovanju investitora, a sa druge strane, osiguraju da poslovanje tog investitora proizvodi dodatnu korist za lokalnu zajednicu.

Integrisanje lokalnih dobavljača u sistem nabavki multinacionalnih investitora omogućava da se najnovija tehnološka rešenja i procesi brzo apsorbuju od strane domaćih firmi, radne prakse u specijalizovanim odeljenjima na puno svrsishodniji način pripremaju đake i studente za njihove buduće profesije od pukog sedenja ispred školske table,

saradnja sa privatnim kompanijama omogućava naučnim institutima da ostvare punu svrhu svog postojanja i realnim inovacijama doprinesu globalnoj konkurentnosti komercijalnih klijenata sa kojima sarađuju.

Drugim rečima, što je veći stepen integracije, veće su koristi od poslovanja kompanije u lokalnoj sredini, a manja verovatnoća da će kompanija nakon prve krize da prekine poslovanje i izmesti mašine na drugo mesto.

Integracija, pored korporativnog nivoa, može da se posmatra i na nivou pojedinaca koji su zaposleni u kompaniji na rukovodećim položajima, te je važno da se i stranci koji su radno angažovani na teritoriji lokalne samouprave integrišu u lokalnu zajednicu i u što većoj meri doživljavaju sebe kao deo te zajednice.

4. **Ekspanzija**

Ekspanzija predstavlja širenje kompanije u okviru postojeće delatnosti. Rezultat *aftercare* aktivnosti je jasno razumevanje preduslova za proširenje proizvodnih/uslužnih aktivnosti i uloge JLS u postizanju tih ciljeva. U najvećem broju slučajeva, ukoliko su kompanije zadovoljne uslovima za poslovanje i nisu imale neprijatnih iznenađenja, nastaviće da investiraju i otvaraju radna mesta.

Posao JLS u ovom slučaju je da na vreme sazna za mogućnost ekspanzije, ukoliko je potrebno, opredeli dodatno zemljište za ovu svrhu ili utiče na kreiranje dodatnog broja obučenih budućih radnika kroz programe obuke, prekvalifikacije ili subvencija.

Dodatne aktivnosti mogu da budu vezane za javne investicije u nedostajuću infrastrukturu, unapređenje kapaciteta javno-komunalnih preduzeća za dodatni obim usluga prema kompaniji itd. Važno je da se ovi poslovi strateški planiraju od strane JLS u bliskoj koordinaciji sa investitorom kako bi dinamika bila optimalno usaglašena.

5. **Diversifikacija**

Diversifikacija predstavlja pomeranje fokusa rada kompanije sa postojećih aktivnosti na kompleksnije procese i proizvode/usluge veće dodate vrednosti. Princip rada kompanija kada započinju poslovne aktivnosti u zemljama u kojima ranije nisu imale iskustva je da se kreće sa jednostavnim proizvodima niže dodate vrednosti, jer su rizici po održavanje kvaliteta proizvoda, mogućnost adekvatne obuke radnika, očuvanje poslovnih tajni u vezi sa patentnim pravima i tehnologijom procesa, uključujući i pravnu zaštitu, daleko manji.

Tek kada se uspostave odnosi poverenja i razumevanja unutar kruga investitor – radnici – administracija – lokalno poslovno okruženje, kompanije imaju više samopouzdanja da prebace kompleksnije proizvode i procese kojima se kreira veća dodata vrednost.

Pod diversifikacijom se takođe podrazumeva dovođenje na teritoriju lokalne samouprave strateški bliskih kompanija koje su vertikalno integrisane u sistem nabavke i prodaje investitora.

Zadatak *aftercare* funkcije je da sistemski radi na otklanjanju potencijalnih nedoumica u vezi sa pravnim sistemom i neposrednim poslovnim okruženjem kako bi se što pre podigao nivo samopouzdanja kompanije da započne sa proizvodnjom većeg nivoa kompleksnosti i produktivnosti. Samim tim, stvaraju se uslovi za veće plate, veći nivo

obučenosti i veće investicije u proizvodnu opremu, što čini projekat teže pomerljivim u odnosu na radno intenzivnu industriju u iznajmljenim fabričkim halama, koja fizički može da bude izmeštena van zemlje za vreme praznika.

Takođe, ukoliko postoji mogućnost da neko od dobavljača investitora iz inostranstva takođe investira kako bi se skratili troškovi logistike i iskoristili lokalni potencijali i prednosti, od ključne je važnosti da se ove prilike evidentiraju i da se zajedno sa investitorom radi na ubeđivanju njegovih dobavljača da i oni pokrenu svoje poslovne aktivnosti na teritoriji JLS.

Sistem za evidentiranje rezultata *aftercare* aktivnosti

Kako bi svi rezultati poseta kompanijama bili evidentirani i stavljeni na uvid svim zainteresovanim stranama, neophodno je da postoji sistemska evidencija svih poseta po ključnim temama i naknadnim aktivnostima koje bi trebalo da budu sprovedene.

Za ovu potrebu najbolji su posebni elektronski portali (*CRM – Customer Relationship Management* ili drugog tipa) koji omogućavaju čuvanje prikupljenih podataka i aktivno praćenje napretka na aktivnostima dogovorenim kroz *aftercare* posete, mada je, ukoliko to nije moguće zbog finansijskih sredstava, dovoljno da postoji elektronska evidencija u *Excel* (ili *Word*) formatu na zajedničkom prostoru na serveru kom svi zainteresovani mogu da pristupe.

Evidencija svakako treba da obuhvata podatke vezane za posetu (vreme, kontakt osobe, kontakt podatke, funkcije u kompaniji itd.), ali i rezultate vezane za teme razgovora sa posebnim osvrtom na *follow-up* aktivnosti:

- rešavanje problema
- *policy* preporuke
- unapređenje infrastrukture
- kreiranje lanaca lokalnih dobavljača
- promocija investicionih potencijala prema strateškim dobavljačima
- unapređenje ponude tržišta rada itd.

Sve *follow-up* aktivnosti se, naravno, evidentiraju i o njima se komunicira sa predstavnicima kompanija.

Uticaj *aftercare* funkcije na razvoj *CSR* aktivnosti

Dodatni benefit za lokalnu zajednicu od prisustva multinacionalnih kompanija na teritoriji grada ili opštine predstavljaju aktivnosti *CSR* (engl. *Corporate Social Responsibility*), koje kompanije preduzimaju kako bi dale veći doprinos unapređenju života u zajednici.

Radi se o zaista širokom spektru aktivnosti koje mogu da obuhvataju sređivanje javnih prostora, sponzorstva u sportskim klubovima i udruženjima, opremanje bolnica i zdravstvenih ustanova, brigu o deci u predškolskom i školskom uzrastu, pomoć startap kompanijama u ranim fazama rasta, podršku kulturnim i turističkim manifestacijama, studijske posete itd.

Mnoge multinacionalne kompanije (MNK) imaju budžete za programe *CSR*, pa je zadatak tima za *aftercare* da se kroz redovne aktivnosti upozna 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 JLS.

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 lokane administracije.

Monitoring i evaluacija *aftercare* aktivnosti

Kao i svaka funkcija javne administracije, *aftercare* bi trebalo da bude predmet monitoringa i evaluacije od strane nadležnog organa uprave nadležnog za poslove lokalnog ekonomskog razvoja u redovnim vremenskim razmacima.

Posao monitoringa i evaluacije mogu da rade sami zaposleni u instituciji na odgovarajućem nivou ili može biti prepušten eksternim evaluatorima zbog objektivnosti rezultata.

Smisao monitoringa i evaluacije *aftercare* funkcije je da ponudi odgovore na pitanja vezana za kvalitet i obuhvat urađenog posla, oblasti za poboljšanje aktivnosti u pogledu utvrđenih nedostataka, kao i da oceni efekte aktivnosti za unapređenje poslovnog okruženja kroz direktne rezultate aktivnosti, uticaj unapređenih aktivnosti na poboljšanje ukupnih ekonomskih rezultata na lokalu, kao i uticaj *aftercare* aktivnosti na unapređenje lokalnog poslovnog i investicionog okruženja.

Prema iskustvima Razvojne agencije Srbije, koja sprovodi *aftercare* kao sistemsku aktivnost od 2018. godine, najveći deo angažmana nakon obavljenih poseta odnosi se na rešavanje problema nastalih usled sporosti ili neaktivnosti javne administracije, bilo da se radi o državnim institucijama i telima, bilo javnim i javno-komunalnim preduzećima. Problemi koji su bili rešavani urgencijama prema nadležnim organima ticali su se rada carinskih organa, putarskih i železničkih preduzeća, javnih preduzeća zaduženih za snabdevanje energentima i slično. Pored toga, pokrenute su inicijative vezane za izmenu više propisa koji direktno pogađaju rad velikih fabrika u Srbiji.

9.3. Povezivanje sa lokalnim dobavljačima usluga, sirovina i repromaterijala

Iako se brojni pozitivni efekti za 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 samo dobijaju 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.

Kako bi se ostvarili ovi ciljevi, JLS mogu da organizuju niz aktivnosti kojima mogu da pospeše integraciju lokalnih kompanija u dobavljačke lance multinacionalnih kompanija. Te aktivnosti mogu da se podele u sledeće grupe:

1. aktivnosti prikupljanja, sistematizacije i prezentacije podataka o proizvodnim sposobnostima lokalnih firmi
2. aktivnosti promocije i povezivanja lokalnih dobavljača sa multinacionalnim kompanijama
3. aktivnosti podizanja kapaciteta lokalnih dobavljača u skladu sa očekivanjima MNK.

9.3.1. Aktivnosti prikupljanja, sistematizacije i prezentacije podataka

Pod ovom grupom aktivnosti podrazumevaju se pre svega aktivnosti čiji je cilj izrada baza podataka kompanija koje posluju na teritoriji JLS ili u širem regionu. Najbolji način za prikupljanje podataka jesu terenski obilasci uz obavljanje strukturiranog intervjua sa predstavnikom domaće firme. Ključni podaci koji bi trebalo da budu prikupljeni tiču se proizvodnih sposobnosti, konkretno broja zaposlenih, tipa proizvodnje, mašinskog parka, ključnih proizvoda i grupa proizvoda, implementiranih sistema kvaliteta, referenci u smislu osvojenih tržišta ili saradnje sa MNK.

9.3.2. Aktivnosti promocije i povezivanja lokalnih dobavljača

Pod ovim aktivnostima podrazumeva se organizacija događaja, poslovnih susreta van teritorije JLS ili digitalnih platformi čiji je cilj uvezivanje lokalnih firmi sa MNK. Ovi događaji mogu da se podele u nekoliko tipova:

- poslovni susreti u okviru privredno-diplomatskih inicijativa
- B2B sastanci sa MNK kao inicijatorom tih sastanaka, tzv. „*meet the buyer* događaji"
- „*Reverse Exibiton*" sajmovi, gde umesto prodavaca izlažu kupci one komponente koje žele da nabavljaju sa lokalnog tržišta.

9.3.3. Aktivnosti podizanja kapaciteta lokalnih dobavljača

Pod ovim aktivnostima podrazumevaju se programi razvoja lokalnih dobavljača koji mogu da se rade sa različitih nivoa javne administracije ili od strane privatnih kompanija ili donatora uz podršku javne administracije. Cilj ovakvih aktivnosti jeste pružanje

targetirane podrške domaćim firmama kako bi one izvršile neophodna unapređenja svojih poslovnih procesa i time ispunile konkretna očekivanja sadašnjih ili budućih kupaca iz reda MNK. Podrška lokalnim dobavljačima ima nekoliko dimenzija:

- **Podrška za obezbeđivanje konsultantske podrške**. Ovde se najčešće radi o identifikaciji oblasti poslovanja u kojima bi konsultantska podrška imala najviše efekta, identifikaciji konkretnih konsultanata koji imaju iskustva u tim oblastima, sufinansiranju ili refundiranju troškova konsultantskih usluga i sl.
- **Podrška u kupovini proizvodne opreme**. Pretpostavka je da se radi o elementima mašinskog parka koji su neophodni kako bi se zaokružio proizvodni ciklus, povećala produktivnost, unapredila kontrola kvaliteta, unapredilo upravljanje proizvodnim procesom, eliminisala uska grla u proizvodnji ili povećali kapaciteti proizvodnog procesa. Svi ovi elementi imaju značajnu ulogu u uspostavljanju komercijalnih odnosa sa MNK. Podrška se uglavnom svodi na finansijsku pomoć u kupovini opreme, bilo da se radi o grantovima, refundiranju dela iznosa za kupljenu opremu, odobravanju kredita sa mekšim uslovima razvojnih banaka ili obezbeđivanju donatorske pomoći za kupovinu ili korišćenje proizvodne opreme.
- **Podrška za uspostavljanje komercijalnih ugovora**. Ovde se uglavnom radi o finansijskim linijama za refundiranje dela troškova izvoznog osiguranja kod plasmana robe prema MNK, osiguranja za slučaj povrata proizvoda ili povlačenje finalnog proizvoda sa tržišta usled naknadno utvrđenih nedostataka, faktoringa (isplate potraživanja pre roka dospeća), finansiranja kontrolnih poseta predstavnika MNK domaćim firmama radi utvrđivanja nivoa poslovnih performansi, troškova ulistavanja na međunarodne platforme za pretragu dobavljača i poslovno povezivanje.

9.4. Poslovni saveti

Dobar model saradnje JLS i lokalne poslovne zajednice moguće je ostvariti kroz rad poslovnog saveta i na taj način direktnu komunikaciju sa predstavnicima firmi koje posluju na teritoriji jedinice lokalne samouprave. Neposredan kontakt sa donosiocima odluka na lokalnom nivou omogućava mnogo efikasniji rad na osluškivanju potreba privrede, brže rešavanje izazova koji se javljaju u svakodnevnom poslovanju kompanija koje su realizovale projekat na teritoriji grada/opštine, kao i definisanju budućih koraka i aktivnosti radi kreiranja povoljnijeg lokalnog poslovnog ambijenta.

U uslovima krize izazvane pandemijom virusa korona, gore pomenuti model saradnje dobija još više na značaju. Primer dobre prakse može biti saradnja JLS, lokalne poslovne zajednice i zdravstvenih vlasti u suzbijanju krize realizacijom procesa vakcinacije zaposlenih radnika u fabrikama, poslovnim objektima firmi tako što mobilne ekipe lekara i zdravstvenih radnika izlaze na teren i sprovode imunizaciju direktno na

terenu. Organizacija pomenutog posla, koordinacija i povezivanje predstavnika lokalne poslovne zajednice i zdravstvenog sektora prirodno se odvija preko jedinice za LER i podršku ulaganjima.

9.5. 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, za Svilajnac od fabrike Panasonic 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

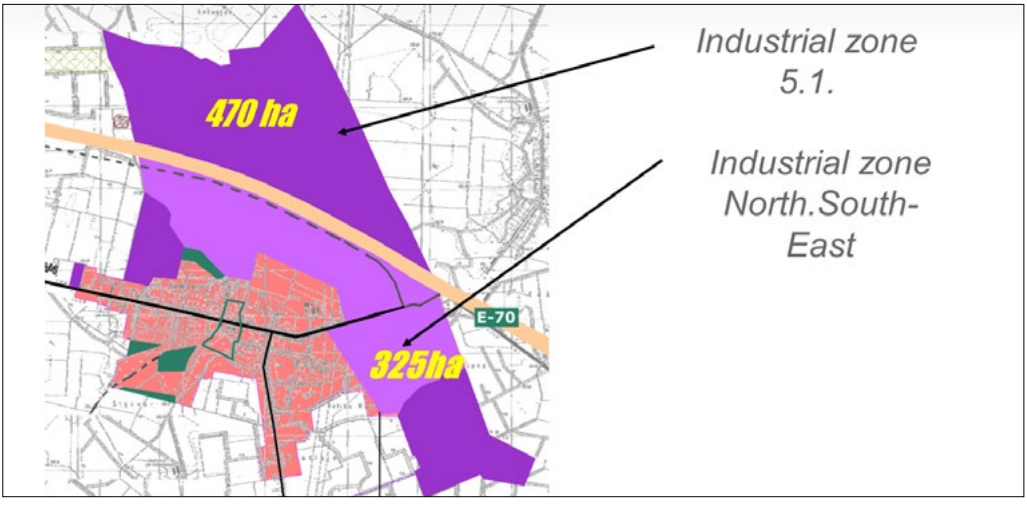
- Najjači promotivni alat u privlačenju novih investicionih projekata su zadovoljni postojeći investitori.
- Negativna iskustva imaju puno veći destruktivan efekat, što po pravilu obeshrabruje nove potencijalne investitore da realizuju investicioni projekat u JLS.
- Jedinica lokalne samouprave mora da 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 imovinsko-pravne 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 za infrastrukturne radove može da se pokrije naknadnom prodajom građevinskog zemljišta zainteresovanim investitorima.



Analiza troškova za opremanje poslovne zone govori da je za opremanje zone od 40 ha koja obuhvata povezivanje sa primarnom infrastrukturom udaljenom 200 m potrebno oko 26,5 miliona dinara, što predstavlja trošak od oko 662,61 dinara, odnosno 5,63 evra po kvadratnom metru.

Elementi infrastrukture (200 m)	Troškovi za opremanje (RSD)	Po m² (RSD)
Pristupna saobraćajnica	6.090.126,00	152,25
Kanalizaciona mreža (250 mm)	4.741.598,00	118,53
Vodovodna mreža	828.868,00	20,72
Gasovod sa priključcima na MRS	12.932.700,00	323,32
Električna energija (10 MW)	1.911.688,00	47,79
Ukupno	**26.504.980,00**	**662,61**

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.

Recimo, ukoliko je do pomenute investicione lokacije okvirne površine od oko 40 ha potrebno izgraditi komunalnu infrastrukturu u dužini od 1 km, troškovi opremanja poslovne zone su veći i prikazani su u narednoj tabeli.

Elementi infrastrukture (1000 m)	Troškovi opremanja (RSD)	Po m² (RSD)
Pristupna saobraćajnica	30.450.630,00	761,26
Kanalizaciona mreža (250 mm)	23.707.990,00	592,70
Vodovodna mreža	4.144,340,00	103,60
Gasovod sa priključcima na MRS	12.932.700,00	323,32
Električna energija (10 MW)	9.558.440,00	238,96
Ukupno	**80.794.100,00**	**2.019,84**

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 sprovođenju postupka i izdaje pismeni nalog komisiji da pokrene postupak, u kojem navodi i sve bitne činjenice za sam postupak (kriterijume za izbor privrednog subjekta, posebne zahteve vezane za način i rok plaćanja, garantni rok, rok isporuke itd.).

Odluka o sprovođenju 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, procenjenu vrednost javne nabavke, podatke o aproprijaciji u budžetu odnosno finansijskom planu.

Komisija ima najmanje tri člana, od kojih je jedan službenik za javne nabavke ili lice sa stečenim visokim obrazovanjem na pravnom fakultetu.

Komisija za javnu nabavku nakon prijema pismenog naloga izrađuje konkursnu dokumentaciju i javni poziv, koje šalje na objavljivanje na Portal javnih nabavki RS i od momenta objavljivanja konkursne dokumentacije i javnog poziva na Portalu javnih nabavki 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 slanja na objavljivanje javnog poziva za javnu nabavku čija je procenjena vrednost jednaka iznosu evropskih pragova ili veća od iznosa evropskih pragova;
2. 25 dana od dana slanja na objavljivanje javnog poziva za javnu nabavku čija je procenjena vrednost manja od iznosa evropskih pragova;
3. 15 dana od dana slanja na objavljivanje javnog poziva za javnu nabavku radova čija je procenjena vrednost niža od 30.000.000 dinara;
4. 10 dana od dana slanja na objavljivanje javnog poziva za javnu nabavku dobara i usluga čija je procenjena vrednost niža od 10.000.000 dinara.

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 96–97. Zakona o javnim nabavkama (ZJN).

Delovi ponude koji su podneti korišćenjem sredstava koja nisu elektronska predaju se na pisarnici naručioca i zavode se, a nakon isteka roka za podnošenje ponuda, predaju

se komisiji radi pripreme zapisnika o otvaranju delova ponuda koji su podneti korišćenjem sredstava koja nisu elektronska.

Ponude koje su podnete elektronskim putem se otvaraju automatski na Portalu javnih nabavki RS.

Zapisnik o otvaranju ponuda obavezno sadrži: datum i vreme početka otvaranja ponuda, predmet i procenjenu vrednost javne nabavke, 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.

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

Nakon javnog otvaranja ponuda, komisija u zakonskim rokovima pristupa stručnoj oceni ponuda, o čemu sastavlja i izveštaj postupku u kojem daje naručiocu i predlog kome da se ugovor dodeli.

Naručilac na osnovu izveštaja o postupku, ukoliko usvoji izveštaj, donosi odluku o dodeli ugovora. Rok za donošenje odluke o dodeli ugovora u postupcima javnih nabavki ne može biti duži od 30 dana od dana isteka roka za podnošenje ponuda, osim ako je naručilac u konkursnoj dokumentaciji odredio duži rok.

Komisija objavljuje odluku o dodeli ugovora na Portalu javnih nabavki RS roku od 3 dana od dana donošenja odluke. U roku od 10 dana od dana proteka roka za podnošenje zahteva za zaštitu prava, ukoliko takvog zahteva ne bude, naručilac dostavlja ugovor o javnoj nabavci ponuđaču kojem je ugovor dodeljen. Nakon zaključenja ugovora, komisija za javnu nabavku ima rok od 30 dana od dana zaključenja da pošalje na objavljivanje na Portal javnih nabavki obaveštenje o dodeli ugovora.

10.2.2. Sprovođenje postupka nabavke na koju se ne primenjuje ZJN

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

Postupak nabavke počinje izradom odluke o sprovođenju postupka nabavke na koji se ne primenjuje ZJN. Zatim sledi slanje poziva za podnošenje ponuda od strane naručioca, koji sadrži podatke o predmetu nabavke, uslove za učešće, kriterijume 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, umetničkih ili razloga povezanih sa zaštitom isključivih prava, nabavku može da izvrši samo određeni ponuđač.

Nakon podnošenja ponuda, sastavlja se zapisnik o otvaranju ponuda, koji sadrži sve elemente kao i zapisnik iz postupka javne nabavke, a koji se dostavlja ponuđačima putem

imejla. Nakon toga sastavlja se izveštaj o postupku, u kojem službenik za javne nabavke ili komisija predlaže izbor određenog ponuđača uz obrazloženje. Na osnovu izveštaja o postupku naručilac donosi odluku o dodeli ugovora i dostavlja je preko službenika za javne nabavke svim ponuđačima. Ugovor se zaključuje sa ponuđačem kome je dodeljen ugovor odlukom o dodeli ugovora u roku naznačenom u pozivu za dostavljanje 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 biti 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 analiziraju mesecima 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.

11. PRILOG

11.1. Spisak zakona i podzakonskih akata čija primena direktno utiče na efikasnije odvijanje procesa privlačenja i realizacije direktnih investicija

- Zakon o ulaganjima („Sl. glasnik RS”, br. 89/2015 i 95/2018)
- 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, 145/2014, 83/2018, 31/2019, 37/2019 – dr. zakon, 9/2020 i 52/2021)
- Zakon o javnim nabavkama („Sl. glasnik RS”, broj 91/2019)
- 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., 95/2015 – usklađeni din. izn., 83/2016, 91/2016 – usklađeni din. izn., 104/2016 – dr. zakon, 96/2017 – usklađeni din. izn., 89/2018 – usklađeni din. izn., 95/2018 – dr. zakon, 86/2019 – usklađeni din. izn. i 126/2020 – usklađeni din. izn.)
- Zakon o lokalnoj samoupravi („Sl. glasnik RS”, br. 129/2007, 83/2014 – dr. zakon, 101/2016 – dr. zakon i 47/2018)
- Uredba o uslovima i načinu privlačenja direktnih investicija („Sl. glasnik RS”, broj 37/2018)
- 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, 88/2015, 46/2017, 30/2018 i 53/2021)
- Pravilnik o postupku sprovođenja objedinjene procedure elektronskim putem („Sl. glasnik RS”, broj 68/2019)

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. Plan razvoja opštine Pećinci, 2019–2030.
12. Zakon o ulaganjima („Sl. glasnik RS", br. 89/2015 i 95/2018).
13. 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, 88/2015, 46/2017, 30/2018 i 53/2021).
14. 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, 145/2014, 83/2018, 31/2019, 37/2019 – dr. zakon, 9/2020 i 52/2021).
15. Pravilnik o postupku sprovođenja objedinjene procedure elektronskim putem („Sl. glasnik RS", broj 68/2019).
16. Internet prezentacije lokalnih samouprava Pećinci, Zrenjanin, Inđija, Niš, Stara Pazova, Pančevo, Loznica, Ruma, Subotica, Kragujevac, Čačak, Sremska Mitrovica.
17. Internet prezentacija Razvojne agencije Srbije.
18. Internet prezentacija Razvojne agencije Vojvodine.

CIP – Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

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

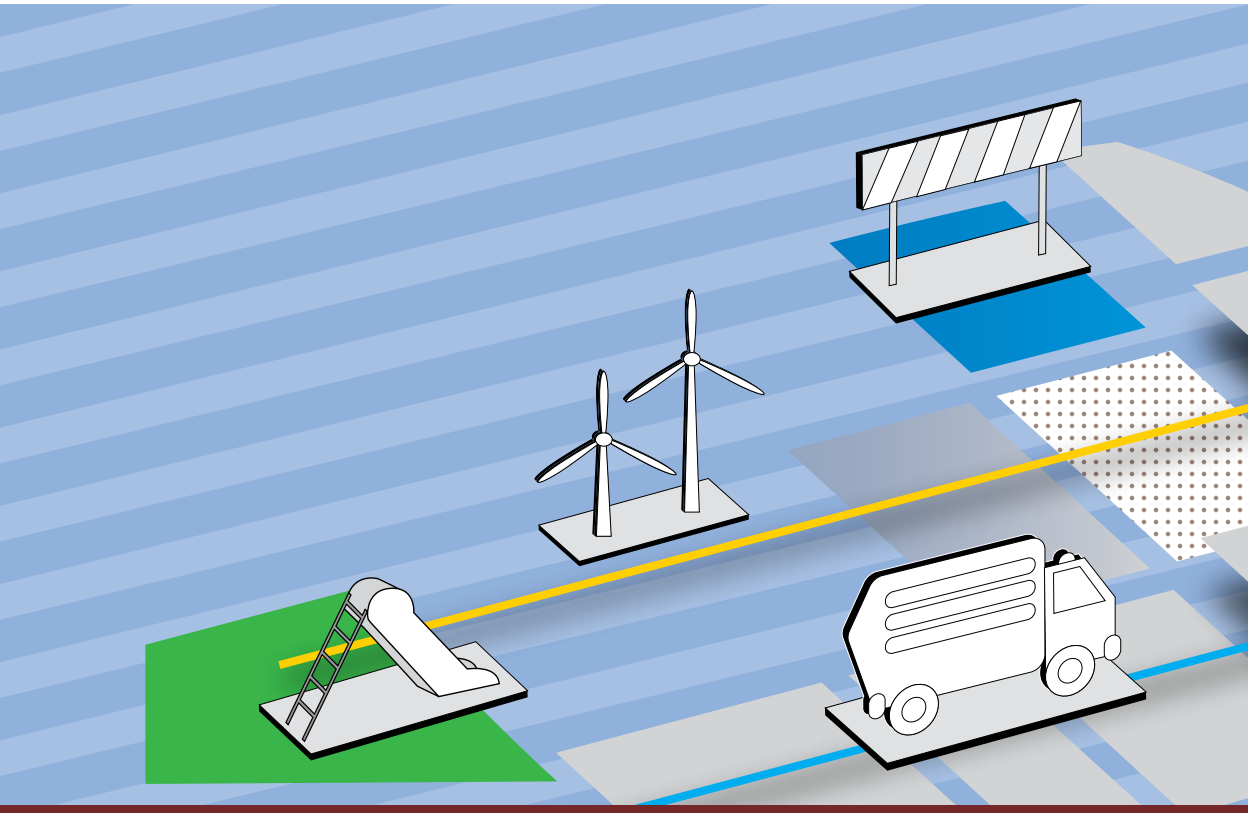
МИЛОШЕВИЋ, Радивој, 1978-
Priručnik za privlačenje i realizaciju investicija na lokalnom nivou / Radivoj Milošević, Jovan Miljković. - 3. izmenjeno i dopunjeno izd. - Beograd : Stalna konferencija gradova i opština - Savez gradova i opština Srbije, 2022 (Beograd : Dosije studio). - graf. prikazi, tabele, 165 str. ; 24 cm

Tiraž 500. - Napomene i bibliografske reference uz tekst. - Bibliografija: str. 165.

ISBN 978-86-80480-61-9

1. Миљковић, Јован, 1976- [аутор]
а) Иностране инвестиције -- Локална самоуправа -- Србија б) Инвестициони пројекти -- Локална самоуправа -- Србија

COBISS.SR-ID 68821769



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

ISBN 978-86-80480-61-9