



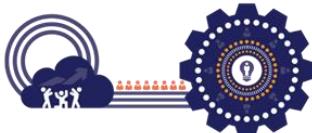
# KAPACITETI ZA LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ U VOJVODINI

APRIL 2016.



# KAPACITETI ZA LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ U VOJVODINI

APRIL 2016.

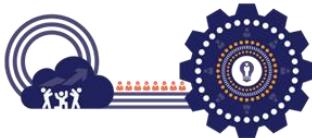


#### OBAVEŠTENJE O AUTORSKOM PRAVU

© 2016 Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj (NALED)  
Makedonska 30/VII, 11000 Beograd, Srbija  
[www.naled.rs](http://www.naled.rs)

Sva prava zadržana.

Ovim se daje dozvola za korišćenje, kopiranje i distribuciju sadržaja ovog dokumenta isključivo u neprofitne svrhe i uz odgovarajuće naznačenje imena, odnosno priznavanje autorskih prava NALED-a. Analize, tumačenja i zaključci izneti u ovom dokumentu ne moraju nužno reflektovati stavove predstavnika Upravnog odbora ili drugih rukovodećih tela NALED-a. Svi napori su učinjeni kako bi se osigurala pouzdanost, tačnost i ažurnost informacija iznetih u ovom dokumentu. NALED ne prihvata bilo kakav oblik odgovornosti za eventualne greške sadržane u dokumentu ili nastalu štetu, finansijsku ili bilo koju drugu, proisteklu iz ili u vezi sa korišćenjem ovog dokumenta.



# SADRŽAJ

## 6 UVOD

- 7 Lokalni ekonomski razvoj u Srbiji 2006-2016.  
10 Kancelarija za lokalni ekonomski razvoj (KLER)

## 12 ISTRAŽIVANJE

- 12 Metodologija  
15 Ključni nalazi  
19 Rezultati istraživanja

## 56 PREGLED EKONOMSKE AKTIVNOSTI U VOJVODINI

- 62 Primeri dobre prakse

## 66 ANALIZA LOKALNIH NAMETA U VOJVODANSKIM OPŠTINAMA

## 72 ZAKLJUČCI

- 72 Izazovi i održivost KLER  
74 Preporuke za unapređenje KLER

## 78 PRILOG: RANGIRANJE OPŠTINA

- 78 Metodologija za rangiranje i ocenu opština  
84 Preliminarna rang lista opština



## UVOD

Ovaj Izveštaj je nastao u okviru projekta „Analiza kapaciteta jedinica lokalne samouprave u AP Vojvodina za upravljanje aktivnostima lokalnog ekonomskog razvoja“ koji je u periodu od oktobra 2015. do aprila 2016. godine sprovedla Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj (NALED) uz podršku Pokrajinskog sekretarijata za međuregionalnu saradnju i lokalnu samoupravu.

Okosnicu projekta i Izveštaja čini sveobuhvatno istraživanje i analiza administrativnih, kadrovskih i tehničkih kapaciteta vojvođanskih opština i gradova za bavljenje postojećom privredom i promocijom investicija, sa fokusom na kancelarije za lokalni ekonomski razvoj (KLER). Na osnovu nalaza istraživanja i dodatnih konsultacija sa predstvincima privatnog i javnog sektora, NALED je definisao set preporuka za podsticanje lokalnog razvoja i predlog objektivne metodologije za kontinuirano praćenje i

ocenu aktivnosti i rezultata lokalnih samouprava u ovoj oblasti. Metodologija omogućava rangiranje opština i gradova prema parametrima konkurentnosti i definisanje stepena i oblika potrebne podrške.

Izveštaj pre svega treba da posluži organima vlasti na pokrajinskom i republičkom nivou u kreiranju politika, mera i aktivnosti za unapređenje poslovnog ambijenta i izgradnju održivih kapaciteta u lokalnim samoupravama, čime se stvaraju prepostavke za razvoj privrede i otvaranje novih radnih mesta na lokalnu. Međunarodne organizacije i civilni sektor će na osnovu nalaza predstavljenih u Izveštaju moći da usmere svoje aktivnosti i podršku na jačanje uloge, prepoznatljivosti i održivosti KLER-a, a lokalne samouprave će ostvariti uvid u rezultate svog rada, primere dobre prakse i konkretnе oblasti koje zahtevaju unapređenja.



## Lokalni ekonomski razvoj u Srbiji 2006-2016.

Istraživanje kapaciteta lokalnih samouprava sprovedeno je deceniju nakon institucionalnih i pravnih reformi koje su za posledicu imale daleko veći stepen decentralizacije i odgovornosti opština i gradova za ekonomski razvoj svojih zajednica.

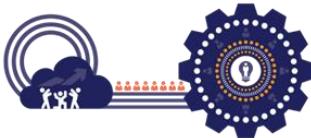
Lokalni ekonomski razvoj je po definiciji proces promena u kojem javni, privatni i civilni sektor rade zajedno na stvaranju boljih uslova za razvoj privrede i zapošljavanje, čime se unapređuje kvalitet života u lokalnoj zajednici.

Prve reforme na ovom polju bile su osnivanje opštinskih uslužnih centara, komunalnih centara, jedinstvenih šaltera za registraciju privrednih subjekata i šaltera za izdavanje dozvola. Do 2005. godine, opštine/gradovi u Srbiji nisu se institucionalno bavili razvojem privrede i ambijentom za privređivanje. Bilo je primera da se ad hoc organizuju timovi koji

će raditi na privlačenju investicija, ali ni jedna organizaciona celina u okviru lokalne uprave nije se bavila ekonomskim razvojem.

Verovatno najznačajnija reforma ovog tipa bila je formiranje kancelarija za lokalni ekonomski razvoj (KLER) koje ulaze u sistematizaciju radnih mesta lokalnih samouprava tokom 2006. godine i kasnije. KLER su bile prva odeljenja u opštinskoj administraciji koja imaju razvojnu a ne upravnu (administrativnu) ulogu. Njihov zadatak je da stvore uslove za brži razvoj lokalne ekonomije, podrže postojeću privrednu i privuku nove investicije. Na ovaj način stvoren je institucionalni okvir za bavljenje lokalnim ekonomskim razvojem.

Nedostajući pravni okvir uspostavljen je 2007. godine kada je donet novi Zakon o lokalnoj samoupravi kojim je lokalni ekonomski razvoj prvi put zvanično stavljen u nadležnost opština i gradova, te

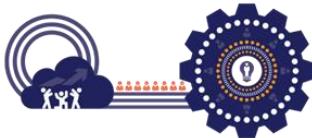


je od fakultativne postao obavezna aktivnost. U Zakonu o lokalnoj samoupravi, čl. 20, navodi se: „Opština, preko svojih organa, u skladu s Ustavom i zakonom donosi programe i sprovodi projekte lokalnog ekonomskog razvoja i stara se o unapređenju opšteg okvira za privređivanje u jedinici lokalne samouprave“. Sledeći korak bila je izgradnja i jačanje kapaciteta opština da se bave privrednim razvojem, jer je ova aktivnost za njih bila nešto sasvim novo. Kao odgovor na ovu potrebu iste 2007. godine nastala je Certifikacija opština sa povoljnim poslovnim okruženjem (BFC).

NALED je u saradnji sa relevantnim državnim i međunarodnim institucijama, privredom i lokalnim samoupravama definisao set od 12 kriterijuma i 80 potkriterijuma u okviru certifikacije koji su opštinama dali jasne smernice šta je to što investitori i privrednici očekuju od njih u pogledu usluga, informacija i infrastrukture, odnosno šta zapravo znači imati povoljno poslovno okruženje (biti „business-friendly“). Kroz certifikaciju,

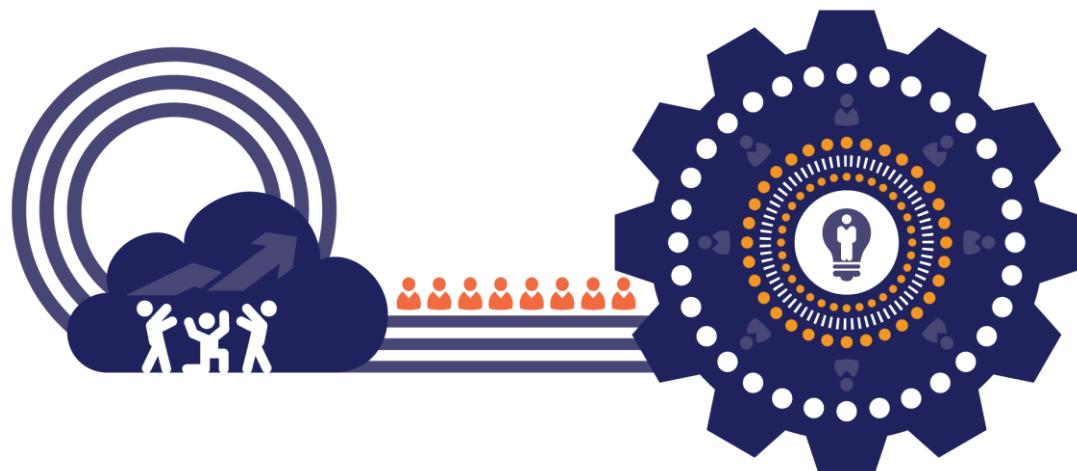
opštine u Srbiji dobile su „plan rada“ za unapređenje lokalne administracije u skladu sa potrebama privrede, i tehničku podršku da taj plan ispune. Ovi standardi povoljnog poslovnog okruženja od 2012. godine postaju međunarodno priznati, pod oznakom BFC SEE, kada su i druge zemlje u regionu (BiH, Crna Gora, Hrvatska i Makedonija) prepozname program certifikacije kao mehanizam za standardizaciju uslova poslovanja u opštinama i gradovima, unapređenje rada lokalne administracije i pripremu za rad sa privredom i investitorima.

Nešto kasnije, AP Vojvodina odlučila je da podrži uvođenje tzv. „Vojvođanskog standarda“ koji predstavljaju preduslov za dobijanje BFC SEE certifikata i podrazumevaju da svi gradovi i opštine u Pokrajini treba da imaju strategiju razvoja za period 2014.-2020, kancelariju za lokalni ekonomski razvoj i sistem 48 sati. Konačno, 2015. godine u Srbiji je usvojen i Zakon o ulaganjima, a potom, u aprilu 2016. i Pravilnik o standardima povoljnog



poslovnog okruženja kojima je institucionalizovana uloga lokalnih samouprava i Kancelarija za LER u promociji ulaganja i unapređenju privrednog ambijenta.

Danas, opštine i gradovi razumeju da ekonomski razvoj i zadovoljna i uspešna privreda moraju biti prioritet rada lokalne samouprave jer od toga zavise radna mesta i kvalitet života u svakoj zajednici.





## Kancelarija za lokalni ekonomski razvoj (KLER)

Kancelarija za lokalni ekonomski razvoj (KLER) je organizaciona jedinica koja se stara o razvoju postojeće privrede i privlačenju investitora u lokalnoj samoupravi. KLER pruža podršku i sve potrebne informacije privrednicima i olakšava kontakt sa svim institucijama kako na lokalnom, tako i na republičkom nivou. KLER je najčešće deo lokalne administracije, a osniva se kao uprava za ekonomski razvoj (u gradovima), ili kao posebno odeljenje za ekonomski razvoj (u opštinama), ali ima slučajeva kada KLER funkcioniše kao zasebna agencija ili preduzeće čiji je osnivač lokalna samouprava.

KLER-ovi koji su organizovani kao samostalna odeljenja u okviru uprave su se pokazali kao najfunkcionalnija forma za ovu organizacionu jedinicu.

Broj zaposlenih u KLER-u varira i zavisi od veličine lokalne zajednice (broja stanovnika i površine), broja privrednih subjekata, postojanja privredne komore ili udruženja, itd. Prosečna opština u Srbiji koja ima pedeset hiljada stanovnika i broj registrovanih privrednih subjekata oko dve hiljade, u optimalnim uslovima treba da ima kancelariju za LER sa petoro zaposlenih.

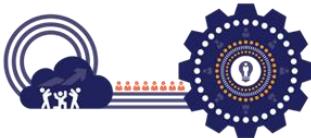
Preteča današnjih KLER-ova su odeljenja za privredu kao zaostavština ranijeg sistema organizacije uprave. Službenici ovih odeljenja bavili su se, pre svega, ekonomskom statistikom i registrom privrednih društava i preduzetnika. Za razliku od odeljenja za privredu, kancelarije za LER su razvojna odeljenja, što je njihova primarna karakteristika.



Da bi Kancelarije za LER zaista bile pravi servis privredi, njihovi zaposleni obavljaju najmanje sledeća zaduženja:

1. Kontakti sa poslovnom zajednicom i direktna podrška postojećoj privredi,
2. Kontakti sa investitorima,
3. Pružanje potrebne podrške tokom procesa strateškog planiranja,
4. Priprema i praćenje sprovođenja projekata ekonomskog razvoja,
5. Savetodavna funkcija gradonačelniku / predsedniku opštine i skupštini,
6. Redovno održavanje i unapređenje veza sa drugim LS i institucijama centralnih vlasti,
7. Promocija investicija i marketing LS,
8. Podrška u obezbeđivanju povoljnih programa finansiranja,
9. Usavršavanje radne snage,
10. Kreiranje i održavanje baza podataka.

Izveštaj u nastavku navodi iskustva vojvođanskih gradova i opština u uspostavljanju i razvoju KLER-ova, presek postojećih kapaciteta, principe u razvoju funkcionalnih KLER-ova, preporuke za dalja unapređenja i metodologiju za ocenu i rangiranje lokalnih samouprava prema standardima povoljnog poslovnog okruženja gde je postojanje funkcionalne KLER jedan od ključnih kriterijuma.



# ISTRAŽIVANJE

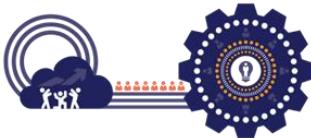
## Metodologija

Istraživanje kapaciteta lokalnih samouprava u Vojvodini sprovedeno je u periodu od 15.11.2015. do 15.03.2016. Analizu primarnih i sekundarnih podataka sproveli su NALED i Ipsos Strategic Marketing. Jedinstveni upitnik, formatiran u elektronskom obliku, upućen je putem e-pošte gradonačelnicima / predsednicima opština i KLER-ovima iz svih 45 lokalnih samouprava u AP Vojvodini.

U analizu su uključeni podaci za 35 lokalnih samouprava iz Vojvodine koje su pristale da učestvuju u istraživanju, što znači da uzorak obuhvata 78% lokalnih samouprava iz AP Vojvodine. Raspodela lokalnih samouprava uključenih u istraživanje u velikoj meri odražava populaciju (tabela br. 1), pa se može reći da je uzorak reprezentativan za populaciju lokalnih samouprava u AP Vojvodini.

**Tabela br. 1 Uzorak LS prema okruzima**

Okrug	Populacija	Uzorak
Severno-Banatski okrug	5	11%
Srednje-Banatski okrug	5	11%
Južno-Banatski okrug	8	18%
Severno-Bački okrug	3	7%
Zapadno-Bački okrug	4	9%
Južno-Bački okrug	13	29%
Sremski okrug	7	16%
Ukupno	45	100%
		35
		100%



Istraživanje je stavilo fokus na kapacitete, dimenzioniranost i kadrovsku strukturu Kancelarija za LER koje predstavljaju oslonac lokalnog razvoja. Od 35 opština koje su pristale da učestvuju u istraživanju, 34 je uspostavilo KLER. U 8 lokalnih samouprava koje nemaju uspostavljene KLER (Alibunar, Beočin, Čoka, Nova Crnja, Novi Kneževac, Opovo, Sečanj, Srbobran) sprovedena je desk analiza podataka iz javnih izvora kako bi se utvrdila veza između rezultata na polju ekonomskog razvoja i (ne)postojanja funkcionalnih jedinica za lokalni razvoj. Formalno uspostavljenu Kancelariju za LER nema ni opština Bačka Topola, ali su sve funkcije te kancelarije pokrivene radom drugih subjekata kao što je NVO Asocijacija za razvoj opštine Bačka Topola.

Istraživanje sadrži i kontrolnu grupu od 6 lokalnih samouprava u centralnoj Srbiji (Ćuprija, Gornji Milanovac, Šabac, Požega, Trstenik i Valjevo). Mora se imati u vidu da je ovo mali broj opština za bilo kakvo ozbiljnije poređenje stanja u lokalnim samoupravama u Vojvodini i Centralnoj

Srbiji. Ipak površna analiza trenutno dostupnih podataka je pokazala da nema značajnih razlika među ispitivanim LS.

Upitnik za lokalne samouprave obuhvatio je sledeće teme:

- Strateški osnov za lokalni razvoj,
- Organizacioni kapaciteti i ljudski resursi,
- Transparentnost i participacija privrede u koncipiranju mera lokalnog razvoja,
- Upravljanje projektima,
- Privlačenje investicija,
- Aktivnosti za praćenje kretanja tržista radne snage,
- Institucionalna podrška za Kancelarije za lokalni ekonomski razvoj (KLER).

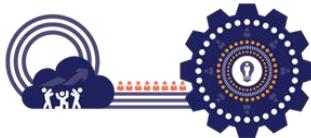
Takođe, detaljno su obrađeni statistički podaci iz javnih izvora (Republički zavod za statistiku, Agencija za privredne registre, VIP fond, SIEPA / RAS) i NALED-ovih baza podataka i registara vezano za ključne parametre lokalnog ekonomskog razvoja (kretanje zaposlenosti, visina zarada, kretanje broja privrednih društava i preduzetničkih radnji, iznos lokalnih taksi



i naknada, nivo stranih direktnih investicija) kako bi se utvrdila korelacija između nivoa uspostavljenih kapaciteta za upravljanje lokalnim razvojem i stvarnih rezultata ostvarenih u višegodišnjem periodu.

Pored distribucije upitnika i desk analize, organizovane su i terenske posete lokalnim samoupravama u cilju kompletiranja i pojašnjenja dostavljenih podataka; dve fokus grupe sa predstvincima kancelarija za LER u okviru

kojih su analizirani ključni aspekti, izazovi i prepreke u funkcionisanju KLER, kao i oblasti za unapređenje rada i rezultata ovih kancelarija; i završni okrugli sto na kojem su predstavnici lokalnih samouprava, privrede i Pokrajinskog sekretarijata za međuregionalnu saradnju i lokalnu samoupravu dali finalne komentare na preliminarne rezultate istraživanja i predloge za stvaranje boljih uslova za lokalni razvoj u Vojvodini koji su uvršteni u finalni Izveštaj.



## Ključni nalazi

### Većina lokalnih samouprava u Vojvodini ima funkcionalne kancelarije za lokalni ekonomski razvoj (KLER)

Od 45 lokalnih samouprava u AP Vojvodini njih 37 (82%) ima funkcionalne jedinice za lokalni ekonomski razvoj dok 8 opština - Alibunar, Beočin, Čoka, Nova Crnja, Novi Kneževac, Opovo, Sečanj, Srbobran, nije uspostavilo zasebne organizacione celine za poslove lokalnog razvoja. Prosečan broj zaposlenih u KLER je 3,9, od toga u gradovima 6,2 dok je u opštinama 3,4. Četvrtina lokalnih samouprava u Vojvodini

ima jednu ili ni jednu osobu zaposlenu u KLER.

Četiri petine zaposlenih u KLER-u (80%) ima visoku stručnu spremu. Ipak, zaposleni u LS prepoznaju potrebu za dodatnim obrazovanjem, i čak 97% anketiranih bi slalo zaposlene na Državnu akademiju za lokalnu samoupravu na programe usavršavanja ukoliko bi takva institucija bila oformljena.

### Nepostojanje sistema nagrađivanja i česte političke promene nepovoljno utiču na strukturu i efikasnost KLER

Samo 6% anketiranih lokalnih samouprava ima organizovan sistem ocenjivanja učinka zaposlenih u KLER. Prosečna plata u KLER je 43.124 RSD neto.

Nedostatak adekvatnih mera za razvoj veština i kapaciteta u javnoj upravi,

odnosno za praćenje efekata, prepoznavanje i nagrađivanje zaposlenih u KLER dovodi do osipanja kadrova: kvalifikovane kadrove koji su naročito deficitarni u unutrašnjosti, neretko preuzme investitor koji je tokom realizacije ulaganja sarađivao sa zaposlenima u KLER.



Više od  $\frac{1}{2}$  lokalnih samouprava u AP Vojvodini je po osnivanju KLER-a, jednom ili više puta promenilo rukovodica i/ili broj i strukturu zaposlenih u KLER-u. Tome doprinose i učestale promene rukovodstva

lokalne samouprave i nedostatak razumevanja važnosti KLER čiji je uspeh direktno proporcionalan snažnom liderstvu gradonačelnika i stabilnoj političkoj strukturi lokalne samouprave.

### **LS ne prepoznaju značaj postojeće privrede i nedovoljno ulažu u LER**

Ulaganja LS u programe lokalnog ekonomskog razvoja su skoro zanemarljiva - uporednim pregledom programskih budžeta svih 45 lokalnih samouprava u APV, u proseku se za Lokalni ekonomski razvoj izdvaja samo 2,1% ukupnih budžeta, što je skoro upola manje u odnosu na npr. Razvoj sporta i omladine (3,9%). Iako 39,11% prihoda opština i gradova u Vojvodini direktno dolazi iz poreza na zarade zaposlenih na njihovoj teritoriji, LS ne poklanjam dovoljno pažnje lokalnoj

privredi i preduzetnicima – Rad sa postojećom privredom je tek na 6. mestu prioriteta KLER.

Više od polovine lokalnih samouprava u AP Vojvodini nema uspostavljen privredni savet. Tek 34% ima privredne savete koji zasedaju bar dva puta godišnje, dok samo petina (20%) lokalnih samouprava ima aktivne i funkcionalne Privredne savete koji zasedaju više od 4 puta godišnje.



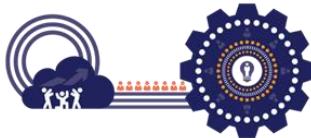
## KLER se prevashodno bavi pripremom projekata za donatore, i to radi bolje od konsultanata

Iako bi rad sa postojećom privredom trebalo da bude prvi prioritet KLER, a potom i promocija novih investicija, čak 63% predstavnika lokalnih samouprava smatra da je prvi prioritet rada zaposlenih u KLER pripremanje i realizacija donatorskih projekata. Istraživanje je pokazalo, da je svršishodnije investirati u interne kapacitete KLER nego angažovati spoljne konsultante za ovaj posao.

Prema podacima koje su dostavile 23 lokalne samouprave – one koje nisu angažovale konsultantsku pomoć kod prijavljivanja na EU projekte su:

- uspešnije u broju prijava (7,25 nasuprot 4,66 uz angažovanj konsultanata),
- uspešnije u dobijanju projekata (57% nasuprot 52%),
- kao i po prosečnoj vrednosti projekata (193.222,04€ nasuprot 149.268,21€).

Lokalne samouprave koje ne angažuju konsultantsku pomoć kod prijava na EU projekte imaju u proseku 1,58 zaposlenih u KLER više od onih koje angažuju konsultante, pa se ulaganje u kadrove KLER potvrđuje kao dobra investicija.



## KLER i primena „Vojvođanskog“ i BFC SEE standarda povoljnog poslovnog okruženja imaju važnu ulogu u privlačenju investicija

Ukupno 71% anketiranih opština prijavilo je postojanje stranih investicija na svojoj teritoriji. KLER su učestvovale u realizaciji više od 2/3 svih projekata stranih investitora na teritoriji APV. Lokalne samouprave koje imaju više od 4 zaposlena u KLER uspele su da privuku dvostruko više stranih investicija (6 u proseku) u odnosu na one koje imaju 3 ili manje zaposlenih u KLER (3 u proseku).

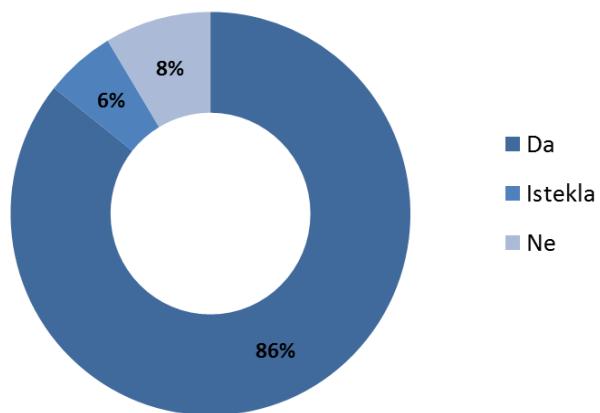
Kod lokalnih samouprava koje su uspešno prošle kroz program BFC i BFC SEE certifikacije i koje su samim tim ispunile kriterijume „Vojvođanskog standarda“ (imaju KLER, strategiju razvoja i Sistem 48) prosek realizovanih stranih investicija je 7 dok je prosečan broj realizovanih projekata kod LS koje nemaju certifikate povoljnog poslovnog okruženja 3,3 – to znači da su certifikovane opštine i gradovi privukli skoro dva puta više investitora.

# REZULTATI ISTRAŽIVANJA

## 1. Strategije lokalnog razvoja

- Preko četiri petine lokalnih samouprava (86%) koje su učestovale u istraživanju ističe da poseduju strategije lokalnog razvoja
- U dve opštine strategije su istekle u periodu od 2014/2015, a nove nisu usvojene
- S druge strane, tri lokalne samouprave ističu da nemaju strategiju razvoja
- Najveći broj lokalnih samouprava ističe da poseduju strategije lokalnog razvoja koje važe do 2020. godine

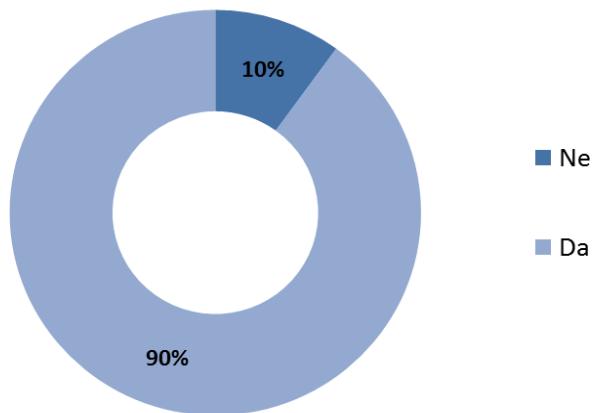
**Grafikon br.1 Da li opština ima važeću strategiju lokalnog razvoja?**

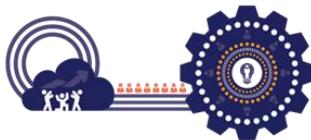


## 2. Realizacija strategije

- Strategije se uglavnom realizuju po planu, ali nedostaje redovno praćenje i izveštavanje javnosti o stepenu realizacije
- U tri lokalne samouprave strategije razvoja se ne realizuju po planu. Kao razlog za nesprovodenje strategije navode se nedefinisani prioriteti (odnosno prioriteti su u potpunosti bili podređeni donatorima), manjak finansijskih sredstava (i nedostatak finansijskog plana), nepostojanje akcionog plana za realizaciju strategije

Grafikon br. 2 Da li se strategija realizuje po planu?

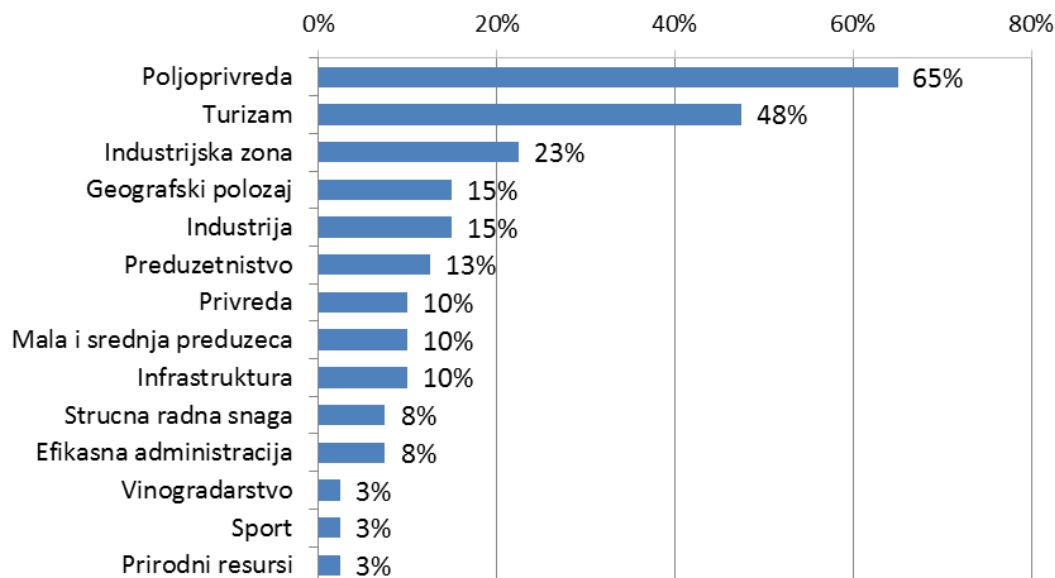




### 3. Ključni razvojni potencijali lokalne samouprave

- Istraživanje je pokazalo da lokalne samouprave smatraju da poljoprivreda (65%) i turizam (48%) predstavljaju daleko najznačajnije potencijale za lokalni razvoj
- Ono što zabrinjava je niska percepcija postojeće privrede kao potencijala za dalji ekonomski razvoj lokalne samouprave (10%)

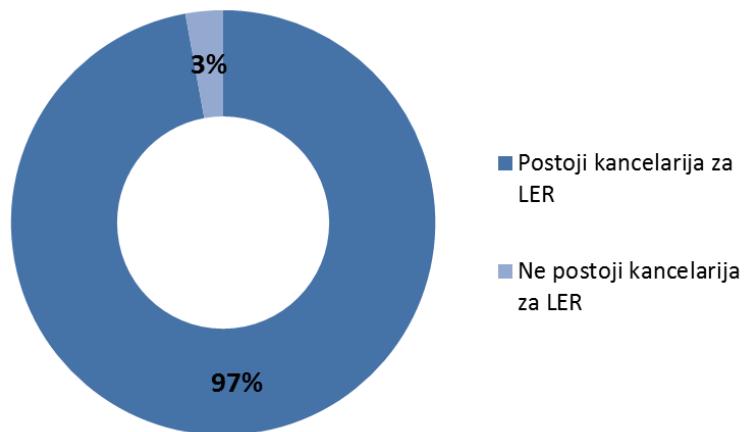
**Grafikon br. 3 Ključni razvojni potencijali LS (svi odgovori)**



#### 4. Postojanje Kancelarije za LER

- Kao što je već navedeno, od 35 anketiranih predstavnika lokalnih samouprava iz Vojvodine, čak 34 ističe da njihova opšina ima uspostavljenu kancelariju za LER
- Kod 8 od 45 vojvođanskih opština ne postoji organizovana služba za poslove lokalnog razvoja
- Kuriozitet je da u dve od ovih 8 opština u sistematizaciji postoji KLER, čak su i odvojene i opremljene prostorije, ali zbog propisa o maksimalnom broju zaposlenih u javnoj upravi do sada nije pokrenut rad kancelarije

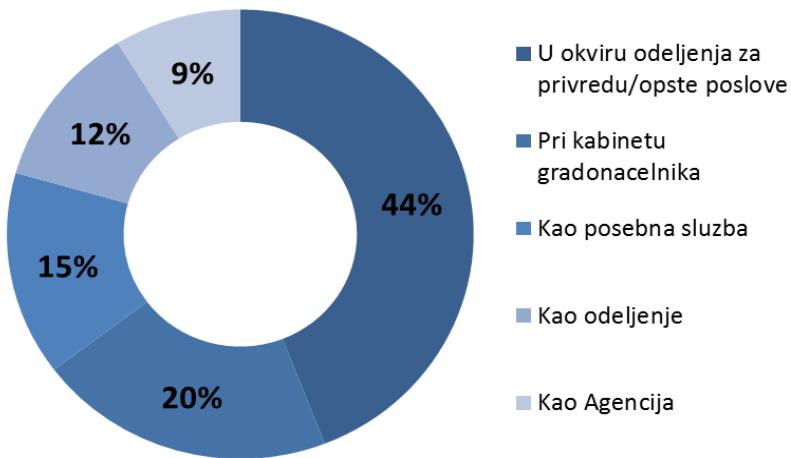
**Grafikon br. 4 Da li LS ima Kancelariju za lokalni ekonomski razvoj (KLER) ili službu koja obavlja te poslove?**

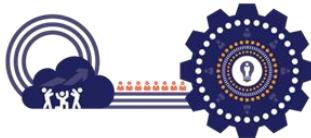


## 5. Organizaciona forma Kancelarije za LER

- Rezultati istraživanja pokazuju da je dominantan oblik organizacije službe za lokalni razvoj kancelarija unutar odeljenja za privredu, finansije ili opšte poslove. Gotovo polovina lokalnih samouprava koje su učestovale u ovom istraživanju poseduje Kancelariju za LER organizovanu na ovaj način
- Imajući u vidu važnost poslova koje KLER obavlja, kao i potrebu za stalnom koordinacijom sa kabinetom gradonačelnika/predsednika opštine i drugim organizacionim celinama unutar lokalne samouprave, evidentno je da u velikom broju lokalnih samouprava KLER-ovi ne dobijaju adekvatnu poziciju i pažnju unutar uprave

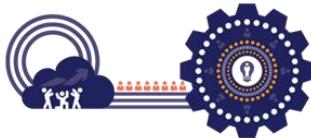
Grafikon br. 5 Kako je organizovan KLER?





## 6. Kadrovska struktura Kancelarije za LER – broj zaposlenih

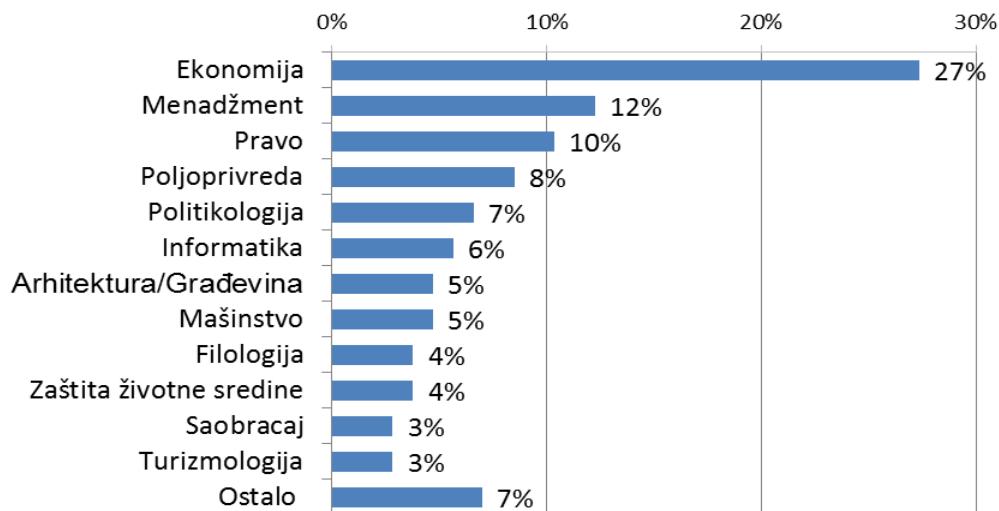
- Prosečan broj zaposlenih u Kancelarijama za LER je 3,9. Ukoliko se broj zaposlenih posmatra u odnosu na broj stanovnika u opštini – u Kancelarijama koje se nalaze u opštinama sa do 50.000 stanovnika prosečan broj zaposlenih iznosi 3,2, dok u opštinama sa preko 50.000 stanovnika broj zaposlenih u proseku iznosi 5,7.
- U proseku za sve lokalne samouprave koje su učestovale u istraživanju 1 zaposleni u Kancelariji za LER dolazi na oko 13.000 stanovnika.
- 21% anketiranih lokalnih samouprava ima samo jednu osobu zaposlenu u KLER
- Skoro dve trećine lokalnih samouprava (63%) smatra da ima nedovoljan broj zaposlenih u KLER naspram obima posla
- Grad sa najvećim brojem zaposlenih u KLER (10) smatra da ima nedovoljan broj zaposlenih
- Bez obzira na broj zaposlenih, nijedna lokalna samouprava ne smatra da ima višak zaposlenih u KLER
- Osnovna prepreka zapošljavanju dodatnih kadrova su ograničenja nametнута sa centralnog nivoa vezano за maksimalan broj zaposlenih u javnoj upravi



## 7. Kvalifikaciona struktura zaposlenih u Kancelariji za LER

- Ukoliko se posmatra struktura zaposlenih u Kancelarijama za LER u svim lokalnim samoupravama u Vojvodini koje su učestvovale u istraživanju, može se zaključiti da veliku većinu čine zaposleni sa visokom stručnom spremom (80%), dok je znatno manje onih sa višom (15%), odnosno srednjom stručnom spremom (5%)

**Grafikon br. 6 Kvalifikaciona struktura zaposlenih u KLER**



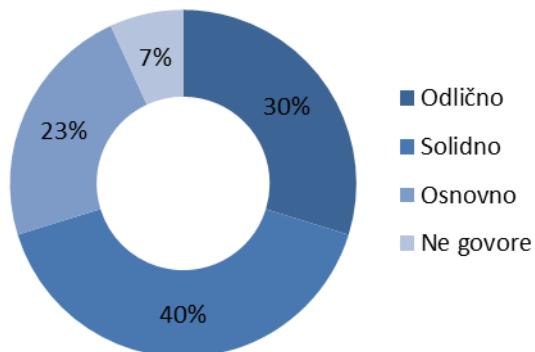


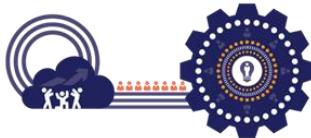
- Najzastupljeniji obrazovni profili su ekonomskog usmerenja, slede menadžment/organizacija, pravo i poljoprivreda, dok su najmanje zastupljeni inženjerski profili iz oblasti mašinstva, zaštite životne sredine i saobraćaja
- Zastupljeni su i profili poput turizmologa i filologa, što govori o poslovima kojima se kancelarije za LER bave

## 8. Poznavanje engleskog jezika

- Posmatrajući sve zaposlene u Kancelarijama za LER, skoro trećina zaposlenih (30%) odlično poznaje engleski jezik, a 7% zaposlenih se uopšte ne služi engleskim jezikom
- Na nivou pojedinačnih Kancelarija za LER, preko polovine Kancelarija (54%) ima barem jednog zaposlenog koji odlično poznaje engleski jezik
- U dve Kancelarije za LER ne postoji niko ko se služi engleskim jezikom, ali treba napomenuti da u oba slučaja Kancelarija zapošljava samo jednu osobu

Grafikon br. 7 Poznavanje engleskog jezika

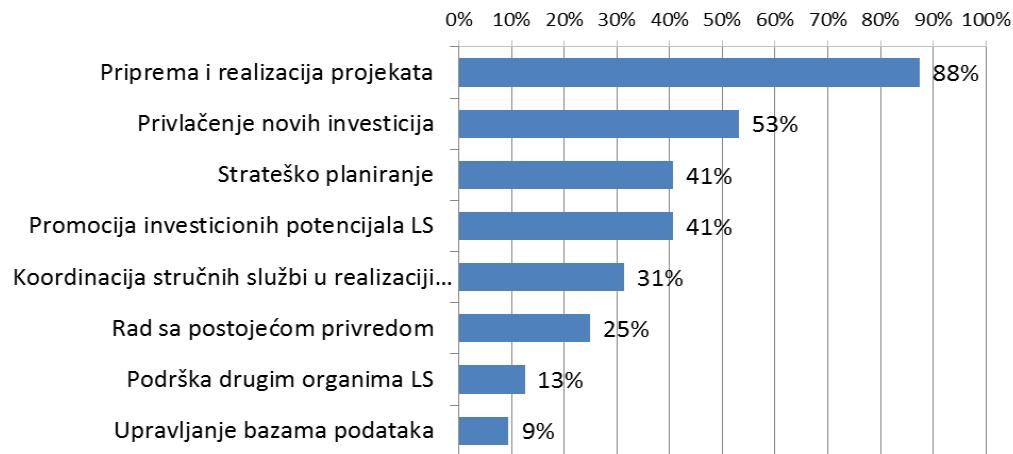


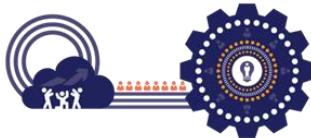


## 9. Osnovna funkcija zaposlenih u Kancelariji za LER

- Čak 63% predstavnika lokalnih samouprava smatra da je primarna funkcija zaposlenih u KLER pripremanje i realizacija donatorskih projekata, dok 22% ističe privlačenje i realizaciju investicionih projekata
- Kada se posmatraju prve tri funkcije zaposlenih u kancelarijama za LER (rangirane prema prioritetu), opet se na prvom mestu registruje pripremanje i realizacija donatorskih projekata. Istraživanje je pokazalo da se nedovoljno pažnje poklanja radu sa postojećom privredom i preduzetnicima, što se vidi kroz rangiranje prioriteta KLER gde je Rad sa postojećom privredom tek na 6. mestu, kao i ocenom ključnih razvojnih potencijala gde privreda nije prepoznata kao jedan od ključnih nosilaca budućeg razvoja

Grafikon br. 8 Rangiranje prioritetnih aktivnosti zaposlenih u KLER-u

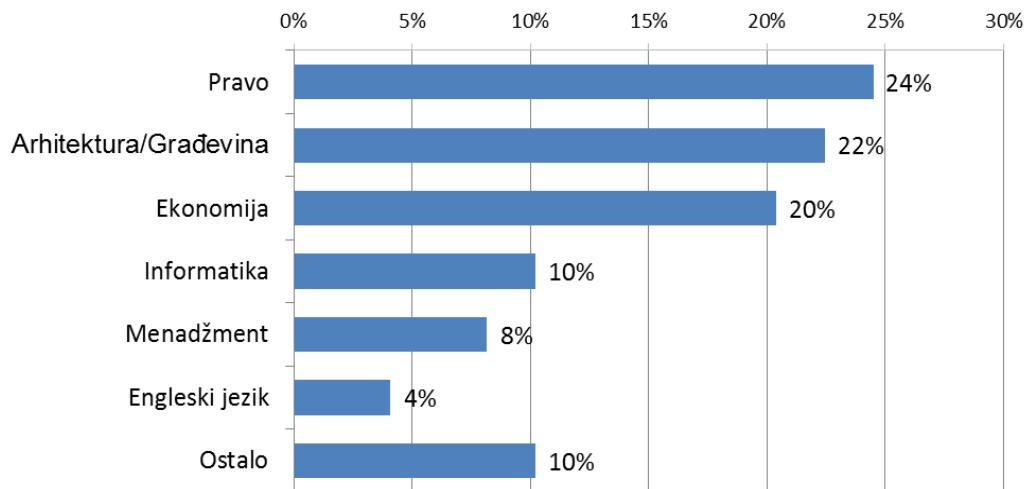


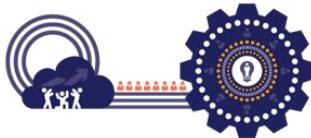


## 10. Obrazovni profili koji nedostaju u Kancelarijama za LER

- Ukupno se 66% lokalnih samouprava u AP Vojvodini izjasnilo da u Kancelarijama za LER nedostaju određeni obrazovni profili kako bi rad Kancelarija bio efikasniji i uspešniji, dok je 34% lokalnih samouprava zadovoljno kvalifikacionom strukturu zaposlenih
- Od profila koji nedostaju, najviše je pravne struke, uglavnom zbog poslova javnih nabavki, zatim građevinske struke zbog GIS i izдавanja građevinskih dozvola, potom stručni profili koji bi bili zaduženi za pripremu i apliciranje na donatorske projekte

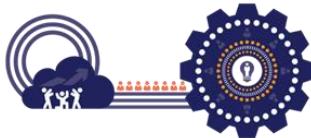
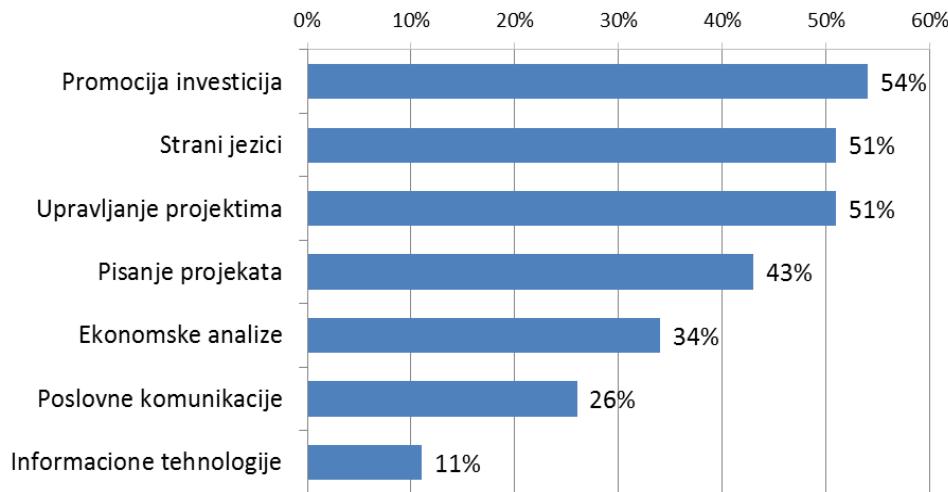
**Grafikon br. 9 Obrazovni profili koji nedostaju KLER**





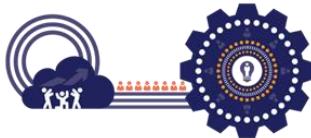
## 11. Dodatne obuke zaposlenih u Kancelarijama za LER

- Preko tri četvrtine lokalnih samouprava u AP Vojvodini (77%) nema plan stručnog usavršavanja zaposlenih u Kancelarijama za LER
- Čak 94% anketiranih lokalnih samouprava ističe da su im potrebna dodatna stručna usavršavanja za zaposlene u Kancelarijama za LER
- Oblasti u kojima su obuke najpotrebnije su promocija investicija, strani jezici i projektni menadžment. S druge strane, „soft skills“ poput poslovne komunikacije, ali i informacione tehnologije nisu među obukama koje predstavnici lokalnih samouprava u Vojvodini smatraju neophodnim
- Iako su zaposleni u KLER imali prilike da pohađaju različite obuke, pokazalo se da te obuke nisu bile sistematične i da nivo znanja koji je prenet ne odgovara potrebama posla
- Čak 97% predstavnika anketiranih lokalnih samouprava ističe da bi slalo zaposlene na Državnu akademiju za lokalnu samoupravu ukoliko bi takva institucija bila oformljena

**Grafikon br. 10 Oblasti u kojima su KLER potrebne dodatne obuke**

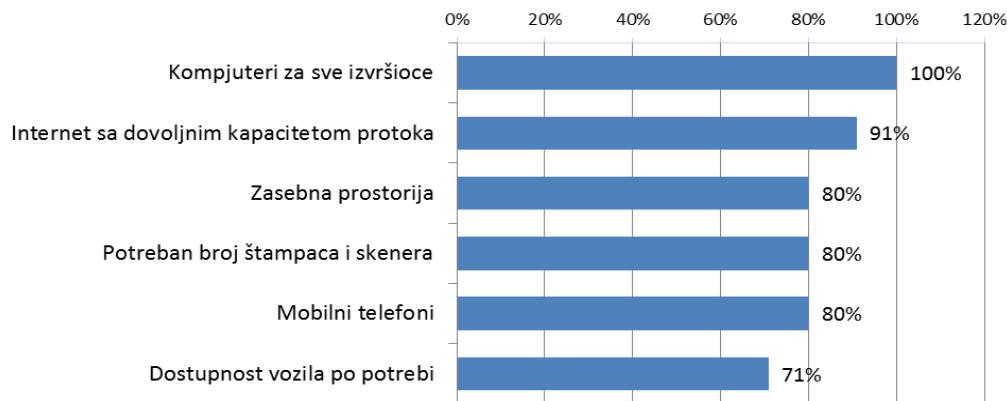
## 12. Ocenjivanje rada zaposlenih u Kancelariji za LER i uslovi rada

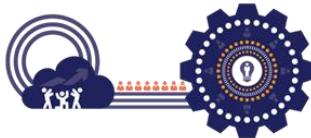
- Svega 6% anketiranih lokalnih samouprava ima organizovan sistem ocenjivanja učinka zaposlenih u KLER
- Prema proceni predstavnika lokalnih samouprava, prosečna (neto) plata zaposlenih u kancelarijama za LER iznosi 43.124 RSD
- U gradovima u AP Vojvodine prosečna (neto) plata zaposlenih u Kancelarijama iznosi 49.166 RSD, dok je u opštinama nešto niža i iznosi 41.674 RSD



- Posmatrano u odnosu na broj stanovnika u opšini, u proseku najviše plate (45.900 RSD) imaju zaposleni u Kancelarijama za LER u opština sa preko 50.000 stanovnika, a zanimljivo je da prema navodima predstavnika lokalnih samouprava najniže plate imaju zaposleni u KLER u opština sa između 30.000 i 50.000 stanovnika (39.500 RSD), dok zaposleni u KLER u opština sa ispod 30.000 stanovnika imaju nešto više plate u proseku (42.400 RSD)
- Bez obzira na visinu plate, gotovo svi predstavnici lokalih samouprava (91%) ističu da bi plata zaposlenih trebalo da bude veća uzimajući u obzir složenost posla, dok svega 6% smatra da je plata u Kancelarijama za LER adekvatna
- Tehnička opremljenost zaposlenih u KLER je na zadovoljavajućem nivou. Ono što uglavnom nedostaje su sale za sastanke, oprema za projektovanje, trenutna dostupnost vozila i veći limiti za mobilne telefon

**Grafikon br. 11 Tehnički uslovi rada zaposlenih u KLER**



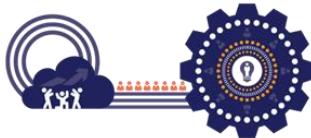


### 13. Ispitivanje javnog mnjenja građana i privrede

- Polovina anketiranih lokalnih samouprava u AP Vojvodini (51%) ističe da je u prethodne 2 godine sprovedla ispitivanje javnog mnjenja vezano za rad lokalne administracije
- Dominantan razlog za sprovođenje ispitivanja bilo je donošenje strateških dokumenata, dok samo nekoliko lokalnih samouprava navodi da kontinuirano sprovodi istraživanja i rezultate istraživanja koristi za definisanje mera i politika lokalnog ekonomskog razvoja. Pozitivni primeri su određivanje prioriteta kod planiranja infrastrukturnih radova, rešavanja ekoloških problema, uređenja parkova i javnih površina i slično

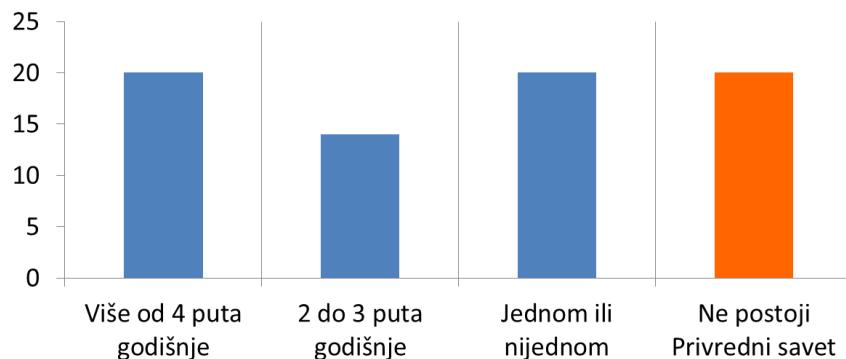
### 14. Privredni savet

- Više od polovine anketiranih lokalnih samouprava u Vojvodini (54%) nema organizovane Privredne savete
- Od ukupnog broja lokalnih samouprava, tek trećina (34%) ima aktivne Privredne savete koji zasedaju bar dva puta godišnje, dok petina lokalnih samouprava (20%) ističe da ima Privredne savete koji zasedaju više od 4 puta godišnje
- Pozitivni primeri uticaja Privednog saveta na rad LS zabeleženi su kod četvrtine anketiranih lokalnih samouprava (26%), gde se uglavnom radi o:
  - usvojenim inicijativama vezano za lokalne takse i naknade,
  - predlaganju kapitalnih projekata iz oblasti infrastrukture,
  - odluke o radnom vremenu,
  - poreskoj osnovici kod obračuna poreza na imovinu,
  - promovisanje preduzetništva i zanatstva,



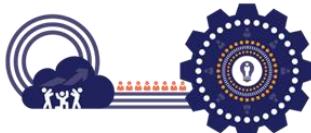
- visine naknade za zaštitu životne sredine,
- opremanje industrijske zone i uslovi korišćenja zemljišta u industrijskim zonama

**Grafikon br. 12 lokalne samouprave prema učestalosti zasedanja Privrednih saveta**

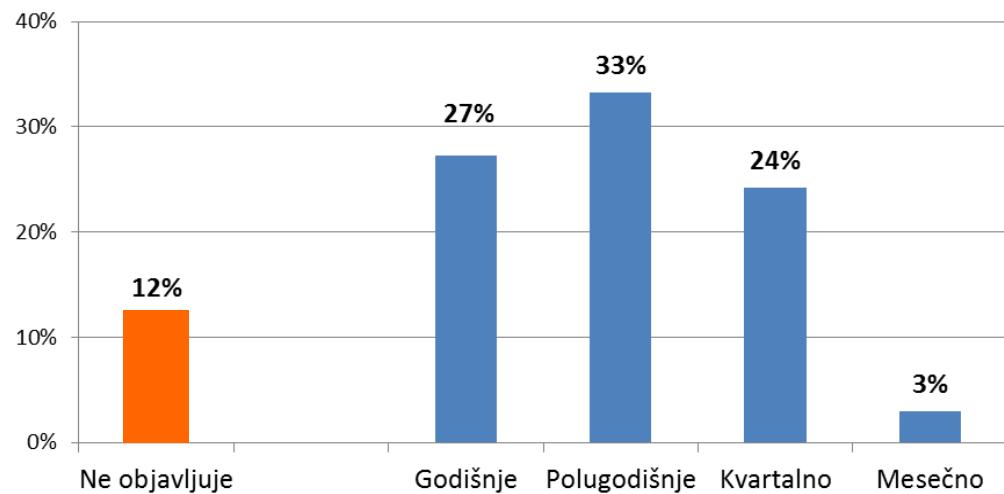


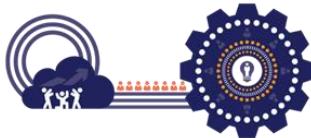
## 15. Podaci o izvršenju budžeta

- 88% anketiranih lokalnih samouprava objavljuje podatke o izvršenju lokalnog budžeta za prethodni period
- Što se tiče intervala u kom se objavljuju podaci o izvršenju budžeta za prethodni period, najčešće je to na polugodišnjem nivou (33%), dok samo jedna opština u AP Vojvodini objavljuje podatke o izvršenju budžeta na mesečnom nivou



Grafikon br. 13 Intervali objavljivanja podataka o izvršenju budžeta

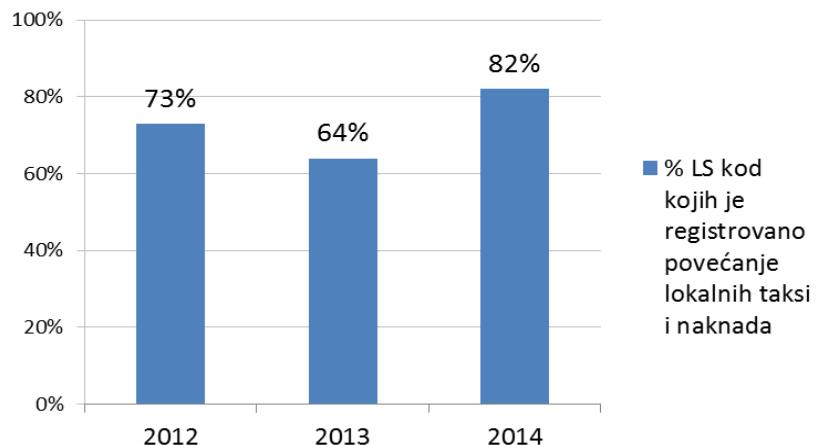


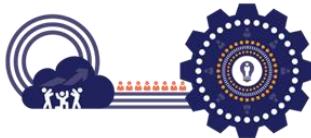


## 16. Promena taksi i naknada

- U poslednje 3 godine, u proseku se bar jednom promeni odluka o visini lokalnih taksi i naknada koje direktno pogađaju privredu
- U blizu 70% slučajeva (2012 73%; 2013 64%; 2014 82%) radilo se o povećanjima lokalnih taksi i naknada

**Grafikon br. 14 Da li je bilo promena u iznosu/stopu lokalnih taksi i naknada u prethodne 3 godine; Ukoliko jeste, da li su takse i naknade u proseku povećane ili smanjene?**





## 17. Sistem za prijavljivanje komunalnih problema

- Tri četvrtine (74%) anketiranih lokalnih samouprava navodi da ima uspostavljen sistem za prijavljivanje i praćenje rešavanja komunalnih problema
- U najvećem broju slučajeva se radi o tzv. sistemu „48 sati“, postoje i primeri sa sistemom „72 sata“ ili organizovanim „call centrima“
- Neke anketirane lokalne samouprave ističu da sistem postoji, ali se ne primenjuje ili se ne prate rezultati rada sistema

## 18. Uslužni centar sa objedinjenom šalter salom

- Gotovo sve lokalne samouprave u Vojvodini (89%) ističu da imaju organizovan uslužni centar sa objedinjenom šalter salom

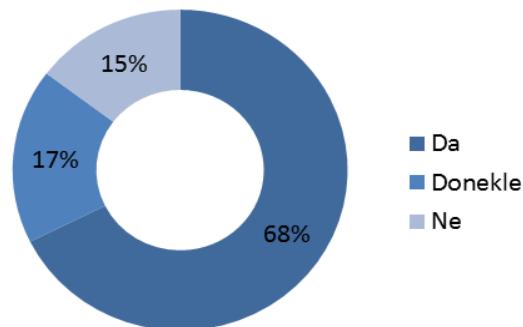
## 19. Programi podrške lokalnoj privredi

- Dve trećine anketiranih lokalnih samouprava (66%) ima iskustvo sa pokretanjem programa podrške lokalnoj privredi. Ovi programi podrške između ostalog, uključuju:
  - organizacija zajedničkih nastupa na sajmovima,
  - organizacija edukacija i programa obuke,
  - subvencije za ulaganja u poljoprivredu i organsku proizvodnju,
  - podrška za samozapošljavanje i preduzetništvo,
  - subvencionisane kamatne stope,
  - informisanje o postojećim konkursima za donacije i podršku privrednim aktivnostima

## 20. Informisanost o BFC SEE programu certifikacije

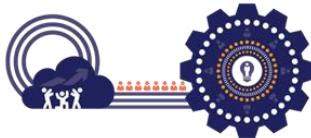
- Preko dve trećine (68%) lokalnih samouprava obuhvaćenih istraživanjem ističe da je upoznato sa programom Certifikacije gradova i opština sa povoljnim poslovnim okruženjem u jugoistočnoj Evropi, dok svega 15% ističe da nije upoznato

Grafikon br. 15 Informisanost o BFC SEE programu



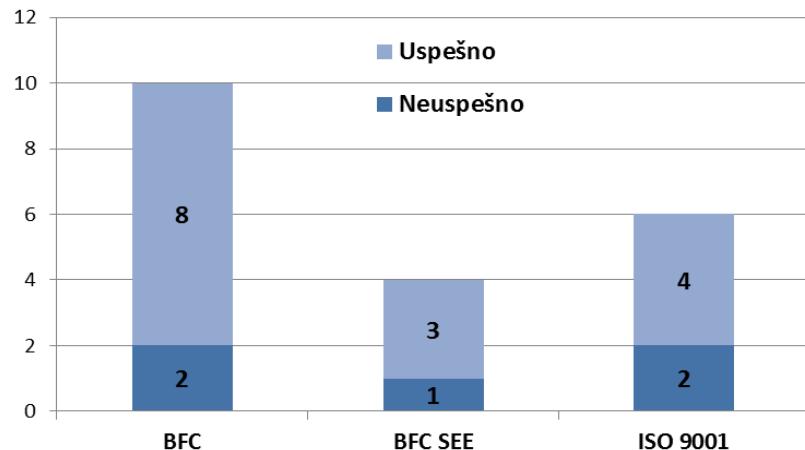
## 21. Učešće u programima certifikacije

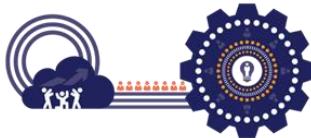
- Prema navodima predstavnika lokalnih samouprava koje su učestovale u istraživanju, ukupno deset lokalnih samouprava iz AP Vojvodine učestvovalo je u nacionalnom programu certifikacije opština sa povoljnim poslovnim okruženjem (BFC) u periodu od 2007-2013, od čega je 8 opština uspešno završilo proces



- Od kada je krenuo regionalni program BFC SEE 4 lokalne samouprave ističu da su učestovale u programu, od čega 3 uspešno
- Što se tiče ostalih programa standardizacije kvaliteta usluga lokalne samouprave, jedino je ISO 9001 bio započet u 6 lokalnih samouprava u AP Vojvodini, od čega je ovaj standard uspešno implementiran u 4 lokalne samouprave

**Grafikon br. 16 Učestvovanje u programu standardizacija kvaliteta usluga**





## 22. Dodatni podsticaji za unapređenje rada Kancelarija za LER

- Od dodatnih podsticaja za unapređenje rada KLER preko polovine anketiranih lokalnih samouprava (57%) je istaklo da bi im bilo potrebno dodatno institucionalno priznavanje što potvrđuje da KLER i dalje nisu odgovarajuće pozicionirane u lokalnim samoupravama
- Pored toga, ističe se i potreba vrednovanja rezultata koje su opštine i gradovi postigli kroz certifikaciju i druge programe za unapređenje poslovнog ambijenta, pa tako 43% lokalnih samouprava navodi vrednovanje rezultata na konkursima za dodelu sredstava i opredeljivanje podrške sa republičkog i pokrajinskog nivoa
- 11% lokalnih samouprava je imalo dodatne predloge koji se uglavnom odnose na dodatnu finansijsku stimulaciju za zaposlene u KLER

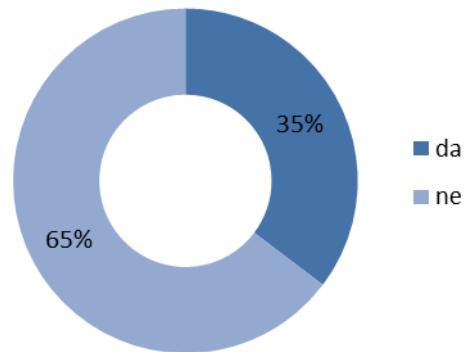
**Grafikon br. 17 Šta je potrebno od dodatnih podsticaja kako bi KLER unapredile svoj rad?**

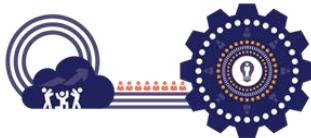


### 23. Konsultantska pomoć u apliciranju na projekte

- Više od jedne trećine lokalnih samouprava (35%) koristi konsultantsku pomoć za pripremanje dokumentacije za donatorske projekte
- Rezultati istraživanja pokazuju da angažovanje konsultanata nije garancija uspeha u prijavljivanju na projekte, te da lokalne samouprave koje se same angažuju na ovom poslu imaju jednake ili bolje rezultate u ovoj oblasti

**Grafikon broj 18. Da li angažujete konsultantske kuće za pomoć u pripremi i realizaciji EU projekata?**

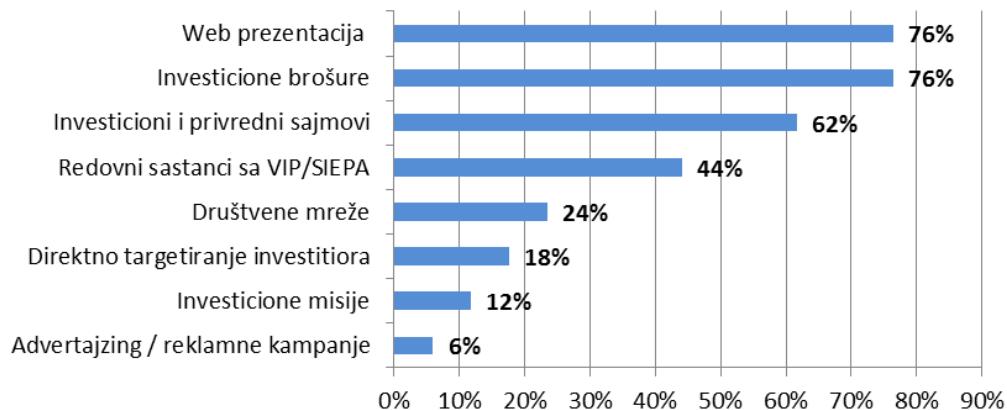




## 24. Promocija investicija

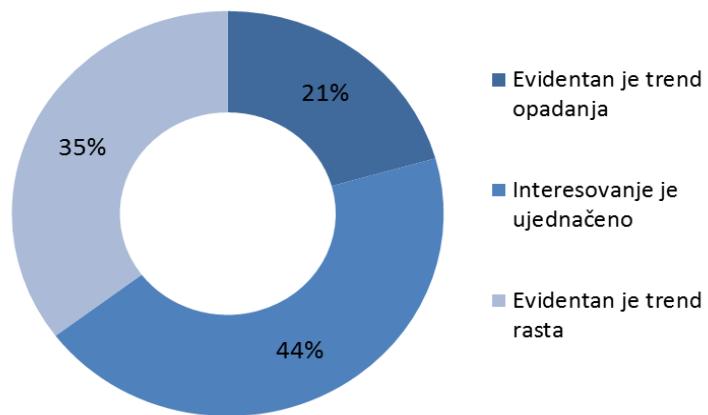
- Tri četvrtine anketiranih lokalnih samouprava (74%) ističe da ima ažuran promotivni materijal o investicionim potencijalima grada/opštine (na engleskom jeziku)
- Kao najzastupljeniji alati u promociji investicija koriste se investicione brošure i informacije na internet prezentaciji grada/opštine, dok je direktno targetiranje investitora zastupljeno kod manje od jedne petine lokalnih samouprava

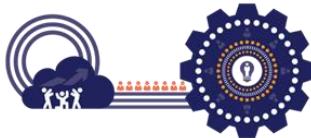
**Grafikon br. 19 Koji alati se koriste od strane KLER-a u promociji investicionih potencijala**



- Nešto više od jedne trećine anketiranih lokalnih samouprava (35%) je evidentiralo rast interesovanja investitora u prethodne 3 godine, dok je kod petine opština (21%) zabeležen pad interesovanja potencijalnih investitora. Najveći broj lokalnih samouprava (44%) ističe da je interesovanje potencijalnih investitora ujednačeno u protekle tri godine

**Grafikon br. 20 Da li postoji trend rasta ili opadanja interesovanja investitora u protekle 3 godine?**





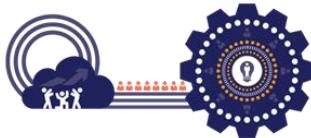
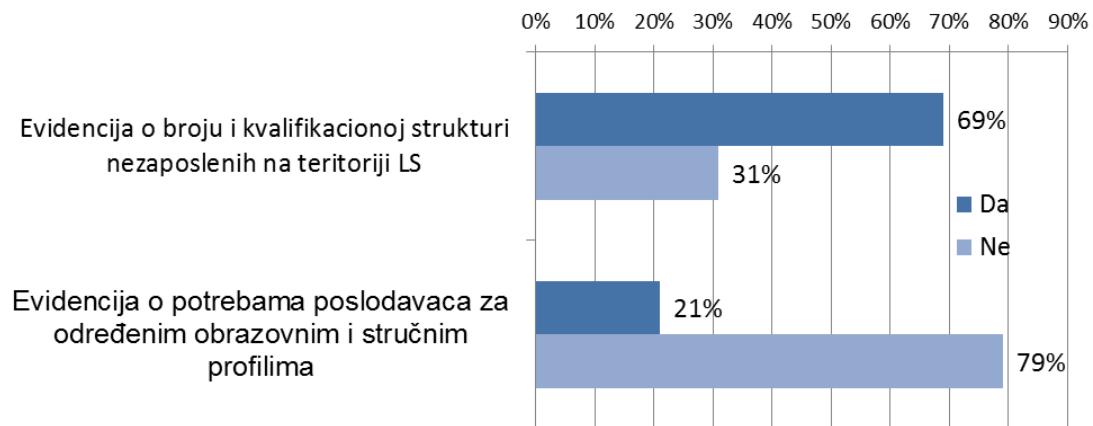
## 25. Industrijska zona

- Od svih 45 vojvođanskih opština 80% poseduje industrijsku zonu
- Njih 28 odnosno 62% raspolaže industrijskom zonom koja je u potpunosti opremljena infrastrukturom, s tim što 2 opštine od ovih 28 nema više slobodnih parcela
- 6 opština ima industrijsku zonu koja je delimično opremljena infrastrukturom, i još 2 opštine imaju industrijsku zonu ali bez infrastrukture
- Među necertifikovanim opštinama registruje se čak 48% lokalnih samouprava koje nemaju industrijsku zonu opremljenu infrastrukturom, dok među certifikovanim opštinama ne postoje takve opštine, odnosno svih 11 certifikovanih lokalnih samouprava za koje su prikupljeni podaci poseduju industrijsku zonu opremljenu infrastrukturom
- 6 opština (13%) nema industrijsku zonu, i 3 preostale opštine nisu odgovorile

**Grafikon br. 21 Da li opština raspolaže opremljenom industrijskom zonom?**

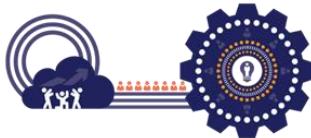
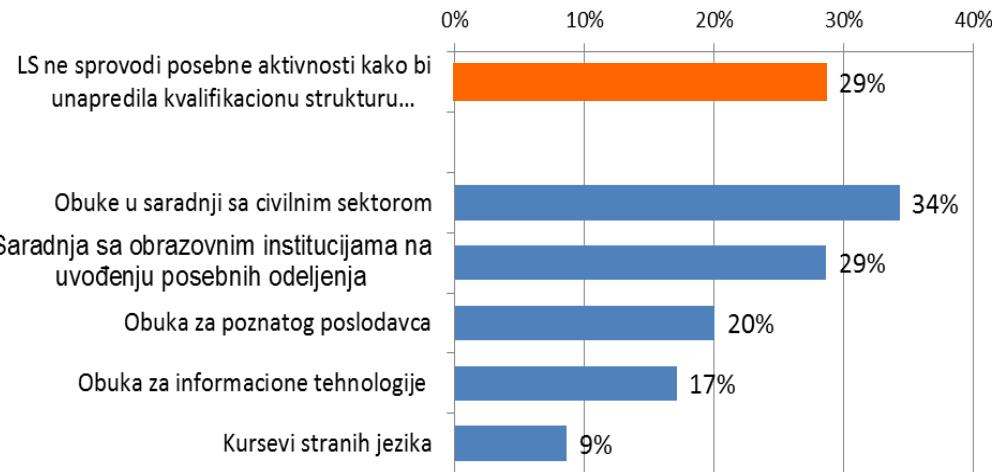
## 26. Praćenje tržišta radne snage

- Predstavnici dve trećine lokalnih samouprava (69%) koje su učestovale u istraživanju ističu da vode evidenciju o broju i kvalifikacionoj strukturi nezaposlenih na teritoriji svoje lokalne samouprave
- S druge strane, evidentan je nedostatak aktivnosti na praćenju potreba poslodavaca za kvalifikovanom radnom snagom. Svega 21% lokalnih samouprava ističe da vode ovakvu evidenciju
- Samo 7 lokalnih samouprava u Vojvodini u isto vreme prati aktuelnu ponudu radne snage i tražnju na strani poslodavaca. Kuriozitet je da od tih sedam lokalnih samouprava, dve nemaju nikakve aktivnosti na unapređenju kvalifikacione strukture nezaposlenih

**Grafikon br. 22 Praćenje tržišta radne snage u lokalnim samoupravama**

## 27. Aktivnosti na unapređenju kvalifikacione strukture nezaposlenih

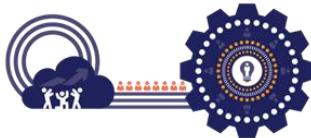
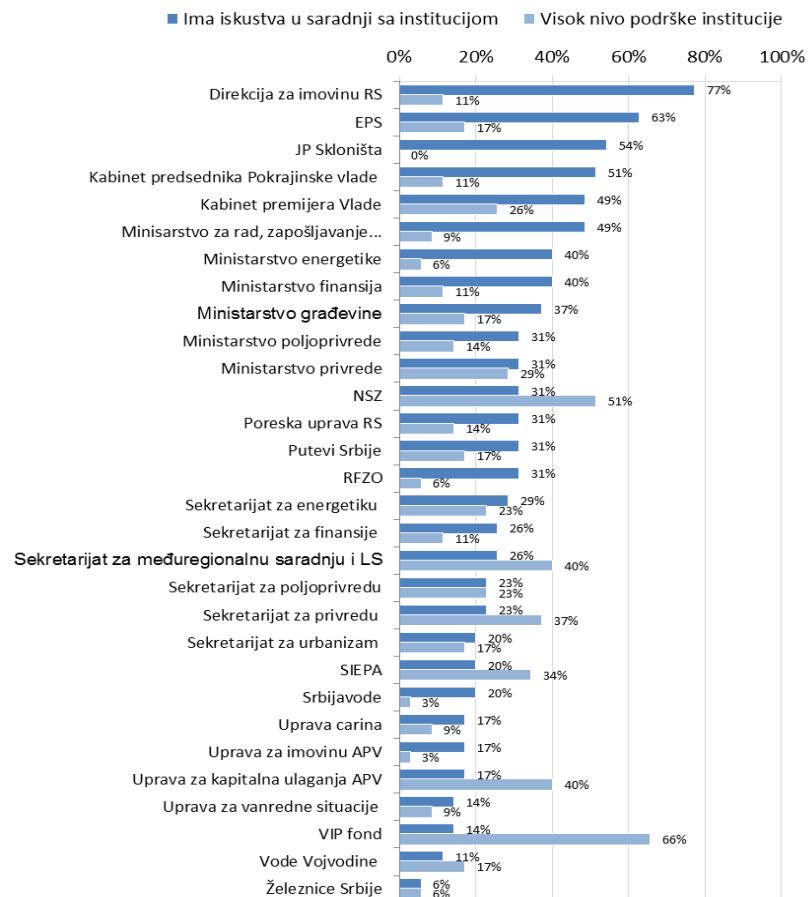
- Gotovo trećina lokalnih samouprava u Vojvodini koje su učestovale u ovom istraživanju (29%) ne sprovode nikakve posebne aktivnosti kako bi unapredili kvalifikacionu strukturu nezaposlenih
- Najzastupljenija aktivnost na unapređenju kvalifikacione strukture nezaposlenih od strane lokalnih samouprava je organizacija obuka u saradnji sa civilnim sektorom (34%), a zatim i saradnja sa obrazovnim institucijama na uvođenju posebnih odeljenja (29%)
- S druge strane, najmanje su zastupljene obuke za informacione tehnologije, kao i kursevi stranih jezika

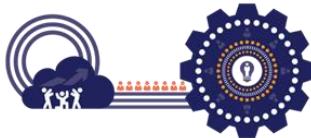
**Grafikon br. 23 Vidovi unapređenja kvalifikacione strukture nezaposlenih**

## 28. Ocena nivoa podrške institucija u privlačenju stranih investicija

- Institucije su rangirane prema broju ocena, tj. iskustava u saradnji na realizaciji investicionih projekata
- VIP fond je ocenjen od strane 80% lokalnih samouprava, dok je JP Skloništa imalo samo dve ocene
- Najbolje ocenjene institucije su Kabinet premijera Vlade RS, VIP fond i Pokrajinski sekretarijat za međuregionalnu saradnju i lokalnu samoupravu

**Grafikon br. 24 Podrška institucija u privlačenju stranih investicija**

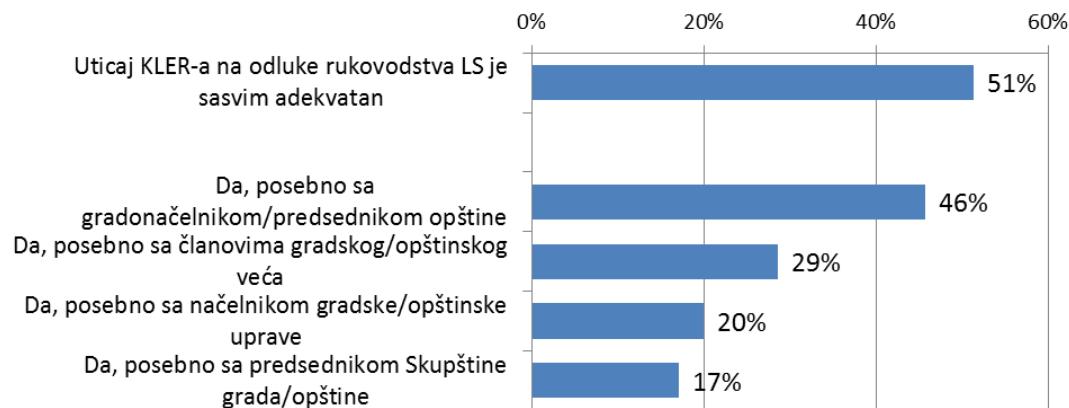
**Grafikon br. 25 Iskustvo i podrška institucija u privlačenju stranih investicija**



## 29. Uticaj Kancelarija za LER na pojedine segmente organizacije lokalne samouprave

- Svaka druga lokalna samouprava (51%) koja je učestovala u istraživanju navodi da je uticaj Kancelarija za LER na odluke rukovodstva sasvim adekvatan
- Evidentno je da predstavnici lokalnih samouprava prepoznaju ključan uticaj gradonačelnika/predsednika opštine na poziciju KLER unutar organizacije lokalnih samouprava, pa tako skoro svaki drugi (46%) ističe da je potrebno osnažiti kontakt sa gradonačelnikom, odnosno predsednikom opštine

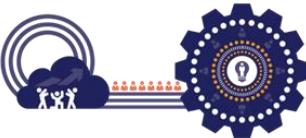
**Grafikon br. 26 Da li je potrebno osnažiti kontakt i uticaj KLER na odluke rukovodstva LS u vezi sa ekonomskim razvojem?**





## 30. Prijavljanje na donatorske projekte

- Kompletne podatke u vezi konkursa i projekata je dostavilo 23 lokalne samouprave, tako da su podaci koji slede predstavljeni na toj populaciji
- Po broju konkursa na koji su aplicirale lokalne samouprave, najzastupljeniji donator je AP Vojvodina. U proseku je bilo 53 aplikacija po lokalnoj samoupravi na konkurse raspisane od strane AP Vojvodine u poslednje 3 godine (18 aplikacija godišnje). U proseku godišnje su lokalne samouprave dobitile 9 projekata od strane AP Vojvodine (što znači da je uspešnost 54%). Prosečan iznos po projektu je iznosio 29.224€
- Što se tiče ministarstava Vlade Republike Srbije, prosečan broj prijava na konkurse po lokalnoj samoupravi je 8 godišnje; prosečna uspešnost prijava 39%. Prosečan iznos po projektu ministarstava Vlade Republike Srbije je iznosio 52.352€
- Na konkurse koje raspisuje Evropska Unija prema dostavljenim podacima prosečan broj prijavljenih projekata po lokalnoj samoupravi je 2 godišnje, uz uspešnost prijava od 57%. Prosečan iznos po projektu je dosta viši u odnosu na projekte finansirane od strane AP Vojvodine ili Republike i iznosio je 164.099€
- Na konkurse koje raspisuju ambasade stranih zemalja (Norveška; Češka; Japan; USAID) je prijavljuje značajno manji broj lokalnih samouprava. Za prethodne 3 godine broj prijava na konkurse je bio svega 3 u proseku, dok su u proseku prihvaćena po dva projekta. Prosečan iznos po dobijenom projektu je iznosio 180.100€
- Kuriozitet je da su lokalne samouprave koje nisu angažovale konsultantsku pomoć za EU projekte zapravo bili puno uspešnije u broju prijava (7,25 nasuprot 4,66 uz angažovanj konsultanata), u dobijanju projekata (57% nasuprot 52%), čak i po prosečnoj vrednosti projekata (193.222,04€ nasuprot 149.268,21€)



- Lok. samouprave koje ne angažuju konsultantsku pomoć kod prijava na EU projekte imaju u proseku 1,58 zaposlenih u KLER više od onih koje angažuju konsultante
- Zaključak koji se nameće kroz rezultate istraživanja je da je svršishodnije investirati u interne kapacitete KLER nego angažovati spoljne konsultante

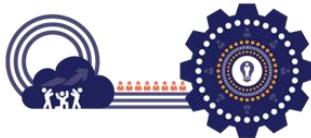
**Tabela br. 2 Na koliko konkursa je LS aplicirala u prethodne tri godine, koliko projekata je realizovala i koja je procenjena vrednost tih projekata?**  
(kompletne podatke dostavilo 23 lokalne samouprave; vrednost je iskazana u evrima)

AP Vojvodina	Predati	Prošli	Uspešnost	Ukupna vrednost	Vrednost / projektu
Prosek	53	28	54%	828.502	29.224
Prosek (godišnje)	18	9		276.167	

Republika	Predati	Prošli	Uspešnost	Ukupna vrednost	Vrednost / projektu
Prosek	23	9	39%	460.699	52.352
Prosek (godišnje)	8	3		153.566	

Evropska Unija	Predati	Prošli	Uspešnost	Ukupna vrednost	Vrednost / projektu
Prosek	6	4	57%	598.964	164.099
Prosek (godišnje)	2	1		199.655	

Strane ambasade	Predati	Prošli	Uspešnost	Ukupna vrednost	Vrednost / projektu
Prosek	3	2	69%	405.225	180.100
Prosek (godišnje)	1	1		135.075	



### 31. Privlačenje investicija

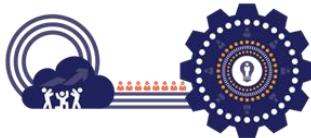
- Podatke o broju ključnih stranih investicija realizovanih na teritoriji lokalne samouprave od osnivanja Kancelarije za LER uz podatak o eventualnom aktivnom učestvovanju KLER u tom procesu dostavilo je 25 lokalnih samouprava – njih 15 je dostavilo podatke i o iznosu investicija. S obzirom da je potpune podatke o realizovanim stranim direktnim investicijama dostavilo 42% anketiranih opština, nalaze u ovom delu izveštaja treba posmatrati kao indikaciju, a ne kao potpuno pouzdanu informaciju
- Ukoliko pođemo od najnegativnijeg mogućeg scenarija – a to je da sve opštine koje nisu dostavile podatke zapravo nisu imale nijedan realizovan projekat, i dalje se može zaključiti da je 71% anketiranih lokalnih samouprava prijavilo realizaciju stranih investicija na svojoj teritoriji u periodu od osnivanja Kancelarije LER
- Prosečan broj stranih direktnih investicija kod onih lokalnih samouprava koje su dostavile podatke iznosi 4,6
- Kada se posmatraju podaci kojima raspolaćemo, Kancelarije za LER su učestvovalle u realizaciji skoro dve trećine (62%) svih prijavljenih projekata stranih investitora na teritoriji AP Vojvodine
- Prosečna vrednost pojedinačnih projekata iznosi 11.506.667€ (podatak za 15 lokalnih samouprava u Vojvodini)
- Lokalne samouprave koje imaju 4 ili više zaposlenih u Kancelariji za LER uspele su da privuku dvostruko više stranih direktnih investicija (6 u proseku) u odnosu na one koje imaju 3 ili manje zaposlenih u Kancelariji (3 u proseku)



- od lokalnih samouprava koje su uspešno prošle kroz program certifikacije po BFC i BFC SEE standardu prosek realizovanih stranih direktnih investicija je 7 dok je prosečan broj realizovanih projekata kod lokalnih samouprava koje nemaju certifikate povoljnog poslovnog okruženja 3,3
- Treba imati na umu da privlačenje stranih investicija zavisi od mnoštva faktora na koje lokalna samouprava ne može neposredno da utiče, kao što su geografski položaj i prirodna bogatstva, blizina autoputa ili aerodroma, makroekonomska i politička stabilnost, ekonomski trendovi u regionu i svetu. Ipak, može se izvući zaključak da su opštine koje imaju Kancelariju za LER i uspešno su završile program certifikacije po BFC i BFC SEE standardu uspele da privuku dva puta više stranih direktnih investicija od onih lokalnih samouprava koje nemaju certifikat o povolnjom poslovnom okruženju

## 32. Zaposlenost i plate u Vojvodini

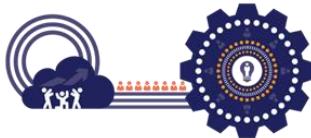
- U periodu od 2011, 19 od 45 vojvođanskih lokalnih samouprava (42%) je ostvarilo rast prosečnih ličnih primanja na svojoj teritoriji uz rast broja radnih mesta
- Od 19 lokalnih samouprava koje su ostvarile rast prosečnih zarada uz rast broja radnih mesta, samo 9 lokalnih samouprava ima i natprosečne zarade u odnosu na prosek 45 lokalnih samouprava na teritoriji AP Vojvodine
- Time dolazimo do 9 lokalnih samouprava od ukupno 45 za koje može da se kaže da su ostvarili značajne i održive rezultate na polju lokalnog ekonomskog razvoja u prethodne 4 godine (Odžaci, Vršac, Kovačica, Bačka Palanka, Zrenjanin, Indija, Pećinci, Sremska Mitrovica, Šid)



- Svih 9 lokalnih samouprava ima funkcionalne kancelarije za LER sa u proseku 4,87 izvršilaca (za 1 više od proseka) i uspele su da privuku natprosečan broj stranih direktnih investicija (6,33 u odnosu na prosečnih 4,55)
- Vredi napomenuti da je od izdvojenih 9 lokalnih samouprava, njih 6 (2/3) u prethodnom periodu certifikovano kao sredine sa povoljnim poslovnim okruženjem prema BFC ili BFC SEE standardu
- Zaključak koji se nameće je da postoji nesporna pozitivna korelacija između kapaciteta KLER i rezultata ostvarenih na polju lokalnog ekonomskog razvoja

### 33. Poređenje sa kontrolnom grupom opština iz centralne Srbije

- Grupu kontrolnih opština iz centralne Srbije činilo je 6 opština odnosno gradova: Ćuprija, Gornji Milanovac, Požega, Šabac, Trstenik, Valjevo
- Pet od šest opština ima važeću strategiju (održivog, ekonomskog) razvoja, ali samo predstavnici dve opštine ističu da se strategija realizuje po planu – u procentima to je 40% što je znatno slabiji rezultat u odnosu na Vojvodinu u kojoj je procenat sprovodenja strategije 90%. Među razlozima zbog kojih se strategije ne sprovode izdvajaju se finansijski razlozi, kao i nedovoljna usklađenost sa republičkim programima/strategijama
- Kao ključni razvojni potencijali ovih opština navode se: poljoprivreda (na prvom mestu, kao i u Vojvodini), preduzetništvo, razvijena infrastruktura, industrija, ali i turizam, mala i srednja preduzeća, kao i industrijske zone
- Svih 6 anketiranih lokalnih samouprava navodi da njihova opština ima Kancelariju za lokalni ekonomski razvoj ili službu koja obavlja te poslove
- U četiri lokalne samouprave Kancelarija za LER je organizovana kao odeljenje, dok je u dve loalne samouprave organizovana kao posebna služba



- U Kancelrijama je u proseku zaposleno 4,3 osobe i 5 od 6 lokalnih samouprava ističe da broj zaposlenih nije adekvatan s obzirom na obim posla
- Većina zaposlenih je sa visokom školskom spremom, dok je poznавање engleskог jezika neujednačeno
- Kad je reč o osnovnim funkcijama zaposlenih u Kancelrijama za LER, lokalne samouprave iz centralne Srbije za razliku od vojvodanskih na prvo mesto stavljaju strateško planiranje, a zatim ide privlačenje investicija, i tek na trećem mestu priprema i realizacija projekata (koja je u Vojvodini na prvom mestu). Ni jedni, ni drugi ne vide bavljenje postojećom privredom kao ključnu funkciju KLER
- 5 od 6 opštine ističe da postoje obrazovni profili koji im nedostaju kako bi rad Kancelarija za LER bio efikasniji (nedostaju: pravnici, ekonomisti, urbanisti, kao i IT stručnjaci)
- Dve opštine imaju plan obuka i usavršavanja zaposlenih u Kancelrijama za LER, iako svi istakli da postoji potreba za dodatnim obukama (najpotrebnije obuke su za pisanje projekata i promociju investicija)
- Svi predstavnici ističu da bi pohađali programe usavršavanja na državnoj akademiji za lokalnu samoupravu
- Od tehničkih uslova za rad zaposlenih u Kancelrijama problematični su jedino mobilni telefoni i dostupnost vozila po potrebi, što je slučaj i u Vojvodini
- 5 od 6 opština ima organizovan Privredni savet, koji zaseda najčešće jednom ili 2 do 3 puta godišnje
- Predstavnici lokalnih samouprava ističu da se podaci o izvršenju budžeta objavljuju, ali samo na godišnjem nivou
- Tri opštine angažuju konsultantske kuće za pomoć u pripremi i realizaciji EU projekata, a i sto toliko navodi da poseduje ažuran promotivni materijal o investicionim potencijalima na engleskom što je lošiji rezultat nego u Vojvodini



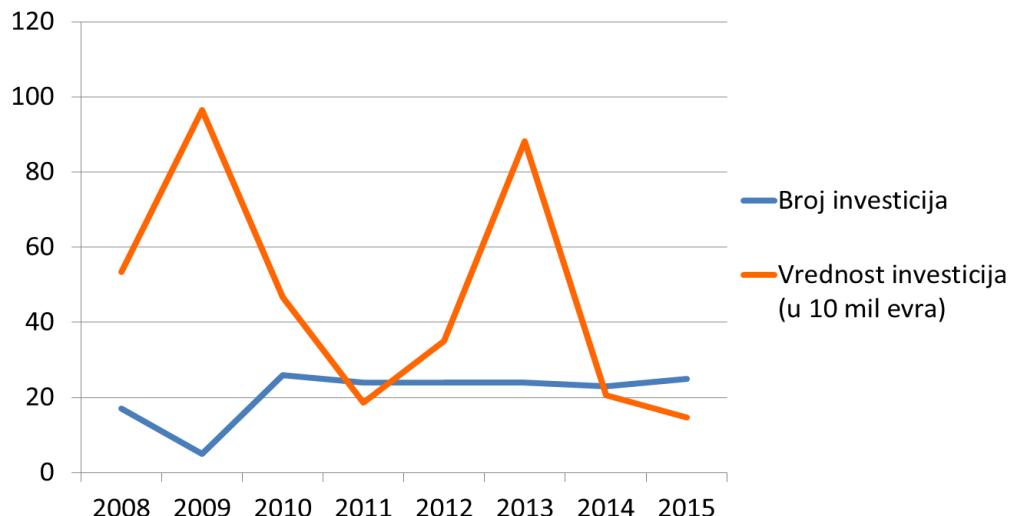
## PREGLED EKONOMSKE AKTIVNOSTI U VOJVODINI

Pored primarnog istraživanja kapaciteta lokalnih samouprava, sprovedena je i desk analiza sekundarnih podataka u cilju sagledavanja ekonomske aktivnosti i trendova u Vojvodini.

Podaci o stranim ulaganjima u Vojvodini i Srbiji su vrlo nekonistentni i nepotpuni, s obzirom da ne postoji zvaničan i sveobuhvatni registar. Kombinovanjem internih podataka NALED-a i parcijalnih podataka iz baza kojima raspolaže SIEPA/RAS, VIP fond i lokalne samouprave, dolazimo do zaključka da je u periodu od 2008. do 2015. godine, u Vojvodini realizovano najmanje 170 stranih direktnih investicija. Za 148 investicija su dostupni podaci o iznosu ulaganja čija ukupna vrednost iznosi 3.742.571.224 evra, s tim što je realno pretpostaviti da je broj i nivo investicija u Vojvodini veći. Ovom rezultatu doprinose dve investicije Gazprom Njefta

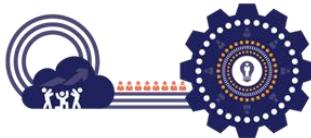
(u Novom Sadu i Pančevu) izrazito natprosečne vrednosti (947 miliona evra i 800 miliona, respektivno). Prosečna vrednost strane investicije u Vojvodini je 25,2 miliona evra, a ukoliko bismo iz računice isključili Gazprom prosečna vrednost investicije pada na 13,6 miliona €. Prvih pet zemalja po broju realizovanih investicija u Vojvodini su: Italija (32), Nemačka (28), Austrija (15), Slovenija (12), Hrvatska (9). Prvih pet zemalja po iznosu realizovanih investicija su: Rusija (1,75 mlrd evra), Italija (504 mil evra), Nemačka (313 mil evra), USA (222 mil evra), Izrael (160 mil evra).

**Grafikon br.27 Kretanje broja i vrednosti stranih direktnih investicija u Vojvodini 2008-2015**



U posmatranom periodu, opštine certifikovane po BFC ili BFC SEE standardu su privukle 114 stranih direktnih investicija (u proseku, oko 9 godišnje) ukupne vrednosti od oko 3 milijarde evra, odnosno 1,3 milijarde evra ukoliko iz računice izostavimo investicije Gazprom Njefta koje ne zavise neposredno od rada lokalne samouprave. U isto vreme, opštine koje

nisu certifikovane privukle su 56 stranih direktnih investicija (u proseku, 2,43 godišnje) ukupne vrednosti 648 hiljada evra. Analiza sekundarnih podataka potvrđuje nalaze iz istraživanja – šta više, razlika između certifikovanih i necertifikovanih opština je još izraženija. Iako je broj certifikovanih opština znatno manji, ukupna vrednost stranih direktnih



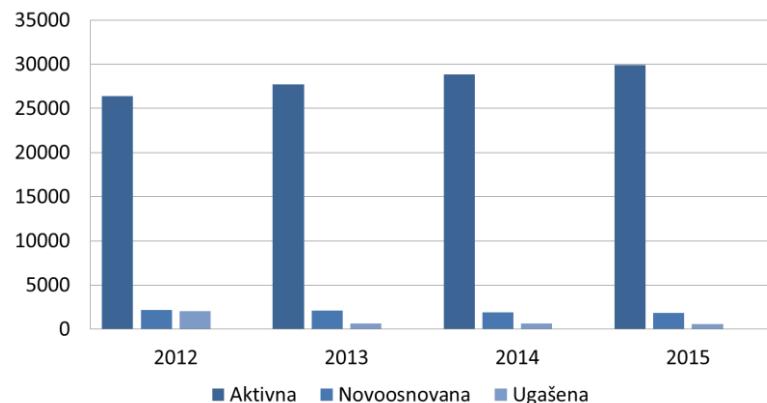
investicija koje su uspele da privuku dvostruko je veća u odnosu na one koje nemaju certifikat (ako bismo računali i investiciju Gazproma, odnos bi bio skoro 5:1).

Kada je reč o broju privrednih subjekata, prema zvaničnim podacima Agencije za privredne registre, broj aktivnih privrednih društava u Vojvodini je postepeno rastao u protekle 4 godine da bi 2015. dostigao skoro 30.000, što je za 13% više u odnosu

na 2012. Broj novoosnovanih preduzeća u 2015. je 1.867 što je relativno stabilan rezultat, dok je broj ugašenih preduzeća drastično smanjen sa 2.059 u 2012. na svega 588 u 2015. (71% smanjenje).

Broj preuzetnika se nije drastično menjao u protekle 4 godine - aktivnih preuzetnika ima između 53 i 55 hiljada, novoosnovanih preuzetnika oko 7.900 i 8.500 ugašenih preuzetnika.

**Grafikon br.27 Kretanje broja privrednih društava u Vojvodini 2012-2015**





Posmatrano po opštinama, tokom poslednje 4 godine sve opštine su uspele da ostvare porast broja aktivnih privrednih subjekata (12% u proseku), od minimalnih 1,75% koliko je ostvario Knjaževac, do maksimalnih 23,5% koliko je ostvario Sečanj. Najveći broj aktivnih privrednih društava i preduzetnika ima Novi Sad, što je i logično s obzirom da je reč o gradu koji

ima daleko najviše stanovnika. Među top 10 opština i gradova po broju aktivnih privrednih subjekata situacija se nije bitno menjala od 2012, osim što je Stara Pazova pretekla Sombor, a Indija Bačku Palanku. Slična je rang lista i kada govorimo o preduzetnicima, s tim što među top 10 ulazi Ruma umesto Vršca.

**Tabela br. 3 Top 10 vojvođanskih opština po broju aktivnih privrednih subjekata 2015.**

Rang	Lokalna samouprava	Br. aktivnih priv.subjekata
1	Grad Novi Sad	10.631
2	Grad Subotica	3.383
3	Grad Pančevo	1.824
4	Grad Zrenjanin	1.167
5	Opština Stara Pazova	1.119
6	Grad Sombor	1.068
7	Grad Sremska Mitrovica	809
8	Opština Indija	748
9	Opština Bačka Palanka	696
10	Opština Vršac	614



**Tabela br. 4 Top 10 vojvođanskih opština po broju aktivnih preduzetnika 2015.**

Rang	Lokalna samouprava	Br. aktivnih preduzetnika
1	Grad Novi Sad	13.941
2	Grad Pančevo	4.638
3	Grad Subotica	3.413
4	Grad Zrenjanin	3.127
5	Opština Stara Pazova	2.473
6	Grad Sombor	2.176
7	Grad Sremska Mitrovica	1.803
8	Opština Ruma	1.447
9	Opština Indija	1.398
10	Opština Bačka Palanka	1.319

Važno je istaći da certifikovane opštine imaju višestruko veći broj registrovanih preduzetnika (3.203, naspram 573), kao i aktivnih privrednih društava (1.959, naspram 264).

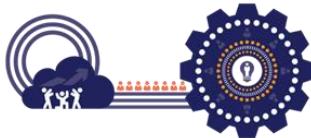
Kada govorimo o opštinama koje beleže najslabiju privrednu aktivnost merenu brojem aktivnih privrednih subjekata i preduzetnika, neslavna prva mesta zauzimaju opštine Nova Crnja i Čoka.

**Tabela br. 5 Najslabijih 10 vojvođanskih opština po broju aktivnih privrednih subjekata 2015.**

Rang	Lokalna samouprava	Br. aktivnih priv.subjekata
1	Opština Nova Crnja	53
2	Opština Opovo	63
3	Opština Čoka	63
4	Opština Novi Kneževac	79
5	Opština Sečanj	84
6	Opština Plandište	94
7	Opština Titel	101
8	Opština Žitište	111
9	Opština Sremski Karlovci	118
10	Opština Mali Iđoš	118

**Tabela br. 6 Najslabijih 10 vojvođanskih opština po broju aktivnih preduzetnika 2015.**

Rang	Lokalna samouprava	Br. aktivnih preduzetnika
1	Opština Čoka	137
2	Opština Nova Crnja	141
3	Opština Novi Kneževac	182
4	Opština Mali Iđoš	189
5	Opština Plandište	225
6	Opština Opovo	240
7	Opština Sečanj	262
8	Opština Žitište	267
9	Opština Bački Petrovac	286
10	Opština Titel	320



## Primeri dobre prakse

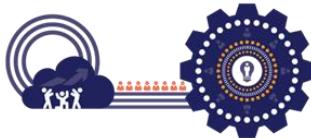
Kao primere dobre prakse ističemo lokalne samouprave u AP Vojvodini koje su reformisale svoju administraciju i primenile nove modele i pristupe u radu, u cilju unapređenja kvaliteta života u lokalnoj

zajednici, podizanja nivoa usluga građanima, privlačenja novih investicija, uspostavljanja partnerskog odnosa s postojećom privredom, podsticanja preduzetništva i razvoja lokalne privrede.

### Sremska Mitrovica

Godinu dana po dobijanju NALED-ovog BFC certifikata o povolnjom poslovnom okruženju i dostizanja „Vojvođanskog standarda“ Financial Times je uvrstio Sremsku Mitrovicu među top deset cenovno najatraktivnijih investicionih destinacija u Evropi. Proaktivno gradsko rukovodstvo iskoristilo je ovu priliku da

privuče investiciju jednog od vodećih svetskih dobavljača u autoindustriji – američkog Cooper Standarda koji 2014. pokreće proizvodnju u ovom gradu i otvara 200 novih radnih mesta sa planom da zaposli četiri puta više radnika. Vrednost ove investicije je 24 miliona evra.



## Odžaci

Mala opština poput Odžaka, iako udaljena od Koridora 10 uspela je da značajnim unapređenjima u radu lokalne administracije kroz program certifikacije i podizanjem kapaciteta Kancelarije za

lokalni ekonomski razvoj u kratkom roku privuče tri velike investicije od 20 miliona evra, nakon višedecenijske pauze. Danas u ovoj opštini svoje pogone imaju Magna seating, Greiner Packaging i Standard Gas.

## Novi Sad

Grad Novi Sad se posvetio podršci razvoja start-up biznisa u IT sektoru i to kroz razvoj jednog od najuspešnijih poslovnih inkubatora. Uporedo sa razvojem biznis inkubatora, razvio se i Vojvođanski IKT klaster kao mesto okupljanja najboljih domaćih kompanija iz sektora informacionih tehnologija koje zapošljavaju preko 3.000 stručnjaka.

Naučno-tehnološki park Novi Sad osmišljen je kao podrška malim inkubator-preduzećima, koja se bave razvojem ideja i njihovom tehnološkom primenom, s ciljem da postane regionalni centar za dinamični razvoj i promociju inovativno-tehnoloških projekata i kompanija. Izgradnja NT parka je u toku.



## Zrenjanin

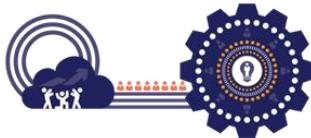
Grad Zrenjanin prošao je u 2013. kroz obimnu reorganizaciju gradske uprave. Smanjen je broj izvršilaca sa 414 na 339, broj odeljenja redukovani su sa 18 na šest, kao i broj rukovodilaca, a broj zamenika sa 13 na šest. Uz to, broj odseka smanjen je sa 36 na 30, ukinuto je 22 koordinatora i 20

šefova mesnih kancelarija. Važan pomak predstavlja formiranje Kancelarije za brze odgovore, u okviru koje funkcioniše i Sistem 48 za rešavanje zahteva građana i privredne u skladu sa "Vojvođanskim standardom".

## Beočin

Opština Beočin ostvarila je saradnju sa fabrikom cementa Lafarge sa kojom je zajedničkim snagama opremlila jednu industrijsku zonu i dovela 4 investitora, a sada rade na opremanju druge. Ovo je samo jedan od vidova saradnje sa privredom i kompanijom Lafarge, naime opština i kompanija ulažu dodatnih milion evra u razvoj obrazovanja i sporta na

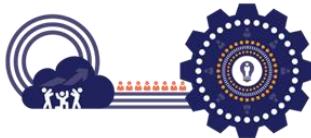
teritoriji lokalne samouprave – subvencionisanje prevoza učenika osnovnih i srednjih škola i fakulteta, nabavku opreme i investiciono održavanje osnovnih škola, subvencionisanje rada JP "Sportsko poslovni centar" Beočin kao i za manje značajne projekte u infrastrukturne opštinske objekte.



## Vršac

Opština Vršac ima razvijen Industrijski tehnološki park koji predstavlja jedinstveni model ciljanog privlačenja ulaganja u Srbiji. Fokus na sektor farmacije rezultirao je dovođenjem osam domaćih i stranih investitora među kojima su Hemofarm-Stada i Fresenius Medical Care. Takođe,

opština je 2015. godine uspela da uz podršku NALED-a i USAID-a primeni inovativni koncept revizualizacije braunfilda i da napušteni dom vojske pretvori u Kreativni generator – mesto okupljanja i inspirativnog delovanja mladih ljudi, preduzetnika i građana Vršca.



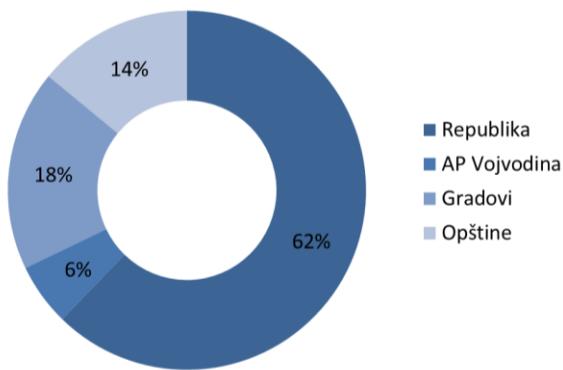
## ANALIZA LOKALNIH NAMETA U VOJVODANSKIM OPŠTINAMA

Važan aspekt poslovnog okruženja i konkurentnosti opština jesu lokalne takse i naknade odnosno cene komunalnih i drugih usluga koje lokalne samouprave pružaju privredi i građanima. Iz tih razloga, poseban segment ovog Izveštaja posvećen je upravo analizi lokalnih nameta u vojvođanskim opštinama na osnovu sekundarnih podataka koji su dostupni u NALED-ovom „Kalkulatoru“ kao jedinoj on-line bazi koja obračunava i poredi takse, naknade i cene komunalnih usluga u više od 40 lokalnih samouprava Srbije. Prema podacima NALED-a, od ukupno 20 najvećih neporeskih nameta u 2015. godini država je prihodovala oko 71,8 milijardi dinara, pri čemu Republičkom budžetu pripada 44,6 mlrd (62%), budžet AP Vojvodine prihoduje 4 mlrd (5,6%), budžeti

gradova u Republici Srbiji 13,1 mlrd (18%) i budžeti opština oko 10,1 mlrd (14%). Od ukupno 4 milijarde dinara koliko je prihodovao budžet AP Vojvodine zakonski propisani prihodi su naplaćeni od sledećih naknada:

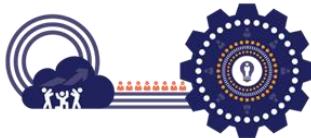
1. Sredstva ostvarena od davanja u zakup poljoprivrednog zemljišta, odnosno poljoprivrednih objekata u državnoj svojini (1,83 mlrd RSD)
2. Naknada za korišćenje vodnog dobra (0,85 mlrd RSD)
3. Naknada za odvodnjavanje od fizičkih lica po osnovu rešenja poreske uprave (1,25 mlrd RSD)
4. Naknada za korišćenje mineralnih sirovina i geotermalnih resursa kada se eksploatacija vrši na teritoriji AP Vojvodina (162,1 mil RSD).

Grafikon br.28 Raspodela 20 najizdašnijih neporeskih nameta 2015.



Posmatrajući raspoložive podatke samo za vojvođanske opštine i gradove, u periodu od 2014. do 2016. možemo doneti zaključke u vezi sa trendovima kretanja lokalnih nameta:

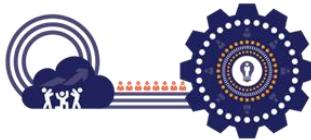
- 2/3 lokalnih samouprava je povećalo cenu iznošenja smeća po  $m^2$ , dok je 1/3 cena ostala nepromenjena ili se smanjila
- 40% je povećalo jediničnu cenu kanalisanja, dok je 60% cenu ostavilo nepromenjenom ili je smanjilo
- 70% je povećalo cenu vode po  $m^2$ , dok je 30% cenu ostavilo nepromenjenom ili je smanjilo
- Tržišna cena imovine po  $m^2$  se povećala u 30% lokalnih samouprava
- Naknada za zaštitu životne sredine je u 60% lokalnih samouprava ostala nepromenjena (na primeru banke)
- Firmarina je u polovini lokalnih samouprava porasla (na primeru bane).



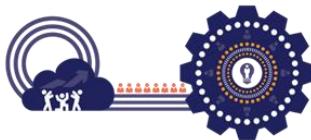
Uvidom u podatke za konkretnе lokalne samouprave možemo zaključiti da su gradovi poput Bača, Kanjiže, Kikinde, Rume i Sremske Mitrovice postali „jeftiniji“ za poslovanje u odnosu na prethodne dve godine, kada se kao parametar uzimaju isključivo lokalni troškovi i cene komunalnih usluga.

**Tabela br. 7 Cene komunalnih usluga u RSD u odabranim opštinama Vojvodine 2014/2016** (plava boja označava smanjenje ili nepromenjen iznos, a narandžasta povećanje; N/A – podaci nisu dostupni)

LS	Cena smeća po m <sup>2</sup>		Promena	Cena kanalizacije po m <sup>3</sup>		Promena	Cena vode po m <sup>3</sup>		Promena
	2014.	2016.		2014.	2016.		2014.	2016.	
Alibunar	N/A	6,20	N/A	N/A	56,28	N/A	N/A	91,59	N/A
Bač	19,5	24,54	>	51,7	50	<	84,94	79	<
Bečeј	N/A	21,22	N/A	N/A	42,34	N/A	N/A	112,92	N/A
Kanjiža	N/A	N/A	N/A	67,48	31,24	<	77,46	71,72	<
Kikinda	14,53	14,53	=	102,6	107	>	106,92	110,00	>
Kovin	23,04	24,65	>	57,84	61,86	>	115,68	123,72	>
Kula	12,1	13,18	>	26,27	40,12	>	105,08	126,29	>
Novi Sad	N/A	11,78	N/A	N/A	73,53	N/A	N/A	116,88	N/A

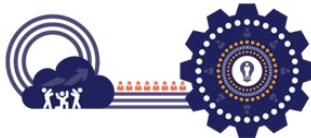


LS	Cena smeća po m <sup>2</sup>		Promena	Cena kanalizacije po m <sup>3</sup>		Promena	Cena vode po m <sup>3</sup>		Promena
	2014.	2016.		2014.	2016.		2014.	2016.	
Pančevo	N/A	2.65	N/A	N/A	85.80	N/A	N/A	103.60	N/A
Pećinci	N/A	12.96	N/A	N/A	25.00	N/A	N/A	50.00	N/A
Ruma	13.49	12.49	<	29.96	27.21	<	93.96	95.70	>
Sombor	8.4	8.54	>	95.34	19.93	<	95.34	99.59	>
Srbobran	N/A	30.83	N/A	N/A	21.73	N/A	N/A	108.72	N/A
S.Mitrovica	9.97	17.86	>	37.1	37.01	<	71.28	71.28	=
Stara Pazova	22.68	21.60	<	39.28	40.28	>	89.82	92.12	>
Zrenjanin	6.82	N/A	N/A	45.00	44.62	<	59.00	62.24	>
Žitište	4.61	4.84	>	0.00	N/A	N/A	58.05	N/A	N/A

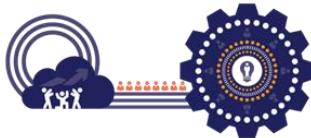


**Tabela br. 8 Tržišna cena imovine, visina „firmarine“ i Naknade za zaštitu životne sredine po m<sup>2</sup> na primeru banke 2014/2016**

LS	Tržišna cena imovine po m <sup>2</sup>		Promena	Naknada za zaštitu životne sred. po m <sup>2</sup>		Promena	Firmarina		Promena
	2014.	2016.		2014.	2016.		2014.	2016.	
Alibunar	N/A	45.000	N/A	N/A	1	N/A	N/A	160.000	N/A
Bač	60.252	13.059	<	N/A	1	N/A	304.110	309.790	>
Bećej	71.352	33.613	<	N/A	2	N/A	100.000	410.000	>
Kanjiža	73.719,09	73.719,09	=	1,4	1,4	=	186.890	200.950	>
Kikinda	60.342	60.342	=	2	2	=	470.000	470.000	=
Kovin	N/A	N/A	N/A	3	3	=	90.000	95.731	>
Kula	N/A	39.342,29	N/A	0,5	3	>	283.424	298.509	>
Novi Sad	N/A	140.605	N/A	N/A	3	N/A	N/A	321.355	N/A
Pančevo	88.985	47.700	<	N/A	3	N/A	180.000	516.160	>
Pećinci	N/A	40.000	N/A	N/A	3	N/A	N/A	300.000	N/A
Ruma	71.809	75.000	>	2,5	1	<	450.000	450.000	=
Sombor	68.415	110.486	>	25	3	<	435.000	295.000	<



Srbobran	N/A	N/A	N/A	N/A	1,5	N/A	N/A	175.594	N/A
Sremska Mitrovica	71.811	67.000	<	N/A	0	N/A	163.560	243.195	>
Stara Pazova	79.405,5 6	83.730	>	2,8	2,8	=	400.000	400.000	=
Žitište	N/A	8.511	N/A	2	2	=	144.000	144.000	=
Zrenjanin	78.211	57.262	<	2	N/A	N/A	350.000	290.000	<



## ZAKLJUČCI

### Izazovi i održivost KLER

Iako je prošlo 10 godina od početka uspostavljanja KLER kao operativnih organizacionih celina unutar lokalnih samouprava za poslove lokalnog ekonomskog razvoja, i dalje 8 od 45 lokalnih samouprava u AP Vojvodini nema ovu Kancelariju. Od ovih 8, u dve lokalne samouprave su KLER zvanično otvorene, ali nisu počele sa radom zbog zabrane zapošljavanja u javnoj upravi.

Zbog mera racionalizacije broja zaposlenih u lokalnim samoupravama, broj izvršilaca u KLER opada jer se raspoređuju na druge zadatke unutar uprave. Zbog specifičnosti posla u KLER, potrebnih kvalifikacija i neophodnog poznavanja sistema rada svih organizacionih celina lokalne administracije, zaposleni u KLER-u su obično prvi na udaru kada treba „popuniti rupe“ u drugim odeljenjima u upravi.

KLER nije vertikalno uvezan sa višim nivoima državne administracije, odnosno ne postoji „upravni postupak“ koji KLER sprovodi u ime republičkih ili pokrajinskih vlasti na teritoriji opštine koji bi garantovao održivost KLER u smislu broja i strukture izvršilaca. Iskorak je napravljen kroz Zakon o ulaganjima gde se uvode Jedinice za LER i podršku ulaganjima kao deo nacionalne platforme za podršku ulaganjima, ali ta uloga još nije precizirana i ostalo je nejasno šta se konkretno od KLER očekuje po tom osnovu.

Problem za održivost KLER svakako predstavlja smanjenje atraktivnosti posla u državnoj administraciji u odnosu na privatni sektor. Naime, u odnosu na 2012. plate u javnoj upravi u AP Vojvodini su smanjene u proseku za 6% u nominalnom iznosu, dok su plate u prerađivačkoj industriji povećane za skoro 13% u



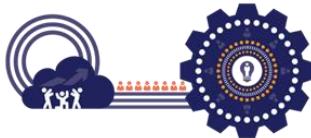
nominalnom iznosu i skoro su prestigle zarade u javnoj upravi. Imajući u vidu prosečnu neto zaradu u prerađivačkoj industriji u AP Vojvodini u februaru 2016. (44.303 RSD) u odnosu prosečne plate u KLER (43.124 RSD), kao i razliku u kvalifikacionoj strukturi (80% zaposlenih u KLER ima visoku stručnu spremu u odnosu na 20-25% u prerađivačkoj industriji), za očekivati je da će za mlade i talentovane ljude posao u državnoj administraciji na lokalu biti sve manje atraktivan ukoliko se trendovi po pitanju visina zarada nastave.

Ulaganja lokalnih samouprava u programe lokalnog ekonomskog razvoja pokazuju tendenciju rasta ali i dalje nisu dovoljna. Uporednim pregledom programskih budžeta svih 45 lokalnih samouprava u AP Vojvodini, dolazi se do podatka da se u 2015. godini u proseku za Program 3 - Lokalni ekonomski razvoj izdvajalo samo 2,1% ukupnog budžeta, dok je u programskim budžetima za 2016. godinu taj procenat značajno bolji i iznosi 5,9%. Sa druge strane, u 2015. direktni prihodi LS u

AP Vojvodini od zarada učestvuju sa čak 39,11% u lokalnom budžetu.

Promene upravljačke strukture LS obično dovode do privremenog paralisanja rada administracije (koje ponekad traje i po nekoliko meseci). Pored toga, u pitanje se dovode i prioriteti iz strategija razvoja, završetak započetih projekata kao i kadrovski sastav KLER-a i drugih odeljenja u okviru administracije.

Uloga gradonačelnika / predsednika opštine je od ključne važnosti za održivost KLER. Postoji snažna korelacija između nivoa prioriteta koji gradonačelnik pridaje lokalnom razvoju (i privlačenju investicija) i položaja (pa i kapaciteta) KLER u odnosu na ostatak administracije. Zaključak sa fokus grupa je da čak i kada su kapaciteti KLER optimalni, nephodno je izraženo liderstvo od strane gradonačelnika kako bi se ostvarili potencijali za lokalni razvoj u pregovorima s investitorima, kao i u fazi realizacije projekta kada je ključno obezbediti da kompletna administracija obavi svoj deo posla u zadatim rokovima uz podršku KLER.



## Preporuke za unapređenje KLER

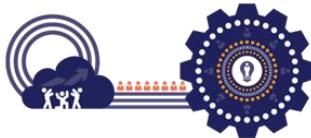
Kancelarija za LER nije sama po sebi dovoljna za rast lokalne ekonomije ali jeste neophodan uslov za uspeh ako se koristi zajedno sa drugim instrumentima za podsticanje privrednog razvoja kao što su efikasna administracija i elektronska uprava, ulaganja u infrastrukturu i ljudske resurse, transparentna i podsticajna politika lok. nameta, promocija investicija.

U nastavku slede preporuke za lokalne samouprave, pokrajinske i republičke organe za uspostavljanje i razvoj održivih kapaciteta za bavljenje lokalnim ekonomskim razvojem u cilju podsticanja novih investicija i otvaranja novih radnih mesta, sa posebnim fokusom na KLER kao nosioce ove funkcije na lokalnu:

- 1. Uspostaviti KLER kao posebno odeljenje** sa jasno definisanim pozicijom u okviru administracije, ulogom i zadužnjima kako bi se povećao nivo autonomije u odnosu na druga odeljenja lokalne samouprave i obezbedila direktnija prohodnost ka donosiocima odluka
- 2. Obezbediti podršku lokalnih lidera** – gradonačelnici i predsednici opština treba da pruže nedvosmislenu političku podršku i prenesu autoritet KLER-u za sva pitanja od značaja za razvoj postojeće privrede i promociju investicija. Razlike u tempu lokalnog razvoja među lokalnim samoupravama u Vojvodini u velikoj meri zavise od spremnosti lokalnih vlasti da ulažu u administrativne kapacitete KLER
- 3. Institucionalizovati ulogu KLER** kroz horizontalnu integraciju na regionalnom nivou (regionalne razvojne agencije, međuopštinske inicijative), vertikalnu integraciju i komunikaciju sa višim nivoima administracije (RAS, resorna ministarstva, Komisija za JPP) i prepoznavanje uloge KLER u propisima (Zakon o ulaganjima i dr.)



- 4. Promovisati značaj KLER u okviru uprave** – potrebno je da svi nivoi administracije razumeju značaj lokalnog razvoja i ulože dodatne resurse kako bi se KLER dimenzionirao u skladu sa funkcijom koju obavlja u ostvarivanju nacionalnih i lokalnih ciljeva ekonomskog razvoja
- 5. Preusmeriti fokus KLER na razvoj postojeće privrede** – jasno precizirati ulogu KLER kao organizacione jedinice čiji je prevashodni zadatak razvoj postojeće privrede i stvaranje poslovnog okruženja koje pogoduje novim ulaganjima, preduzetništvu i zapošljavanju. Uloga KLER se često ne razume ili se preopširno posmatra pa zaposleni u KLER-u gube fokus i sve više se bave donatorskim projektima i ad hoc aktivnostima zaboravljajući na privrednu od koje zavisi lokalna ekonomija
- 6. Uključiti KLER u izradu i sprovođenje Strategije razvoja** – pored vodeće uloge KLER-a u procesu strateškog planiranja i komunikacije sa privredom i civilnim sektorom, KLER treba da ima aktivnu ulogu u sprovođenju, praćenju i izveštavanju o napretku
- 7. Smanjiti fluktuaciju kadrova u KLER** usled političkih promena i obezbediti održivost ljudskog kapitala. Više od polovine lokalnih samouprava u AP Vojvodini je od osnivanja jednom ili više puta promenilo rukovodica i/ili zaposlene u KLER. Neophodno je ustanoviti mehanizme nagrađivanja i profesionalizovati ulogu rukovodioca KLER kroz sticanje stručnih kvalifikacija i licenci koje „čuvaju“ ključne ljudе od političkih promena (kroz proces certifikacije, ili specijalističke obuke)
- 8. Uspostaviti Akademiju javne uprave** kao zajedničku inicijativu države, lokalne samouprave i privrede radi kontinuirane edukacije zaposlenih u državnoj upravi i lokalnoj samoupravi sa posebnim fokusom na lokalni ekonomski razvoj, liderске i menadžment veštine, međunarodne odnose i diplomaciju, EU integracije, pisanje i sprovođenje projekata, veštine komunikacije i prezentacije, korišćenja informacionih tehnologija, stranih jezika



- 9. Podsticati umrežavanje KLER i stalnu razmenu znanja, iskustava i najboljih praksi u radu lokalne samouprave, omogućiti redovan dijalog KLER s privredom, institucijama i donatorima kroz tematske sastanke Foruma za LER, stručne konferencije i sajmove, obuke i studijske posete**
- 10. Omogućiti KLER da koordinira primenu standarda povoljnog poslovnog okruženja i uspešan prolazak lokalne samouprave kroz proces certifikacije u skladu sa Zakonom o ulaganjima, s obzirom da KLER imaju potrebna znanja i kapacitete, i da je unapređenje poslovnog ambijenta jedna od osnovnih funkcija KLER**
- 11. Usvojiti jedinstvenu metodologiju na pokrajinskom / republičkom nivou za godišnje praćenje i ocenu rada lokalnih samouprava u cilju identifikovanja dobrih i loših praksi, unapređenja performansi lokalne administracije i KLER, i izveštavanja o postignutim rezultatima na podsticanju LER-a i promociji investicija. Rangiranje lokalnih samouprava može poslužiti kao osnova za standardizaciju rada i certifikaciju opština, i jedan od kriterijuma za nagrađivanje, dodelu sredstava i subvencija**
- 12. Motivisati zaposlene u KLER-u kroz dodelu priznanja i nagrada za rukovodioce i najuspešnije timove. S obzirom da postoje ograničenja u povećanju primanja, motivacija zaposlenih i rukovodioca KLER može se obezbediti kroz alternativne metode – dodata javnih priznanja, učešće na međunarodnim obukama, sajmovima i studijskim putovanjima u inostranstvu, dodata IT opreme i slično. U cilju podsticanja takmičarskog duha i isticanja najboljih treba organizovati nacionalne konkurse (npr. Šampioni lokalnog razvoja) i ohrabriti opštine da učestvuju na međunarodnim takmičenjima (npr. fDi Cities of the Future u organizaciji Financial Timesa)**



## PRILOG: RANGIRANJE OPŠTINA

### Metodologija za ocenjivanje i rangiranje opština

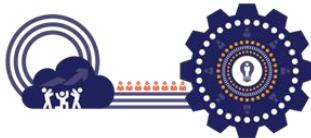
Rukovodeći se međunarodnim standardima povoljnog poslovnog okruženja (BFC SEE), statističkim podacima o nivou ekonomske aktivnosti i rezultatima istraživanja kapaciteta lokalnih samouprava u Vojvodini, NALED je razvio predlog metodologije za praćenje i ocenjivanje rada opština i gradova odnosno njihovo rangiranje shodno postignutim rezultatima u oblasti lokalnog ekonomskog razvoja.

Svi dostupni podaci iz istraživanja klasifikovani su u 13 oblasti koje se velikom većinom poklapaju sa BFC SEE standardom, osim u dva slučaja koji se odnose na uspešnost u primeni međunarodnih standarda i programa certifikacije i kretanje broja preduzeća u

poslednje tri godine. Obim upitnika nije dozvoljavao da se u metodologiju uključi

svih 80 kriterijuma koji se koriste u BFC SEE certifikaciji. Za potrebe rangiranja, odabrali smo 62 kriterijuma čiju ispunjenost je bilo moguće oceniti na osnovu rezultata istraživanja – za ukupno 6 kriterijuma korišćeni su podaci iz sekundarnih izvora (APR, SIEPA/RAS, Vip fond, NBS, NALED-ove interne baze podataka). S obzirom da su odgovori na pitanja iz upitnika dobijeni na različitim skalamama, bilo je neophodno da se matematičkim putem svi odgovori svedu na istu skalu – u ovom slučaju od 0 do 1. Pored toga, nisu svi kriterijumi imali isto usmerenje pa je bilo potrebno matematičkim putem rekalkulisati odgovore.

Pored samih podataka iz istraživanja, svaki kriterijum je dobio i važnost (ponder) koja se pridaje tom određenom aspektu rada Kancelarije za LER i lokalne administracije.

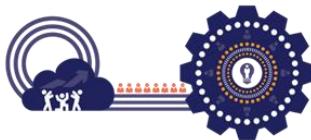


Podaci iz istraživanja za svaki pojedinačni kriterijum su pomnoženi ponderom za tu specifičnu stavku. Za svaki kriterijum izračunat je maksimalan broj bodova koji lokalna samouprava može da dobije, a zatim je izračunat procenat ispunjenosti svakog kriterijuma za sve lokalne

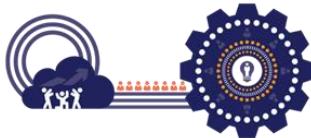
samouprave koje su učestovale u istraživanju. Sabiranjem bodova, dobijena je ocena ispunjenosti na nivou 13 definisanih oblasti. Pored toga može se videti i ocena odnosno rang opštine po pojedinačnim oblastima ili ukupno.

**Tabela br. 9 Kriterijumi i ponderi za rangiranje lokalnih samouprava u Vojvodini**

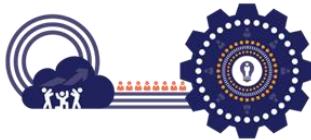
Kriterijumi	Ponder
<b>1. Strategija lokalnog razvoja</b>	
Da li LS ima važeću strategiju razvoja (održivog, ekonomskog)	3
Da li se strategija realizuje po planu	3
<b>2. Kancelarija za lokalni ekonomski razvoj (KLER)</b>	
Da li LS ima KLER / službu zaduženu za lokalni ekonomski razvoj	3
Organizacija KLER-a	2
Broj rukovodilaca KLER od osnivanja	2
Obrazovanje - srednje (procenat)	1
Obrazovanje - više (procenat)	2
Obrazovanje - visoko (procenat)	3
Poznavanje engleskog jezika - Odlično (procenat)	3
Poznavanje engleskog jezika - Solidno (procenat)	2
Poznavanje engleskog jezika - Osnovno (procenat)	1
Da li postoji plan obuka i usavršavanja zaposlenih u KLER	2
Da li postoji jasan sistem ocene učinka i nagrađivanja zaposlenih	2
Prosečna visina plata – kategorije	1
Uslovi za rad: Zasebna prostorija	1
Uslovi za rad: Potreban broj stampaca i skenera	1
Uslovi za rad: Dostupnost vozila po potrebi	1
Uslovi za rad: Mobilni telefoni	1



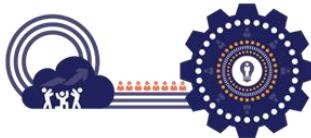
<b>3. Stalni Privredni savet</b>	
Da li LS ima Privredni savet?	1
Koliko često zaseda Privredni savet?	3
Da li privrednici iz Privrednog saveta učestvuju u radu gradskog / opštinskog veća?	2
Da li su usvojeni predlozi ili inicijative Privednog saveta?	2
<b>4. Sistem usluga za dobijanje građevinske dozvole</b>	
% pozitivno rešenih zahteva (građevinske dozvole)	2
<b>5. Analitička osnova – baze podataka</b>	
Da li je u prethodne dve godine sprovedeno istraživanje stavova građana i privrede	1
Da li su rezultati sprovedenog istraživanjainicirali konkretne mere i aktivnosti	2
Da li imate ažurnu evidenciju o potrebama poslodavaca za određenim obrazovnim i strucnim profilima	2
Da li u KLER vodite evidenciju o broju i kvalifikacionoj strukturi nezaposlenih na teritoriji LS	2
Raspolaganje ažurnim i potpunim podacima o realizovanim investicijama u opštini	1
<b>6. Promocija investicija</b>	
Trend rasta ili opadanja interesovanja investitora u protekle 3 godine	3
Da li LS ima ažuran promotivni materijal o investicionim potencijalima na engleskom	2
Investicioni i privredni sajmovi - Koji alati se koriste od strane KLER-a u promociji investicionih potencijala LS	1



Investicione brošure	1
Investicione misije	1
Advertajzing / reklamne kampanje	1
Direktno targetiranje investitiora	1
Redovni sastanci sa VIP/SIEPA	1
<b>7. Razvoj ljudskih resursa prema potrebama privrede</b>	
Obuka za poznatog poslodavca	1
Obuka za informacione tehnologije	1
Kursevi stranih jezika	1
Obuke u saradnji sa civilnim sektorom	1
Saradnja sa obrazovnim institucijama na uvođenju posebnih smerova	1
<b>8. Saradnja javnog i privatnog sektora</b>	
Da li su u prethodne 3 godine realizovani projekti po modelu javno-privatnog partnerstva?	2
Da li su KLER ili LS pokrenuli neke programe podrške lokalnoj privredi?	2
<b>9 .Infrastruktura i komunalne usluge</b>	
Da li je uspostavljen sistem za prijavljivanje komunalnih problema	3
Uslužni centar sa objedinjenom šalter salom	1
Da li je industrijska zona predviđena planovima	1
Da li postoji plan detaljne regulacije	2
Da li postoji industrijska zona opremljena infrastrukturom	3
<b>10. Lokalne takse i naknade</b>	
Promene u iznosu/stopu lokalnih nameta u prethodne 3 godine	3



<b>11. Informacione tehnologije i komunikacija</b>	
Web prezentacija	1
Društvene mreže	1
Kompjuteri za sve izvrsioce	1
Internet sa dovoljnim kapacitetom protoka	1
Da li se objavljaju podaci o izvršenju budžeta i koliko često	2
<b>12. Primena standarda</b>	
BFC program certifikacije - učešće	1
BFC SEE program certifikacije – učešće	1
ISO 9001 – učešće	1
BFC certifikat	3
BFC SEE certifikat	3
ISO 9001 certifikat	3
<b>13. Kretanje broja privrednih subjekata u poslednje tri godine</b>	
Kretanje broja privrednih društava u poslednje tri godine	2
Kretanje broja preduzetnika u poslednje tri godine	2



## Preliminarna rang lista opština

Tabela br. 10 Preliminarna rang lista LS u Vojvodini prema kapacitetima i postignutim rezultatima u domenu LER-a (na osnovu raspoloživih podataka)

R.br.	Lokalna samouprava	1. Strategija razvoja	2. KLER	3. Privredni savet	4. Građevinske dozvole	5. Baze podataka	6. Promocija investicija	7. Razvoj ljudskih resursa	8. JPP	9. Infrastruktura i kom. usluge	10. Lokalne takse i naknade	11. IT i komunikacija	12. Certifikacija	13. Kretanje br. preduzeća	UKUPNO
1	S. Pazova	100%	60%	88%	38%	75%	73%	40%	50%	80%	50%	63%	67%	50%	67%
2	Ruma	100%	65%	100%	66%	69%	59%	20%	50%	80%	50%	47%	67%	25%	65%
3	Indija	100%	59%	100%	55%	75%	73%	20%	50%	90%	33%	67%	33%	50%	64%
4	Pančevo	100%	47%	75%	43%	69%	59%	20%	50%	80%	100%	73%	42%	50%	59%
5	Kula	100%	49%	50%	41%	75%	82%	40%	50%	80%	17%	87%	33%	25%	58%
6	Pećinci	100%	65%	100%	37%	38%	73%	40%	50%	40%	0%	70%	33%	25%	57%
7	S.Mitrovica	100%	58%	25%	58%	38%	82%	40%	50%	90%	50%	70%	33%	25%	57%
8	Novi Bečeј	100%	55%	75%	72%	63%	55%	20%	50%	70%	0%	93%	25%	25%	55%
9	Subotica	100%	45%	0%	53%	75%	73%	60%	50%	90%	100%	53%	8%	50%	53%
10	Apatin	100%	43%	0%	68%	38%	91%	60%	100%	75%	100%	70%	0%	25%	51%
11	Sombor	100%	45%	38%	56%	88%	45%	20%	50%	80%	0%	53%	33%	50%	51%
12	Bač	100%	54%	75%	63%	44%	50%	20%	50%	80%	50%	63%	0%	25%	51%
13	Kovin	100%	52%	50%	50%	56%	59%	20%	50%	90%	0%	77%	0%	25%	51%
14	Vršac	100%	57%	25%	58%	56%	23%	0%	50%	45%	50%	53%	67%	25%	49%
15	Novi Sad	0%	46%	50%	26%	56%	59%	60%	50%	60%	50%	47%	33%	100%	48%
16	Bečeј	100%	51%	0%	72%	63%	82%	0%	0%	60%	50%	60%	33%	25%	48%
17	Senta	100%	60%	0%	67%	63%	59%	20%	50%	70%	0%	60%	0%	25%	47%
18	Žabalj	100%	53%	0%	0%	63%	27%	20%	50%	85%	50%	80%	0%	25%	44%
19	Zrenjanin	100%	46%	0%	34%	6%	68%	40%	0%	90%	50%	80%	0%	50%	44%
20	Ada	100%	48%	63%	75%	6%	68%	0%	50%	50%	50%	50%	0%	25%	43%
21	Irig	100%	45%	0%	50%	75%	45%	20%	0%	80%	50%	70%	0%	25%	43%
22	Beočin	50%	40%	25%	56%	50%	64%	0%	100%	90%	50%	40%	0%	25%	43%
23	Kovačica	0%	57%	25%	0%	31%	41%	20%	50%	55%	50%	70%	33%	25%	41%
24	Šid	0%	51%	63%	57%	38%	73%	20%	50%	50%	33%	63%	0%	0%	41%
25	B.Petrovac	100%	60%	0%	38%	38%	27%	60%	0%	45%	50%	60%	0%	25%	40%
26	Plandište	100%	54%	0%	0%	25%	9%	0%	50%	90%	50%	63%	0%	25%	39%
27	Vrbas	100%	48%	38%	0%	38%	0%	0%	0%	75%	50%	60%	0%	25%	36%
28	Bela Crkva	100%	48%	0%	63%	38%	36%	0%	0%	40%	33%	77%	0%	25%	36%
29	S.Karlovci	100%	51%	0%	52%	50%	55%	20%	0%	10%	33%	63%	0%	0%	36%
30	Žitište	100%	52%	0%	76%	0%	18%	0%	0%	55%	50%	57%	0%	75%	35%
31	Mali Idoš	0%	57%	0%	43%	63%	36%	0%	0%	70%	50%	33%	0%	25%	35%
32	B.Palanka	50%	52%	0%	50%	6%	41%	0%	50%	35%	33%	40%	0%	25%	31%
33	B.Topola	50%	15%	25%	45%	38%	9%	60%	50%	55%	50%	70%	0%	50%	30%
34	Titel	0%	49%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	65%	33%	77%	0%	25%	25%
35	Sečanj	100%	36%	0%	72%	0%	0%	0%	0%	45%	0%	53%	0%	25%	24%





РЕПУБЛИКА СРБИЈА  
АУТОНОМНА ПОКРАЈИНА ВОЈВОДИНА  
ПОКРАЈИНСКИ СЕКРЕТАРИЈАТ ЗА  
МЕДУРЕГИОНАЛНУ САРАДЊУ  
И ЛОКАЛНИУ САМОУПРАВУ

**VLADA AP VOJVODINE  
POKRAJINSKI SEKRETARIJAT ZA MEĐUREGIONALNU  
SARADNJU I LOKALNU SAMOUPRAVU**

Bulevar Mihajla Pupina 16, 21000 Novi Sad  
021 487 4542, [branislav.bugarski@vojvodina.gov.rs](mailto:branislav.bugarski@vojvodina.gov.rs)  
[www.region.vojvodina.gov.rs](http://www.region.vojvodina.gov.rs)



**NACIONALNA ALIJANSA ZA LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ**

Makedonska 30, VII sprat, 11000 Beograd  
011 33 73 063, 011 3373 061 (faks), [office@naled.rs](mailto:office@naled.rs)  
[www.naled.rs](http://www.naled.rs)