

# 10 GODINA NALED – A SLAVIMO REFORME

Novembar 2016 | CorD specijalno izdanje: 10 godina NALED-a | Besplatan primerak



## NALED LIDERI

Imamo recept za reforme  
Goran Kovačević, predsednik Upravnog odbora NALED-a

Proširenje fiskalizacije će suzbiti sivu zonu  
Goran Pitić, predsednik Saveza za fer konkurenciju NALED-a

NALED ima moćno oruđe za razvoj  
Nebojša Zelenović, član Upravnog odbora NALED-a

## MEĐUNARODNA PODRŠKA

Vrednosti NALED-a jednako su važne kao i rezultati  
NJ. E. Kyle Scott, ambasador SAD u Srbiji

Narednih pet godina je ključno za reforme  
Michael Davenport, šef Delegacije Evropske unije u Srbiji

Certifikovane opštine-najbolje destinacije za investicije  
Christophe Di Marco, menadžer fonda GIZ ORF

## REFORME ZA BUDUĆNOST

Saradnja sa NALED-om otvara vrata civilnom sektoru  
Aleksandar Vučić, premijer Srbije

Do bolje administracije sa e-upravom  
Ana Brnabić, ministarka za državnu upravu i lokalnu samoupravu

Bez vizije NALED-a ne bismo imali e-dozvole  
Zorana Mihajlović, potpredsednica Vlade i ministarka građevinarstva

Unapredite poslovanje.  
Investirajte u **Novi Sad**



Nova industrijska zona  
Sever IV



**Kvalifikovana radna snaga**



**Nauka & biznis**




**MILSPED**

## **I.P.B. (Industrijski Park Beograd)**

*Inudstrijski Park Beograd je jedna od poslednjih poslovnih oaza koja povezuje jugoistočni Balkan sa zapadnom Evropom.*

*Gradimo savremene logističke centare u jugoistocnom delu Evrope u industrijskoj zoni 5.1 u Šimanovcima (planska dokumentacija je odobrena od svih potrebnih državnih institucija).*



**Objekat IPB 02 površine 11.300m<sup>2</sup>  
je dat u zakup kompanijama Milsped  
i Bosch (uz višegodišnji ugovor)**

*Do sada smo u zonu investirali preko 19 miliona eura, izgradili dva poslovno-skladišna objekta površine 11.500m<sup>2</sup> i 11.300m<sup>2</sup> po svim svetskim i evropskim standardima uključujući i FM global sistem*

*Zainteresovani smo za zajednička ulaganja sa inostranim ulagačima kojima su potrebni distributivni centri, cargo centri, poslovno-skladišni objekti, proizvodni pogoni, u cilju daljeg razvijanja industrijske zone 5.1 u Šimanovcima.*



**Objekat IPB 03, u izgradnji**

*Objekat IPB 01 površine 11.500m<sup>2</sup> je dat u zakup na korišćenje kompanijama Milsped i DM. Između IPB-a i pomenutih kompanija je potpisan višegodišnji ugovor*

***Dalji planovi su nastavak razvijanja industrijske zone i izgradnja novih objekata slične namene.***

***U neposrednoj blizini posluju : DHL, Mercedes-Benz, Milšped, Scania, Bosch, Lagermax, JUB, PINK Studio, AGROSAVA, TRIMO uz garanciju da će zona biti veza između Evropske Unije i Bliskog istoka (udaljena 70.km od granica Evropske Unije).***

***Kompanija IPB u svom vlasništvu poseduje 180 hektara građevinskog zemljišta.***

---

Bul. Mihaila Pupina 10b, 11000 Beograd  
Tel: +381-11-27-55-110; E-mail: info@ipb.rs  
**www.ipb.rs**

# SADRŽAJ

UREDNIŠTVO  
aim tim

ART DIREKTOR  
Jasmina Laković  
j.lakovic@aim.rs

FOTOGRAF  
Zoran Petrović

PREVOD  
Halifax Translation Services  
office@halifax-translation.com

LEKTURA  
Bojana Đurić

POSEBNA ZAHVALNOST  
Milica Stefanović,  
direktorka za komunikacije i razvoj, NALED  
Ivan Radak,  
savetnik za odnose s javnošću, NALED

MENADŽERI PROJEKTA  
Biljana Dević, b.devic@aim.rs  
Aleksandra Ebilji, a.ebilji@aim.rs  
Ljiljana Knežević, lj.knezevic@aim.rs  
Nataša Trifunović, n.trifunovic@aim.rs  
Lidija Carević, l.carevic@aim.rs

POSLOVNI SEKRETAR  
Svetlana Petrović  
s.petrovic@aim.rs

MENADŽER PUBLIKACIJE  
Neda Lučić  
n.lukic@aim.rs

FINANSIJE  
Dragana Skrobonja  
d.skrobonja@aim.rs

IZVRŠNI DIREKTOR  
Maja Vidaković  
m.vidakovic@aim.rs

GENERALNI MENADŽER  
Ivan Novčić  
i.novcic@aim.rs

ŠTAMPA  
Rotografika d.o.o.  
Segedinski put 72, Subotica, Srbija

10 GODINA NALED-a  
SLAVIMO REFORME  
Objavio:  
alliance international media  
u saradnji sa Nacionalnom alijansom za  
lokalni ekonomski razvoj (NALED)

alliance international media  
Makenzijeva 67, 11111 Beograd 17,  
PAK 126909, Serbia  
Telefon: +(381 11) 2450 508  
Fax: +(381 11) 2450 122  
E-mail: office@aim.rs  
www.aim.rs

ISSN no: 1451-7833  
Sva prava podržana  
alliance international  
media 2016



## 12 IMAMO RECEPT ZA REFORME

GORAN KOVAČEVIĆ,  
predsednik Upravnog  
odbora NALED-a i generalni  
direktor kompanije Gomex



## 24 PROŠIRENJE FISKALIZACIJE ĆE SUZBITI SIVU ZONU

GORAN PITIĆ, predsednik  
Saveza za fer konkurenciju  
NALED-a

## 30 NALED IMA MOĆNO ORUĐE ZA RAZVOJ LOKALNIH SAMOUPRAVA NEBOJŠA ZELENOVIĆ, gradonačelnik Šapca i član Upravnog odbora NALED-a

## 32 KULTURA JEDE STRATEGIJU ZA DORUČAK

ILI: ZAŠTO JE PUT DO  
ETIČNOG POSLOVANJA U  
SRBIJI TOLIKO DUG?  
DAVID LYTHGOE, predsednik  
Etičkog komiteta NALED-a  
i direktor kompanije Halifax  
Consulting

## 34 E-UPRAVA JE PREDUSLOV ZA USPEŠNU EKONOMIJU

NATAŠA SEKULIĆ,  
predsedavajuća Saveza za  
e-upravu i IBM rukovodilac  
prodaje za Srbiju, Crnu Goru,  
Makedoniju i Albaniju

## 38 PREVIŠE POLITIZACIJE JE KLJUČNA PREPREKA U SRBIJI

STEVEN ROSENBERG, nekadašnji direktor USAID  
MEGA projekta i osnivač NALED-a

## 42 VREDNOSTI NALED-A JEDNAKO SU VAŽNE KAO I REZULTATI

NJ. E. KYLE SCOTT,  
ambasador SAD u Srbiji



## 46 NAREDNIH PET GODINA JE KLJUČNO ZA REFORME

Ambasador MICHAEL  
DAVENPORT, šef Delegacije  
Evropske unije u Srbiji

## 52 CERTIFIKOVANE OPŠTINE NAJBOLJE DESTINACIJE ZA INVESTICIJE U EVROPI

CHRISTOPHE DI MARCO,  
menadžer fonda Nemačke  
organizacije za međunarodnu  
saradnju – GIZ ORF



## 56 SARADNJA SA NALED-OM OTVARA VRATA CIVILNOM SEKTORU

ALEKSANDAR VUČIĆ,  
premijer Srbije





## 60 DO BOLJE ADMINISTRACIJE SA E-UPRAVOM

ANA BRNABIĆ, ministarka za državnu upravu i lokalnu samoupravu

## 64 BEZ VIZIJE NALED-A NE BISMO IMALI E-DOZVOLE

ZORANA MIHAJLOVIĆ, potpredsednica Vlade i ministarka građevinarstva, saobraćaja i infrastrukture



## 66 NEPRIJAVLJIVANJE RADNIKA JE NAJVEĆA PRETNJA NACIONALNOJ EKONOMIJI

BRANISLAV NEDIMOVIĆ, ministar poljoprivrede i zaštite životne sredine

## 70 EKONOMSKI KOKUS UNAPREDIO JE EFIKASNOST PARLAMENTA

Prof. dr VLADIMIR MARINKOVIĆ, potpredsednik Skupštine Srbije i predsedavajući Ekonomskog kokusa

## 68 UVEREN SAM U USPEH NACIONALNOG PROGRAMA ZA SUZBIJANJE SIVE EKONOMIJE

DUŠAN VUJOVIĆ, ministar finansija Republike Srbije

## 71 NOVI CILJ NALED-A TREBA DA BUDE PODSTICANJE PREDUZETNIŠTVA

TONY VERHEIJEN, šef kancelarije Svetske banke u Beogradu



## 86 NALED TIM OSVAJA MEDALJE ZA SRBIJU

VIOLETA JOVANOVIĆ, izvršna direktorka NALED-a

## 94 KAKO SMO PROMENILI SRBIJU

DUŠAN VASILJEVIĆ, zamenik direktora USAID Projekta za bolje uslove poslovanja  
ĐORĐE VUKOTIĆ, advokat, konsultant i spoljni saradnik NALED-a  
BRANKO RADULOVIĆ, profesor Pravnog fakulteta u Beogradu i spoljni saradnik NALED-a

## 98 DESTINACIJE ZA ULAGANJE

vodič za 55 poslovnih lokacija u Srbiji



# NOSEĆI STUB SRPSKE TRANZICIJE



*Od 2006. godine, kada je osnovan, do danas NALED je bio i ostao jedinstvena privatno-javna asocijacija koja punim plućima živi svoju misiju – predlaže reformska rešenja koja proističu iz dijaloga civilnog, javnog i privatnog sektora i za rezultat imaju kontinuirani doprinos ekonomskom napretku zemlje*

Iz današnje perspektive, kad NALED okuplja gotovo 250 članova, iza sebe ima više od 70 projekata, podršku domaće i međunarodne zajednice i ambiciju da preraste u jedinstveni motor reformi u jugoistočnoj Evropi, nije lako na malom prostoru izdvojiti ko je sve, zašto i kako ugradio sebe u jednu deceniju uspešnog rada. Agilan tim, kreativnost i ekspertska podrška članova i stručnjaka koje je NALED okupio, svesrdna pomoć međunarodne zajednice, zahvaljujući kojoj je NALED kontinuirano širio polje svog rada, podrška članova vlade i političara koji su prepoznali snagu koncepta, pa i kritičari koji su osporavali učinjeno, učinili su da ovo partnerstvo civilnog, javnog i privatnog sektora izraste u jedan od ključnih stubova tranzicije Srbije ka efikasnoj tržišnoj privredi i visoko kotiranoj investicionoj destinaciji.

Jedan od ključnih faktora koji je doprineo uspehu NALED-a jeste upravo to što je razvio platformu za dijalog u kojem učestvuju i uvažavaju se interesi svih ključnih društvenih aktera. Umesto usvajanja zakona koji nemaju potporu u praksi, umesto zalaganja privrednika koji nisu uzimali u obzir šire društvene reperkusije predlaganih rešenja, umesto skrajnute uloge civilnog sektora, NALED je, mukotrпно gradeći kulturu komunikacije, svestranog sagledavanja problema i traženja solucija koje su prihvatljive za

sve i, što je jednako važno, sprovodljive, uspevao da iznedri održiva rešenja.

Srbija je i dalje zemlja u kojoj mnogi zakoni ostaju slovo na papiru, u kojoj funkcionišu brojne konfliktne procedure, koja je opterećena neefikasnošću javne administracije, korupcijom i sivom ekonomijom, ali i uporedo sa ovakvom slikom može da pokaže i sasvim drugačije lice: građevinske dozvole koje se dobijaju u roku od osam dana, 59. mesto na listi Doing Business Svetske banke, 34 certifikovane opštine i grada koje investitori prepoznaju kao dobra mesta za investiranje i niz drugih sitnijih i krupnijih rešenja koja život znače.

NALED je počeo od podsticanja lokalnog ekonomskog razvoja – cilja kojeg su mnoge vlade imale u reformskoj agendi, ali od velikih poslova nisu stizale, mogle ili htele da fokusirano rade na njemu. Danas su opštine koje su uz pomoć NALED unapredile svoju ukupnu organizaciju izgradile ambijent za razvoj i domaćeg i ino biznisa, mesta u Srbiji u kojima je prosperitet opipljiv ne samo za članove poslovne zajednice već i za građane kojima je ekonomski uspon njihovih opština doneo bolji kvalitet života.

I onom delu javnosti kojem izmiče

filozofija ove organizacije nije nepoznato da vlada sa usvajanjem određenih podzakonskih akata kasni i po četiri godine; da se 70% propisa donosi po hitnoj proceduri, pa čak i bez zakonski propisane javne rasprave; da porodilje i poslodavci moraju da prikupe 86 papira za porodiljsko odsustvo; i da samo 18% uhvaćenih učesnika u svojoj ekonomiji na kraju bude kažnjeno. NALED ne samo da podseća javnost na ovakve propuste, nelogičnosti i apsurdne već i kontinuirano i sistematski meri, egzaktno kvantifikuje i promovise probleme sa kojima se građani, privreda i lokalne samouprave svakodnevno suočavaju i predlaže rešenja za koje smatra da na jednostavan i efikasan način mogu da ih reše.

Zajedništvo i udruživanje – to je bio i ostao ključ izrastanja NALED-a iz dobre ideje i malog posvećenog tima iza sebe u kredibilnog, posvećenog i kreativnog partnera Vlade Srbije u sve krupnijim zadacima koje ona preduzima.

Problema je mnogo, a aktera koji mogu i treba da pomognu u izgradnji Srbije koja će biti konkurentnija, prosperitetnija i spremnija za svetsku utakmicu je mnogo. Iz tog mnoštva NALED je uvek izdvajalo pravilo da, kad kritikuje, istovremeno nudi i rešenje.

**NALED u svojim 10 godina nikada nije izneo problem ili kritiku, a da istovremeno nije predložio i rešenje**



# SNAŽAN SPOJ TRADICIJE I MODERNOG

## STRONG BLEND OF TRADITION AND MODERNITY

---



RUDNIK

Rudnik i flotacija „Rudnik“ doo - Rudnik  
Miše Mihajovića 2, 32313 Rudnik, Srbija  
+381 32 5741 223  
[www.contangorudnik.rs](http://www.contangorudnik.rs)



CONTANGO

Contango doo  
Vuka Karadžića 9,  
11000 Beograd, Srbija  
+381 11 30 333 17  
[www.contango.rs](http://www.contango.rs)







## NALED LIDERI

Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj (NALED) je nezavisno udruženje kompanija, opština i organizacija civilnog društva koje rade zajedno na stvaranju boljih uslova za život i rad u Srbiji. NALED predvode odgovorni privrednici, uspešni gradonačelnici i stručnjaci iz civilnog sektora koje je izabrala Skupština Alijanse da zastupaju zajedničke interese članstva pred državnim institucijama i u široj javnosti. Oni se dobrovoljno angažuju u rukovodećim organima NALED-a, i spremno stavljaju na raspolaganje svoje znanje, resurse i reputaciju kako bi organizacija dostigla održivost i ostvarila svoju misiju za dobrobit čitavog društva.



## GORAN KOVAČEVIĆ

Predsednik Upravnog odbora NALED-a i generalni direktor kompanije Gomex

*NALED je prva organizacija koja je zaista uspela da objedini i sinhronizuje rad privrede i javnog sektora i da učini jasnim i opšte prihvatljivim glavni cilj, a to je razvoj dobrog poslovnog okruženja koje će svim građanima Srbije omogućiti bolji život*

Postoji nekoliko bitnih činjenica koje su NALED učinile značajnom organizacijom. NALED je odabrao prave teme, kojima se bavi na pravi način i oformio je efikasan tim koji ima adekvatne sposobnosti da kreira konkretne predloge, kaže Goran Kovačević, predsednik Upravnog odbora NALED-a i generalni direktor kompanije Gomex.

**Šta NALED razlikuje od drugih organizacija u našem društvu? Šta bi neko ko nije član trebalo da zna o vašem udruženju?**

– NALED je uspeo da privuče u svoje članstvo privredna društva sa značajnim profesionalnim kapacitetima i lokalne

# IMAMO RECEPT ZA REFORME

samouprave sa novim pogledom na rešavanje starih problema, uspešne organizacije civilnog društva. Uspeo je da prođe sa svojim idejama i do krajnjih donosilaca odluka koji NALED više ne sagledavaju kao konkurenciju, već kao partnera. Ta činjenica predstavlja veliki pomak u daljem razvoju našeg društva i države jer nam otvara brojne reformske perspektive.

Da biste bili uspešni u nekom poslu, morate imati volju, znanje, ali i potrebna sredstva za ostvarenje planiranih ciljeva. NALED je uspeo da odgovori na sva ova iskušenja i zato je veoma efikasan. Efikasnost bazirana na posvećenosti i profesionalnosti je ono što daje glavni pečat poslovanju NALED-a i ono što ga bitno razlikuje od sličnih organizacija civilnog društva. Upornost je drugi važan element jer za nas zatvorena vrata bilo koje institucije ne predstavljaju razlog za odustajanje, već izazov. Treće, motivišu nas ideje zajedništva i udruživanja. Svi smo ovde dobrovoljno i svaki član ima priliku da se čuje njegov glas i da s ponosom kaže da je doprineo konkretnoj reformi. Ne interesuju nas pojedinačni interesi, samo opšte dobro.

**Kako u NALED-u teče proces osmišljavanja i realizacije reformskih inicijativa?**

– NALED svoje inicijative bazira na konsultacijama sa širokim krugom pojedinaca koja imaju adekvatna znanja. Radi se o članovima NALED-a, spoljašnjim saradnicima, partnerskim domaćim i međunarodnim organizacijama i svima onima koji imaju potrebna znanja. Članovi iz sektora koje pogađa određeni problem ili promena regulative dobijaju pravovremeno obaveštenje i poziv da daju konkretan predlog rešenja. Takođe, formirali smo stručna tela, saveze za fer konkurenciju, e-upravu i bezbednost hrane, kako bismo dodatno pojačali operativnost i efikasnost.

Tako prikupljene informacije dolaze na sto stručnih službi, one daljom analizom definišu početni predlog koji se nakon ponovne provere i diskusije pretvara u zajedničku inicijativu. Nije jednostavno predložiti određeno rešenje koje će uticati na poslovanje hiljade ljudi sa najrazličitijim interesima. S jedne strane morate biti svesni da će svako vaše rešenje izazvati nezadovoljstvo neke manjinske interesne grupe, ali to vas, sa

**Da biste bili uspešni u nekom poslu, morate imati volju, znanje, ali i potrebna sredstva za ostvarenje planiranih ciljeva. NALED je uspeo da odgovori na sva ova iskušenja i zato je veoma efikasan**



druge strane, ne sme učiniti neaktivnim, već samo opreznim i profesionalnim.

### Šta biste izdvojili kao najznačajnije rezultate NALED-a u ovih 10 godina?

– NALED je imao značajne rezultate u poslednjih deset godina. Od objedinjene naplate poreza i doprinosa i drugih pojednostavljenih birokratskih procedura, preko programa certifikacije lokalnih samouprava, pa do elektronske građevinske dozvole. Posebno treba istaći program borbe protiv sive ekonomije. Siva ekonomija je rak rana svake siromašne države. Sa jedne strane vam je bitno da ljudi ipak nešto rade i privređuju kako bi se očuvao kakav-takav socijalni mir, a sa druge strane svesni ste da vam upravo ta siva ekonomija garantuje da se nikada nećete izvući iz siromaštva. To je hronična bolest koja se ne leči brzo, ali svi relevantni akteri na javnoj sceni su iskazali jasnu volju da se sa ovim problemom uhvate ukoštac i da se borba protiv sive ekonomije od ad hok aktivnosti pretvori u trajan proces.

Naveo sam neke jasno definisane programe, ali ipak mislim da je najznačajniji uspeh vezan za promenu odnosa između

nosilaca javnih ovlašćenja i privrede. NALED je prva organizacija koja je zaista uspeła da objedini i sinhronizuje rad privrede i javnog sektora i da učini jasnim i opšte prihvatljivim glavni cilj, a to je razvoj dobrog poslovnog okruženja koje će svim građanima Srbije omogućiti bolji život. Prvi put je Vlada Srbije formirala dve radne grupe s jednim udruženjem koje je dobilo konkretne zadatke i poslove i koje doprinosi bržem donošenju odluka.

### Koliko je teško motivisati državne organe da preduzmu akciju i objasniti donosiocima odluka zašto su mere koje predlažete korisne za celokupno društvo?

– Sama motivacija generalno nije problem. Ljudi brzo shvataju korisnost predloženih mera, ali kada dođemo do realizacije, e tu dolazimo do problema. Nakon prvog entuzijazma mnogi počinju da shvataju kako promene ugrožavaju ustaljeni način postupanja i da to zadire u njihove separatne interese. Nismo mi tu nimalo drugačiji od drugih država. Uvek postoji strah od novog i verovanje da je

ono staro bilo bolje. Tu sada dolazi do izražaja dobra priprema projekata. Dobar projekat mora predviđati moguće probleme, kao i načine njihovog rešavanja. Ako uz to obezbedite i političku volju vladajuće elite, uspeh je na vidiku. Lično sam iznenađen brzom implementacijom elektronske građevinske dozvole, što samo znači da nismo toliko loši kako mi to o sebi mislimo. Ta reforma predstavlja

revoluciju u radu administracije i dokazala je da službenici mogu da se prilagode novim trendovima i tehnologijama iako do juče nisu koristili ni imejl. Takvo iskustvo nam pokazuje da su predstojeće reforme i te kako sprovodljive.

### Šta će biti ključni reformski ciljevi NALED-a u narednih nekoliko godina?

– Naše društvo je prošlo zaista veoma turbulentna vremena. Što iz objektivnih, što iz subjektivnih razloga, počinjene su mnoge greške, tako da su se ciljevi jasno iskristalisali.

Moramo oformiti adekvatnu javnu administraciju koja će na profesionalan način rešavati probleme građana i privrede. Moramo reformisati sistem javnih preduzeća kako bismo dobili efikasna privredna društva u javnom vlasništvu, a ne večne korisnike budžetskih sredstava. Moramo stvoriti privredno okruženje koje će omogućiti i prosečnom građaninu da oformi svoj mali, ali uspešan biznis. Moramo osnažiti institucije, pre svega pravosudni sistem, kako bismo svakom pravnom ili fizičkom licu garantovali pravovremenu i potpunu



zaštitu njihovih ustavom zagantovanih prava. Četiri puta sam upotrebio reč „moramo“ jer mislim da to više nisu pitanja za diskusiju nego za realizaciju.

Da pomenem i inovativnost koja treba da bude utkana u svaki segment privređivanja. Ako želimo da postanemo ravnopravni član evropske porodice, a ne siromašni rođak sa sela, onda moramo brže napredovati. Jedini način da brže napredujemo jeste da budemo inovativni i da pronademo naš autohtoni način funkcionisanja koji će nas prebaciti u petu tržišnu brzinu.

Jedan od glavnih ciljeva naše organizacije biće da uspešno sprovedemo Nacionalni program za suzbijanje sive ekonomije. Drugi važan cilj jeste razvoj e-uprave kao instrumenta unapređenja rada administracije i podizanja konkurentnosti. Želimo da razvijamo nove servise, uvedemo mogućnost elektronskog plaćanja obaveza, da elektronski dokument zameni papir, da uvežemo institucije i nateramo ih da razmenjuju informacije ujedno eliminišući šaltere, uvedemo elektronski registar taksi i naknada, razvijemo sistem eProstor za izradu planskih dokumenata bez kojih nema zaokruženog sistema izdavanja građevinskih dozvola, da naš Program sertifikacije opština s povoljnim poslovnim okruženjem prevedemo u elektronski svet. Ukratko, da

unapredimo komunikaciju javnog, privatnog i civilnog sektora i baziramo razvoj na tri osnovna uslova – odgovornost, transparentnosti i efikasnost.

#### Šta će biti najveći izazovi za NALED i generalno civilni sektor u Srbiji u budućnosti?

– Izazovi će biti i spoljašnje i unutrašnje prirode. Već duže vreme živimo u latentnoj svetskoj ekonomskoj krizi, i to u jednom veoma povezanom svetu gde se poremećaj na jednom kontinentu odražava i na svim ostalim. Ako svetska ekonomija bude išla uzlaznom putanjom, sigurno će i nama biti lakše, a ako ne...

Na unutrašnjem planu mnogo toga zavisi od političke i ukupne društvene stabilnosti. Pred nama je vreme teških odluka. Mnoge kompanije će nestati, mnogi će ostati bez posla. Potrebno je biti mudar i odlučan da se neophodne mere provedu u što kraćem roku sa što

manje tranzicionih žrtava. Moguća su svakakva rešenja, a civilni sektor treba da pazi i pomogne da upotrebljena sredstva budu optimalna, da se teret ravnomerno raspodeli na sve interesne i socijalne grupe i da nikada ne zaboravimo da ekonomska efikasnost mora biti u nekoj korelaciji sa ljudskošću.

#### Gde vidite NALED za deset godina?

– Vidim ga kao dobro organizovanu mašinu za rešavanje problema, kao mesto okupljanja najrazličitijih učesnika koji će svojim profesionalnim znanjima davati sveobuhvatan doprinos sagledavanju zajedničkih ciljeva i aktivnosti. Vidim ga kao odgovornog partnera državnim strukturama i čuvara slobode preduzetništva. Vreme je, a pokazali smo da je u Srbiji i te kako moguće, da civilni i privatni sektor preuzmu pojedine poslove države i da joj pomognu, u najboljem interesu društva, da u reformskom procesu preskačemo po dva stepenika.

Danas se mnogo govori o slobodnom tržištu, često i u negativnom kontekstu, sve sa nekom idejom da će se oformiti neko plansko i beskonfliktno društvo. Istorija je pokazala da je to utopija. NALED mora biti na braniku čovekovih prava da radi i greši. Pravo na grešku je fundamentalno pravo i nije bilo davno kada su ljudi spaljivani jer su tvrdili da Zemlja nije ravna ploča. Tada je to smatrano pogrešno.

**NALED vidim kao dobro organizovanu mašinu za rešavanje problema, kao mesto okupljanja najrazličitijih učesnika koji će svojim profesionalnim znanjima davati sveobuhvatan doprinos sagledavanju zajedničkih ciljeva i aktivnosti. Vidim ga kao odgovornog partnera državnim strukturama i čuvara slobode preduzetništva**



## RESPECTABLE PHARMACEUTICAL COMPANY

REPRESENTATION OF FOREIGN COMPANIES, IMPORT AND DISTRIBUTION OF DRUGS, MEDICAL DEVICES AND FOOD SUPPLEMENTS FOR SERBIA, BOSNIA AND HERZEGOVINA AND MONTENEGRO.

[WWW.INPHARM.RS](http://WWW.INPHARM.RS)



# NALED JE PROMENIO I NAS I SRBIJU

*U najveće uspehe NALED-a trojica predsednika Upravnog odbora ubrajaju to što je organizacija postala partner Vlade Srbije u sprovođenju reformi, podigla svest građana i donosilaca odluka o važnosti dijaloga i usaglasila interese različitih delova društva*

Da preuzmu vođenje NALED-a, pristali su veoma brzo, što sigurno nije odgovor koji biste prvo očekivali od ljudi koji staju na čelo organizacije, u tom trenutku nove, bez velikih projekata i stabilnog finansiranja i bez poverenja institucija države koju želi da menja.

Kažu da im nije bilo lako, ali i da su ponosni na tu odluku. Uticali su na NALED, ali što je važnije, NALED je uticao na njih i postigao upravo ono što želi da postigne u celom društvu – širenje svesti o neophodnosti dijaloga i konsenzusa o reformskom putu kojim će ova zemlja krenuti.

Sva trojica obeležili su različite epohe u razvoju NALED-a, od osamostaljivanja, preko ostvarivanja prvih velikih rezultata do trenutka kada NALED postaje partner Vlade Srbije i Narodne skupštine u realizaciji reformi.



PREDRAG MIHAJLOVIĆ, VIOLETA JOVANOVIĆ I VLADAN ATANASIJEVIĆ

## PRVI SUSRET

Predragu Mihajloviću, prvom predsedniku Upravnog odbora (2007–2008), bio je dovoljan jedan dan da prihvatiti tu poziciju. „Mlad čovek je uvek spreman za nove izazove, ali važno je bilo i to što sam imao iskustvo rada u određenim organizacijama. Formirali smo Upravni odbor i izabrali Violetu Jovanović za prvog direktora. NALED je tako krenuo samo s jednim čovekom i bez prostorija. Prvi posao bio je da ubedimo USAID da nam omogući da ostanemo kod njih još nekoliko meseci dok se ne snađemo. Sada kada gledam na taj period, lepo je videti da Izvršna

kancelarija ima više od 20 ljudi i da je NALED izrastao u organizaciju o kojoj svi imaju visoko mišljenje“, kaže Mihajlović.

On je bio taj koji je kasnije, zajedno s potpredsednikom UO Toplicom Spasojevićem, otišao kod kolege bankara Vladimira Čupića da ga ubedi da preuzme NALED.

„Prvo sam pomislio šta žele ovi ljudi od mene, šta ja tu treba da radim. Kako slične organizacije nije bilo ni u Srbiji ni u regionu, ideja mi je postala izuzetno zanimljiva i prihvatio sam angažman“, ističe Čupić, predsednik UO NALED-a od 2009. do 2013.

**Naše društvo napreduje kao što napreduje i NALED. To što su ljudi iz NALED-a postali članovi Vlade pokazuje da je došlo do razumevanja značaja dijaloga na najvišem nivou – Predrag Mihajlović**



Treći predsednik Vladan Atanasijević već je imao iskustva s NALED-om kao član Upravnog odbora, tako da je prelazak na funkciju predsednika bio lak.

„NALED sam video kao priliku da utičem na promene u Srbiji, a da ne moram da budem politički aktivan jer me je to uvek odbijalo“, kaže Atanasijević, predsednik UO od 2013. do 2015.

#### NAJLEPŠI TRENUCI

Za Mihajlovića je najlepši deo posla bilo praćenje rasta organizacije, povećanje broja članova i zaposlenih u NALED-u. Za sve dobro krivi posvećenost.

„Nikad neću zaboraviti kad smo krenuli, tada sam radio u Komercijalnoj banci, a Violeta je jednom ili dva puta nedeljno dolazila kod mene. Kad zazvoni telefon, znao sam da nešto opet treba. Ipak, veliko zadovoljstvo je predstavljalo to što su se u NALED uključivali kvalitetni ljudi, koji imaju znanje i puno pozitivne energije“, smatra Mihajlović.

Čupić u najlepše uspomene ubraja druženje i spremnost da se zajednički pristupi rešavanju problema. „Nije bilo unapred spremnih rešenja, već se ozbiljno diskutovalo o tome šta je najbolje, u kom pravcu ići, kako postupati. Bilo je i različitih mišljenja i diskusija koje su ponekad bile oštre, ali kad zauzmemo stav, svi ga se držimo“, tvrdi Čupić.

Treći predsednik kao najlepše izdvaja pozitivnu energiju u Izvršnoj kancelariji, entuzijazam i kvalitet ljudi koji su, iz njegove perspektive, promoteri nove kulture i pristupa.



VLADIMIR ČUPIĆ

#### NAJTEŽE JE BILO...

Dok su u stavovima o značaju i rezultatima organizacije prilično bliski, bivši predsednici imaju potpuno različite doživljaje najtežih trenutaka u vođenju NALED-a. Za Čupića je bez premca najteže bilo doneti odluku o Reformatoru godine.

„Potrebno je da ocenjujete rad pojedinaca na način da neke isključite, a neke uključite, a da pritom sve postavite objektivno. Imajući u vidu uticaj NALED-a, zadržati nezavisnost je bio možda najkompleksniji posao. Involvirao je politiku, a odvajanje kompetencije, struke i jasnog rezultata unutar zone koja je par ekselans politika je uvek nezahvalno“, ističe Čupić.

Za Atanasijevića kritikovanje Vlade

nije bilo teško ni problematično jer je primenjivan princip da se predstave činjenice, a da zaključci dođu sami. S druge strane, problem su bili napadi na udruženje. „Smetalo mi je to što se u tim napadima videlo osnovno nerazumevanje i stavljanje NALED-a u potpuno pogrešan kontekst“, kaže Atanasijević.

Za prvog predsednika najteže je bilo doneti odluku o napuštanju NALED-a. Ipak, tu odluku ocenjuje kao ispravnu jer veruje da je za svaku organizaciju važno da dolaze novi ljudi s novom energijom.

#### NAJVEĆI REZULTAT

„Najveći rezultat NALED-a je to što je došao u priliku da bude partner Vlade

**NALED ima kapacitet da svoju delatnost proširi van granica Srbije. Čini mi se da je jedina organizacija koja može da iznese aktivnosti van zemlje i u tom slučaju budućnost udruženja nije vezana samo za Srbiju već i za regionalni i širi evropski koncept – Vladimir Čupić**



PREDRAG MIHAJLOVIĆ



VLADAN ATANASIJEVIĆ

u reformama. NALED je uspeo da se pozicionira i najveće dostignuće je to što je angažovan i prihvaćen. Poslove koje država poveri može da obavi na kvalitetan način“, tvrdi Atanasijević i dodaje da je verovao da će NALED jednog dana dati ministre u Vladi Srbije.

Iz Mihajlovićeve perspektive razumevanje važnosti dijaloga je najveći uspeh. „Naše društvo napreduje kao što napreduje i NALED. To što su ljudi iz NALED-a postali članovi Vlade pokazuje da je došlo do razumevanja značaja dijaloga na najvišem nivou“, smatra Mihajlović.

Za Čupića koreni svih rezultata leže u odlučnosti NALED-a da svaku ideju, koju iznosi u javnost potkrepi analizama i činjenicama. Među najveće uspehe u programskom delu ubraja širenje Programa sertifikacije opština s povoljnim poslovnim okruženjem u zemlje regiona i usvajanje Nacionalnog programa za suzbijanje sive ekonomije. Sveobuhvatno posmatrano, za Čupića je najvažnije to što je NALED uspeo da pomiri interese različitih delova društva jer „kada to postavite na način na koji je to uradio NALED, vidite da tu ima mnogo više zajedničkih nego suprotstavljenih interesa, iako oni po pravilu ne sarađuju“.

#### IZAZOVI

„NALED je za mene *blue chip* kompanija, što znači da ima sposobnost da dobro posluje kako u dobrim, tako i u

lošim uslovima. Kao nosilac pozitivnih ideja NALED ima budućnost u narednih deset godina, pa i duže, odnosno dok ne ostvarimo savršeno poslovno okruženje, a za to će biti potrebno vremena“, smatra prvi predsednik.

Prema rečima Atanasijevića, najveći izazov biće da NALED ostane objektivna i da se odbrani od napada na integritet, dok njegov prethodnik ne predviđa ozbiljnije izazove.

„NALED ima kapacitet da svoju delatnost proširi van granica Srbije. Čini mi se da je jedina organizacija koja može da iznese aktivnosti van zemlje i u tom slučaju budućnost udruženja nije vezana samo za Srbiju već i za regionalni i širi evropski koncept. Ne bih uopšte potcenjivao mogućnosti daljeg rasta. To zavisi i od interesa same države“, naglašava Čupić.

#### JA POSLE NALED-a

Čupić izdvaja tri promene kod sebe nakon prolaska kroz NALED. „Količina napora i rada koji su uloženi u to što smo zajednički postigli meni je pokazalo da možete da uradite mnogo

toga ako imate ozbiljan pristup. S druge strane, na neki način sam postao mnogo svesniji činjenice kakvi sve različiti interesi postoje u društvu i na koji način se mogu usklađivati. Treće, ukoliko imate dobre ljude uz sebe, nebo je granica“, ističe Čupić.

„Mene je rad u NALED-u promenio samim tim što sam ušao u drugu sferu aktivnosti koje nisu bile vezane za moje poslovne aktivnosti. Mnogo sam informisaniji o potrebi privatno-javnog partnerstva u cilju kreiranja boljeg poslovnog ambijenta. Dobio sam širinu u sagledavanju šta je sve potrebno da se uradi kako bi reformski proces zaživeo“, smatra Mihajlović.

„Mislim da u procesu vaspitavanja svima nama nedostaje da nam se usadi taj važan deo o značaju lične odgovornosti za opšte dobro i to je nešto što sam kroz rad u NALED-u video da je i te kako neophodno. Da bi se čitavo okruženje promenilo nabolje, potrebno je da se tome posvetimo bez lične koristi. Kultura rada za zajednički cilj je nešto što nam svima treba i što je NALED meni najviše doneo“, zaključuje Atanasijević.

**Najveći rezultat NALED-a je to što je došao u priliku da bude partner Vlade u reformama. NALED je uspeo da se pozicionira i najveće dostignuće je to što je angažovan i prihvaćen. Poslove koje država poveri može da obavi na kvalitetan način – Vladan Atanasijević**



# CEMENT. AGREGATI. BETON.

Kompanija CRH je vodeći diversifikovani proizvođač građevinskih materijala na svetu. CRH u Srbiji proizvodi cement, agregate i beton. CRH je posvećen unapređivanju građevinske delatnosti kroz isporuku vrhunskih materijala i proizvoda za sprovođenje i održavanje infrastrukturnih, stambenih i komercijalnih projekata. Naša kompanija za ekološka rešenja Ecorec nudi usluge odgovornog upravljanja otpadom.

[www.crhserbia.com](http://www.crhserbia.com)

# U FOKUSU



## NALED, 10 GODINA KASNIJE VODIMO NAPRED

**Dr Ana S. Trbović**

Prof. dr Ana S. Trbović, predsednica  
Savetodavnog odbora NALED-a

NALED je srpsku poslovnu zajednicu pretvorio u iskonski *grassroot* pokret, aktivnog partnera lokalnoj i republičkoj upravi. Vizionar iza tima koga čine stotine vrednih stručnjaka, privrednika i državnih službenika je naš "usvojeni" Amerikanac Steven Rosenberg.

Sećam se pekara koji je dao izuzetno korisne preporuke za unapređenje propisa, kasnije uvrštene u proizvod danas poznat kao *Siva knjiga*. Mali privrednici, uključujući našeg pekara, našli su glas kroz NALED i uzeli učešće u mnogim kampanjama od tada, prepoznajući da stručna organizacija može da prevede njihove muke u poslovanju u reformske mere i da im obezbedi mesto za stolom gde vlada donosi odluke.

Javno zagovaranje NALED-a uzelo je oblik kako stručnih panela, tako i vickastih, satiričnih reklama. I uspelo je. Giljotina je stigla i do notorne firmarine, značajan broj nepotrebnih propisa je ukinut, a javne usluge, posebno izdavanje građevinskih dozvola, postalo je transparentnije i efikasnije. Značajnu ulogu imaju i velika preduzeća koja su se pridružila zagovaranju za stvaranje boljeg poslovnog okruženja, kao i opštine širom Srbije, i male i velike. Predsednici opština su prigrlili reforme, prihvatajući da njihove slike zamene podaci o infrastrukturi i radnoj snazi radi privlačenja ulaganja. Ostajemo zasukanih rukava nastavljajući bitku sa administrativnim preprekama. Cilj je da *Siva knjiga* bude što tanja, da se popnemo na međunarodnim rangiranjima poslovanja – i budemo nagrađeni investicijama i radnim mestima.



## SUZBIJANJE SIVE EKONOMIJE JE PRIORITET

**Aleksandar Ružević**

Član Upravnog odbora NALED-a i generalni  
direktor Coca-Cola HBC Srbija

Kompanija *Coca-Cola HBC Srbija* ponosan je član NALED-a, koji je danas neprikosnoveni lider u promociji dijaloga između privatnog i javnog sektora i jedan od vodećih autoriteta

na polju monitoringa regulatorne aktivnosti i merenja performansi javne uprave. Ova organizacija nikada nije bila neko ko samo ukazuje na nedostatke sistema već i neko ko predlaže i podstiče konstruktivna rešenja. Na ovu činjenicu sam kao član Upravnog odbora NALED-a posebno ponosan i voleo bih da i u narednom periodu tako ostane.

Smatram da su sve dosadašnje sprovedene aktivnosti značajno doprinele reformama u Srbiji i administrativnom rasterećenju privrede, a to dokazuje i plasman Srbije na *Doing Business* listi Svetske banke koji je najbolji u poslednjih devet godina. Podsetiću i da je samo kroz *Sivu knjigu*, od prvog izdanja do danas, unapređeno 76 administrativnih procedura, odnosno u proseku desetak godišnje. Međutim, ostalo je još puno posla, i to prvenstveno u oblasti finansija. U tom smislu Nacionalni program za suzbijanje sive ekonomije je, za nas kao članicu, prioritet jer predstavlja niz mera kao što su efikasnije sankcionisanje svih oblika sive ekonomije, olakšice za pokretanje biznisa, relaksacija administrativnog opterećenja, ali i mere za podizanje svesti građana o važnosti uključivanja u borbu protiv sive zone. Mislim da je dalja edukacija građana Srbije, kao i njihovo aktivno uključivanje, neophodna za kreiranje kompetitivnog i podsticajnog radnog okruženja, kao i sticanje dodatne vrednosti za sve činioce privrede i društva ove zemlje.



## USPOSTAVLJANJE HARMONIJE U DRUŠTVU

**Prof. dr Dragan Đuričin**  
Predsednik Nadzornog odbora NALED-a  
i predsednik kompanije Deloitte d.o.o.

Za razliku od dobrog broja nevladinih organizacija koje nisu uvek najbolje ocenjene u društvu zbog modela finansiranja i opasnosti promocije tuđih interesa i koje se, neretko, kvalifikuju kao bela krvna zrnca socijalnog tkiva, moj utisak je da je NALED, zapravo, crveno krvno

zrnce koje nosi kiseonik nade državi, lokalnoj samoupravi i ljudima. U tom smislu, NALED predstavlja veoma pozitivnu nevladinu organizaciju čija je misija promocija i omogućavanje regionalnog ekonomskog razvoja.

Za razliku od drugih zemalja kod kojih je prelazak iz socijalizma u kapitalizam trajao 8–12 godina i koje su pre deceniju započele sa dostizanjem razvijenih privreda, tranzicija u Srbiji traje preko četvrt veka i još nije završena. Bežeći od zamke srednjeg nivoa ekonomske razvijenosti početkom 90-ih godina prošlog veka, Srbija je ušla u tranzicionu zamku. Mi, nažalost, nismo pronašli prečicu prema kapitalizmu, već smo ušli u lavirint zbog previda, promašaja i nečinjenja. U uslovima visokog autput gepa, visoke nezaposlenosti i rastućeg duga održanje političke stabilnosti predstavlja delikatno pitanje. Slaba ekonomija i izolovano društvo ohrabruju pojavu retrogradnih tendencija u politici. Otuda i opasnost da tranzicija u slučaju Srbije predstavlja duži put iz socijalizma u socijalizam.

Jedan od glavnih stubova društva, uz pravo i moral, jeste ekonomija. Ako ekonomija ne funkcioniše dobro, društvena nadgradnja nema perspektivu. U toj situaciji politika se svodi na populizam i kupovinu vremena između sukcesivnih izbora. Međutim, samo dobra politička vizija nije dovoljna za održiv i inkluzivan ekonomski razvoj. Ekonomski život se manifestuje na lokalnom nivou i nije sve u zakonima i institucijama već, i pre svega, u inteligentnim investicijama i svrsishodnoj proizvodnji. Prethodno zahteva da investitori (postojeći i novi, domaći i strani) moraju da imaju slične ili bolje uslove u odnosu na neposredno okruženju da bi ispoljili svoj aktivizam. Misija NALED-a je razvoj prepoznatljivog i atraktivnog ambijenta za investitore.

Ako bih morao da izdvojim jedan poseban rezultat NALED-a, mislim da bi to bilo uspostavljanje harmonije između države koja donosi sistemске zakone i interesa privrednih subjekata i lokalne samouprave koje treba te zakone da sprovedu. Taj dijalog je dvosmeran i utiče na smanjeni uticaj tzv. „institucionalne (ili pozicione) pameti“, što se manifestuje neadekvatnim rešenjima koja se, obično, tumače raznim uredbama ili menjaju.



## ZAJEDNO DO BOLJEG ZAKONA O RADU

**Ernst Bode**  
Član Upravnog odbora NALED-a i  
generalni direktor Messer Tehnogas AD

Činjenica da se zajedničkim trudom može napraviti razlika i stvari promeniti nabolje za svakog pojedinca predstavlja snažnu satisfakciju. Naime, jedna od stvari za koju se najmanje očekivalo da će se dogoditi u procesu reformi u Srbiji bilo je usvajanje amandma-

na na Zakon o radu. Ipak, argumenti poslovne zajednice, u kojoj je NALED bio najuporniji i najubedljiviji, da je fleksibilnije tržište rada izuzetno važno za kompanije da bi postale konkurentnije, i za zaposlene (time bi se stvorilo više novih radnih mesta), a samim tim i za zemlju kao investicionu destinaciju, ubedilo je donosiocice odluka da se usude na prvi korak. On je, bez svake sumnje, već dao pozitivne rezultate, uprkos svim apokaliptičnim scenarijima koje su neke interesne grupe predviđale.

Davanje amandmana na jedan zakon može se činiti kao daleko lakši zadatak nego rešavanje desetine ili stotine komplikovanih procedura. Svake godine, u svojoj *Sivoj knjizi*, NALED daje oko sto rešenja za smanjenje birokratskih procedura. Do sada je više od 30% preporuka bilo prihvaćeno, i to je glavni rezultat. Danas kompanije mogu da plate sve poreze i doprinose na plate zaposlenika na jedan račun, pazar u gotovini ne mora da se predaje na bankarski šalter svaki dan, dokumentacija za odlazak na trudničko bolovanje je smanjena za dve trećine a radne knjižice u fizičkom obliku su napuštene.

To su samo neki od opipljivih primera korisnosti NALED-ovih inicijativa čiji je cilj ublažavanje nepotrebnih prepreka za kompanije, čime se doprinosi unapređenju poslovne klime u Srbiji, sa krajnjim ciljem da kompanijama omogući da napreduju, kreiraju radna mesta i unaprede životni standard građana, posle četvrt veka zaostajanja. Uspeh organizacije leži u njenoj upornosti i proaktivnom ponašanju kombinovanim sa konstruktivnim kritičizmom i sposobnošću da predloži rešenja pre nego da se drži sa strane i samo zanoveta. Po ugledu na mnoge najuspešnije zemlje u svetu, Srbija ne sme dozvoliti sebi da ignoriše ljude koji su spremni da preuzmu odgovornost i doprinesu pozitivnim promenama, jer ima još mnogo toga što treba učiniti da bi Srbija počela da zatvara jaz u odnosu na vodeće ekonomije u svetu i većinu zemalja u Evropskoj uniji.



## NAJBOLJA REŠENJA ZA PRIVREDU

**Stanka Pejanović**

Potpredsednica Upravnog odbora NALED-a i direktorka Gorenje Beograd

Velika mi je čast da od 2015. godine obavljam funkciju potpredsednice Upravnog odbora NALED-a, organizacije koja već deset godina uspešno radi na unapređenju privrednog ambijenta Srbije kroz institucionalne reforme. U svom

dosadašnjem radu NALED je učinio velike korake u poboljšanju poslovne klime u Srbiji, upravo zato što u radu organizacije aktivno učestvuju svi oni kojima su neophodni predvidivi uslovi poslovanja – privreda, lokalne samouprave, kao i sami građani.

Obaveza svih nas je da partnerski radimo na iznalaženju najboljih rešenja za stvaranje privrednih uslova kako bismo obezbedili održivost naših poslova, što je u interesu same privrede, ali i društva u celini. NALED je upravo organizacija koja na efikasan, transparentan i odgovoran način, kao partner Vlade, realizuje unapređenje zakonske regulative u svim oblastima poslovanja. Zahvaljujući zajedničkim naporima i konstruktivnim predlozima, NALED je od prošle godine direktno uključen u sprovođenje reformi, što za sve nas članice predstavlja dodatnu odgovornost i obavezu angažovanja kroz NALED.

Kao jedinstvena organizacija u zemlji i regionu, NALED svake godine privlači nove članice, što doprinosi ne samo jačanju organizacije već i kvalitetu aktivnosti na daljim reformama u cilju unapređenja privredne klime Srbije. NALED je lider u promociji dijaloga između javnog i privatnog sektora i smatram da će tako ostati i u budućnosti.



## ZDRAVA INICIJATIVA ZA ZDRAVU SRBIJU

**Vesna Živković**

Predsednica Izvršnog odbora NALED-a i generalna direktorka kompanije Inpharm

NALED je jedinstveno udruženje, koje promptno otvara najvažnije teme i nastoji da se što brže nađu adekvatna rešenja. Implementiraju se objedinjeni, isprobani, uspešni modeli

iz najnaprednijih zemalja. Iskazuju se realni problemi privrede i razmatra praksa relevantnih državnih institucija. Ovo daje sigurnost da će problem sa kojim se NALED uhvati u koštac biti sagledan sa svih strana, rešen i da će ga sve strukture zaista i prihvatiti jer NALED, osim što učestvuje u uspostavljanju regulative, vodi proces do kraja, od obezbeđenja alata za sprovođenje do obuke kadrova, da ta regulativa zaista i zaživi (kao npr. kod uvođenja e-dozvola).

NALED je na ovaj način ozbiljno doveo u pitanje poznatu paradigmu u Srbiji – da imamo dobre zakone koji se ne sprovode, i to je po meni najveći doprinos NALED-a. Objektivno otvaranje problema i potpuna implementacija promena definiše da je NALED već sad postao neophodan faktor ubrzavanja privrednog razvoja i da će to sigurno biti u budućnosti.

U okviru mog sektora poslovanja, a to je oblast zdravstva, pokrenuli smo projekat Zdrava inicijativa, koja je okupila sve nadležne institucije i privredu, kako bismo otvorili pitanje finansiranja u zdravstvu, pre svega na lokalnu, da zajedno dođemo do rešenja kako da se unaprede uslovi poslovanja i iskoriste potencijali. Ova inicijativa i projekat bi trebalo kao rezultat da imaju efikasnije i kvalitetnije lečenje građana, uz pravnu sigurnost učesnika u procesu, odgovornije ponašanje u namenskom trošenju budžetskog novca, a time i zaustavljanje nagomilavanja dugova koje traje već decenijama i koji su se gasili kao požar povremeno bez suštinskog rešenja.



## PRAVO MESTO ZA LOKALNE SAMOUPRAVE

**Vladan Vasić**

Član Upravnog odbora NALED-a  
i gradonačelnik Pirota

Na pitanje šta je NALED, odgovor je lak. To je najveća asocijacija uspešnih kompanija koje rade u Srbiji, lokalnih samouprava koje žele da budu uspešne i organizacija civilnog društva.

Ako pitate šta radi NALED, odgovor je takođe lak – bori se za sveopšte poboljšanje ekonomskog ambijenta

za poslovanje i život u Srbiji, za efikasniju državu, za veću zaposlenost.

Lokalne samouprave kroz NALED mogu da razmenjuju iskustva, da vode dijalog sa centralnim vlastima, da budu u toku sa mnogim donatorskim programima i kontaktu s ambasadama... Najvažnije za lokalne samouprave je to što uz pomoć NALED-a mogu da se sertifikuju kao gradovi sa povoljnim poslovnim okruženjem, a to znači da će unaprediti svoje interne kapacitete, preispitati urbanističku i plansku dokumentaciju, efikasnije komunicirati sa potencijalnim investitorima, usvojiti strategiju razvoja, unaprediti veb-sajt, osnovati industrijske zone itd. Certifikat koji danas može da se dobije ima regionalni značaj. Izdvojiti se od ostalih, unaprediti sebe – izazov je za sve!

Ekipa koja radi u NALED-u je tek nešto posebno. Sa Violetom na čelu čine retko dobar, sinhronizovan, posvećen tim, koji pobeđuje u svakoj utakmici koju započne. Ne zaboravlja bivše, poštuje sadašnje, privlači nove članove, inficira ih duhom NALED-a, promovise uspešne...

Da, rekao sam ovo iz svog ugla. Kao čelnik lokalne samouprave koja je deo NALED-a. Kao gradonačelnik certifikovane i recertifikovane opštine na nacionalnom i regionalnom nivou, kao ponosni član UO od 2013. godine. Da, možda je iz ličnog ugla, ali ni u čemu nisam preterao. Pridružite se i vi!



## PARTNERI DRŽAVNE ADMINISTRACIJE

**Vojislav Genić**

Član Upravnog odbora NALED-a i  
direktor za javni sektor SAP CEE

Radeći u zemljama srednje i istočne Evrope, imao sam priliku da upoznam puno ljudi koji su nosioci funkcija u lokalnim sredinama. Bio sam iznenađen sa koliko entuzijazma se bave pitanjima privrede i ekonomskog razvoja. Čak i najmanje sredine imale su

upravu koja je razumela potrebu dobre, često i partnerske saradnje sa kompanijama. Jedan od primera je i SAP i odnos koji je jedno manje selo u Nemačkoj imalo, sedamdesetih godina prošlog veka, prema tada start-up kompaniji. Danas treba otići u Valdorf i videti kako izgleda jedna od najbogatijih opština u Baden-Vurtembergu.

Upoznajući čelnike naših samouprava, do juče nosioce administracije i birokratije, vidim da neki od njih danas predstavljaju nosioce razvoja. Iako često sa ograničenim resursima, ovi ljudi imaju viziju i želju da stvari pokrenu. U sredinama gde postoje ovakvi trendovi sigurno ćete naići na kompanije koje dobro posluju, razvijaju dugoročne planove, zapošljavaju zadovoljne ljude i vraćaju deo prihoda u razvoj lokalne sredine.

Danas se šanse za prosperitet ne mere po veličini ili položaju gradova i opština, već po tome u kakvom međusobnom odnosu žive građani, kompanije i lokalna uprava. Tamo gde postoji razumevanje i harmonija interesa, lokalna sredina se razvija, a građani žele da tu žive i prosperiraju.

Da li je to formula za bolji život? Ja verujem da jeste.

Upravo to je misija NALED-a. U 10 godina postojanja, zahvaljujući svojim članovima, NALED je uspeo da pokaže da je to moguće. Danas smo organizacija bez predsedana.

U narednih 10 godina NALED vidim kao sagovornika, savetnika i ravnopravnog partnera državnoj administraciji. Želimo da iskoristimo ogromno iskustvo naših članova, domaćih i stranih kompanija, udruženja, opština i gradova, i da ga stavimo u službu razvoja. Želimo da dobra praksa naših članica bude model na kome ćemo unapređivati Srbiju. Želimo da, ravnopravno razvijajući svaki grad i svaku lokalnu sredinu, obezbedimo da Srbija bude bolje mesto za život.



**GORAN PITIĆ**

Predsednik Saveza zafer konkurenciju NALED-a i predsednik Upravnog odbora Societe Generale banke

*Pitanje konkurentnosti mora da bude na vrhu agende svake vlade, a posebno ove nove, jer to je ključ za regionalnu utakmicu*

Na primedbu kako u „Srbiji nema upornijeg borca za konkurentnost srpskih proizvoda i fer konkurenciju“ naš sagovornik dr Goran Pitić samo dodaje kako „bez toga nema uspešne privrede nigde, pa ni u Srbiji“. Već dvadesetak godina u fokusu ima borbu za konkurentnost i fer konkurenciju. Bio je prvi predsednik vladinog Saveta za zaštitu konkurentnosti, a danas je opet na prvim linijama stare borbe, ovog puta kao predsednik Saveza za fer konkurenciju u okviru NALED-a.

I zato upitan koji su mu motivi bili da preuzme funkciju Saveza za fer konkurenciju koji radi sa Vladom Srbije na suzbijanju sive ekonomije, kaže:

– Tačno je da je ovo tema kojom se ja akademski i profesionalno, uz sva moja druga zaduženja, bavim dugi niz

# PROŠIRENJE FISKALIZACIJE ĆE SUZBITI SIVU ZONU

godina, odnosno borim se protiv sive ekonomije, a za konkurentnost i fer konkurenciju. I sada ću opet. Pitanje konkurentnosti mora da bude na vrhu agende svake vlade, a posebno ove nove, jer to je ključ za regionalnu utakmicu i ključ da Srbija iskoristi svoje potencijale. Taj triangel – konkurentnost, inovacije i preduzetništvo – uz dobro obrazovanje – pomaže društvenom sistemu i podizanju i stvaranju novih vrednosti. Imam ličnu motivaciju, a u okviru NALED-a ovaj segment je taj koji zahteva dodatnu energiju, znanje, stručnost...

**Šta će biti najveći izazovi za sprovođenje Nacionalnog programa za suzbijanje sive ekonomije – politička volja, otpor institucija, primena propisa, nedostatak novca ili nešto drugo?**

– U Ministarstvu finansija postoji razumevanje i odlučnost da se odvoji dovoljno kompetentnih resursa koji mogu da učestvuju u projektu. Drugi momenat je učešće u koordinaciji i objedinjavanje pojedinih aktivnosti. To nosi zahtev za promenom rada, ali i za

promenom organizacije. Otpora će biti jer ovo zahteva ozbiljno unapređenje koordinacije rada ne samo inspektorskog nadzora nego i svih službi. I propisi će morati da se menjaju kako bi poslodavci imali motiv da svoje poslove iz sive prevedu u „belu“ ekonomiju. To će zahtevati ozbiljna preračunavanja u Ministarstvu finansija, a tu je i pitanje poreza na lične dohotke. Ali uz stimulativne mere moraju da postoje i ozbiljne sankcije. Strašno je važna dobra koordinacija svih koji učestvuju u ovom procesu i zato je uloga NALED-a izuzetno važna.

**Od kojih mera Nacionalnog programa očekujete najviše efekata? Šta je najvažnije sprovesti?**

– Više ciljeva i mera moraju da se sprovede, pre svega efikasniji inspektijski nadzor i unapređenje fiskalnog sistema. Aktivnosti su dogovorene, a najveće efekte očekujemo kod fiskalizacije, odnosno njenog proširenja, uvođenja onlajn fiskalnih kasa i većeg obima bezgotovinskog plaćanja. Rade se ozbiljne aktivnosti – od promene

**Sve službe, pre svega inspekcija i carina, moraju da imaju mogućnosti da na osnovu podataka iz sistema onlajn fiskalizacije analiziraju rizik**



starih i uvođenja novih propisa, pa sve do lutrijske igre. Informatički deo treba da uradi onlajn fiskalizaciju. Svega 20 odsto ukupne privrede je fiskalizovano.

Kod inspekciskog nadzora biće promenjeni i usaglašeni određeni propisi, imaćemo jedinstveni portal za inspekcijски nazor, a uvodi se rad na analizi rizika. Sve službe, pre svega inspekcija i carina, moraju da imaju mogućnosti da na osnovu podataka iz sistema onlajn fiskalizacije analiziraju rizik. Slično je hodogramu nadležnih organizacija (suzbijanje nelegalne trgovine) koji već funkcioniše i odnosi se na cigarete i duvan. Uradiće se za kafu, alkohol, meso, pekarske proizvode, a sve češće se pominje i nafta.

Podrazumeva se usklađivanje rada inspekcije, policije, carine i svih koji su nadležni za suzbijanje nelegalne trgovine. Ovo je plan aktivnosti koje je NALED predvideo u dogovoru sa Ministarstvom finansija.

**Savez za fer konkurenciju okuplja 20 najvećih poreskih platiša. Bilo je kritika da zato nije dobro da Savez učestvuje u izradi Nacionalnog programa. Zašto je privredi važno da bude deo ove priče i zašto je stav kritičara pogrešan?**

– Ništa prirodnije nije nego saradnja onih koji donose mere i onih na koje se one odnose. To je zajednički interes. Doprinos ovih kompanija, kao i drugih jeste neprocenljiv jer je



interes Vlade i kompanija isti – da se stvore jednaki uslovi za sve koji treba da budu stimulatívni za privredu kako bi najveći deo poslovao u regularnim uslovima i na taj način se vidi koliko je konkurentan.

**NALED ima aktivnu ulogu u realizaciji ovih mera. Da li je to znak da je država spremna da deo poslova poveri drugim udruženjima i civilnom sektoru i zašto je to dobro?**

– Generalno je važno da u narednom periodu Vlada šalje što više poruka da su svi oni koji nisu direktno uključeni u Vladinim poslovima kao agencije ili regulatorna tela dobrodošli ukoliko su na zajedničkom interesu. Izolovana Vlada

ne može da napravi rezultate koje može ako uključi one koji mogu da doprinesu inicijativom, idejama, koji imaju kapacitete i želje da se uključe u realizaciju projekata kao što je ovaj.

**Šta će za vas biti znak da je primena Programa uspeła i da je trud NALED-a urodio plodom?**

– Znakovi već postoje. Bojazan je da li država ima kapacitet da isprati brojne mere koje su predviđene kako u zakonskom delu, tako i u organizacionom smislu. Ja već imam osećaj da je moja odluka da se priključim ovom timu imala smisla jer se potvrđuje želja i spremnost da se suočimo sa problemima i tražimo rešenja.

**Ništa prirodnije nije nego saradnja onih koji donose mere i onih na koje se one odnose. Doprinos kompanija je neprocenljiv jer je interes Vlade i kompanija isti**



**OLIVERA PAPIĆ**

Predsednica Radne grupa za jačanje svesti građana Saveza za fer konkurenciju i direktorka korporativnih poslova i marketinga, Moj kiosk grupa

*Podizanje svesti građana o štetnosti nelegalnog poslovanja nije nimalo lak zadatak jer podrazumeva niz aktivnosti koje se moraju kontinuirano sprovesti, i to duži vremenski period*

Često se ovaj proces identifikuje samo sa nagradnom igrom, koja je samo jedan segment, ali najvažnija je kontinuirana edukacija građana o tome da je problem sive ekonomije odgovornost svakog pojedinca, a ne samo državnih institucija i pojedinih kompanija koje posluju u takvom okruženju. Potrebno je objasniti šta je sve siva ekonomija, zašto je važno uzimanje fiskalnih računa, šta sve gubimo kao građani ako ih ne uzimamo i šta ćemo sve moći da unapredimo ako redovno uzimamo fiskalne račune, kao i to koliko siva ekonomija

## EDUKACIJA GRAĐANA O ŠTETNOSTI SIVE EKONOMIJE JE KLJUČNA

utiče i na koji način na budućnost naših mladih i naše dece. Bitno je podsetiti građane i da je izdavanje i uzimanje fiskalnih računa pre svega zakonska obaveza.

U Nacionalnom programu za suzbijanje sive ekonomije predviđene su sveobuhvatne aktivnosti edukacije građana, edukacija dece, nagradna igra koja bi na interaktivan način omogućila uključivanje i objedinjavanje i građana, i državnih institucija, i medija, i kompanija oko istog cilja. To zaista daje rezultat, što je potvrđeno pozitivnim primerima mnogih zemalja. S obzirom na to da nagradna igra uvek ima ograničen rok, neophodno je da joj prethodi faza edukacije, koja bi se nastavila i posle nagradne igre. Izuzetno je važan uticaj ovih aktivnosti na sve druge mere koje se sprovode jer jačanjem svesti građana donosi uštede i u novcu i u radu na svim drugim aktivnostima i, što je najvažnije, daje dugoročne rezultate.

Uspešnost jačanja svesti o suzbijanju sive ekonomije zavisi od implementacije svih navedenih aktivnosti zajedno, tu leži ključ uspeha.

Optimista sam zaista jer je plan koji je napravljen proizvod profesionalnog iskustva stručnih ljudi iz NALED-a i državnih institucija, kompanija članica FCA saveza i, kao takav, ima podršku najvažnijih državnih institucija, što će omogućiti uspešnu implementaciju.

**Bitno je podsetiti građane da je izdavanje i uzimanje fiskalnih računa pre svega zakonska obaveza**



**VLADIMIR TIPSAREVIĆ**

Potpredsednik Saveza za fer konkurenciju i menadžer korporativnih komunikacija, JTI

*JTI, kao društveno odgovorna kompanija, uključila se u izradu i primenu Nacionalnog programa za suzbijanje sive ekonomije, koji posebno targetira unapređenje rada inspekcija*

**Jedna od najboljih strategija za državu je da investira u suzbijanje sive ekonomije jer to, ne samo da obezbeđuje viši nivo javnih prihoda već unapređuje i poverenje u Vladu da može da obezbedi vladavinu prava i poštenu tržišnu utakmicu**

# USPEH ĆE ZAVISITI OD ODLUČNOSTI VLADE

Najveći izazov u realizaciji programa biće da se obezbedi kontinuitet i doslednost u sprovođenju mera koje program predviđa. To u najvećoj meri zavisi od konkretne opredeljenosti Vlade da podrži realizaciju programa, i u tom smislu prvi znakovi su ohrabrujući. Tu, pre svega, mislim na pozicioniranje borbe protiv sive ekonomije među prioritete nove Vlade u ekspozeu premijera, ali i na opipljive rezultate dosadašnjeg angažovanja. Prema poslednjim podacima, za prvih osam meseci ove godine prihodi od PDV-a, akciza i poreza na dobit viši su za 20 odsto.

Što se tiče Zakona o inspeksijskom nadzoru, u oktobru očekujemo usaglašene predloge za usklađivanje sektorskih zakona. Pretpostavljamo da će ovaj proces doneti dosta izazova, ali se nadamo da će postojanje Koordinacione komisije omogućiti lakše usaglašavanje, a da će Vlada ostati dosledna u podršci punoj implementaciji zakona.



## DRAGAN LUPŠIĆ

Potpredsednik Saveza za fer konkurenciju i direktor sektora za odnose s javnošću i komunikacije, Coca Cola HBC Srbija d.o.o.

*Kompanija Coca-Cola HBC Srbija, kao član Saveza za fer konkurenciju aktivno će učestvovati u primeni Nacionalnog programa za suzbijanje sive ekonomije*

Za kompaniju *Coca-Cola HBC Srbija* aktivno učešće u Savezu za fer konkurenciju dokazuje našu istinsku posvećenost unapređenju tržišta u kom poslujemo već 49 godina. Kao kompanija veoma smo posvećeni sprovođenju konstruktivnog dijaloga sa nadležnim telima i biznis organizacijama kako

# NACIONALNI PROGRAM ZA FER I KONKURENTNO TRŽIŠTE

bismo zajedno kreirali kompetitivno i podsticajno okruženje i obezbedili vrednost za sve. Verujem da kao lider imamo mogućnost i iskustvo da doprinesemo ozdravljenju i unapređenju domaćeg tržišta.

Nacionalni program za suzbijanje sive ekonomije predstavlja niz mera za sankcionisanje svih oblika sive ekonomije, ali i mere za podizanje svesti građana o važnosti uključivanja u borbu protiv sive zone. Iako su neke od mera restriktivne, a druge podsticajne, sve zahtevaju istinsko partnerstvo države, privrednog i civilnog sektora i istrajnost i posvećenost kako bi rezultati bili vidljivi što pre.

**Nacionalni program definiše 68 konkretnih mera za suzbijanje sive ekonomije koje s jedne strane uključuju podsticaje za odgovornu privredu i preduzetništvo, a s druge strane predviđaju bolju kontrolu i sankcije za nelegalno poslovanje**



**TIHOMIR PETKOVIĆ**

Gradonačelnik Užice, jedan od prvih članova NALED-a

*Uvek smo mogli da se oslonimo na podršku NALED-a u razvojnim projektima koje imamo. NALED će i ubuduće biti deo stručnih grupa koje će analizirati i predlagati izmene zakonskih rešenja važnih za razvoj lokalnih samouprava*

Zbog straha od umanjenog priliva u gradski budžet Grad Užice je bio jedan od najaktivnijih u dijalogu oko izmena Zakona o finansiranju lokalne samouprave. Pretila nam je opasnost da budemo uskraćeni za jednu četvrtinu tekućih budžetskih prihoda – 450 miliona dinara na godišnjem nivou. Praktično, bile bi najpogođenije lokalne samouprave u kojima je privredna aktivnost legalna i iznad proseka.

Član NALED-a ste od osnivanja alijanse. Kakav je vaš utisak o tome i kakav značaj ima za vas?

– Osećam iskreno zadovoljstvo zbog činjenice da smo Grad Užice i ja lično

# LOKALNIM SAMOUPRAVAMA POTREBNO JE STABILNO FINANSIRANJE



od početka, od njegovog osnivanja, deo NALED-a jer NALED je za prethodnih deset godina uspeo da se izbori za status respektabilne asocijacije, sa veoma ozbiljnim rezultatima. Uspeo je, što nije bio čest slučaj u Srbiji, da promoviše uvek sveže i značajne teme i probleme i da angažuje stručne ljude različitih profila radi rešavanja.

**Kakvi su vaši utisci i komentari na Zakon o finansiranju lokalne samouprave?**

– U borbi da sprečimo usvajanje pogrešnih izmena Zakona o finansiranju lokalne samouprave više puta smo se obratili za pomoć NALED-u. S pravom smo verovali da je to ključna adresa. NALED je, zajedno sa SKGO, siguran sam, presudno doprineo da se nadležno ministarstvo ubedi da odustane od prvobitno najavljenih izmena Zakona i da se usvoje znatno realnije i za lokalne samouprave prihvatljive odredbe.

Razumem da je u narednim godinama neophodno osmisliti održiv model finansiranja gradova i opština. To se može učiniti samo uz prihvatanje da su u tom poslu ključni partneri upravo gradovi i opštine. Za početak je neophodno sprečiti sve negativnu sliku koja se stvara u medijima o lokalnim samoupravama kao neracionalnim upravama koje sprečavaju reformu države. U najvećem broju to nije istina. Takođe, treba biti racionalno oprezan u realizaciji inače opravdane želje da se smanje nameti privrednim subjektima. Lokalna samouprava mora da vrši svoje funkcije i da ima stabilne izvore finansiranja. Nije realno u zemlji Srbiji, za duži niz godina, da osnovni izvor finansiranja gradova i opština budu porezi na imovinu.

Zajedničkim snagama lokalne samouprave i nadležnih ministarstava treba da se osmisle najbolji predlozi. Uz budno oko NALED-a, kao i do sada.

**Kao i sve lokalne samouprave, i mi imamo niz razvojnih projekata i verujemo da će nam NALED pomoći u njihovoj realizaciji. Pre svega, kroz kontakte sa nadležnim republičkim institucijama, ambasadama, privrednim komorama, potencijalnim investitorima**

# Grow IT together

**TeleGroup**

ICT & Energy Solution Provider

We advise.

Consulting

develop.

Software engineering

create...

ICT, Multimedia & Security Solutions

Make IT all possible

Cloud Services (IaaS, PaaS, SaaS)

and work.

Manage Services & Outsourcing

On core level.

Engineering of ICT & Energy infrastructures

Provide

Technical Support 24x7

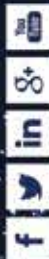
and Conduct.

Project Management

All together.

visit us [www.telegroup-ltd.com](http://www.telegroup-ltd.com)

Follow us





## NEBOJŠA ZELEOVIĆ

Gradonačelnik Šapca i član  
Upravnog odbora NALED-a

*Inovativna i sposobna gradska administracija primenila je alate za 21. vek i, zahvaljujući tome, bila sposobna da sa lakoćom ispuni zadate ciljeve i pritom očuva svoj dugogodišnji ugled komercijalnog središta u ovom delu Evrope*

Ulažemo mnogo napora da bi smo bili prepoznati kao prvi izbor investitora. NALED, kao most između vlade i lokalnih samouprava predstavlja kanal koji omogućava dvostranu komunikaciju i specifičan okvir zahvaljujući kojem se naši strateški ciljevi uklapaju u razvojne strategije vlade.

**Kako vidite budućnost Šapca kao jednog od najrazvijenijih gradova u Srbiji i kakvu ulogu ima NALED u ostvarivanju vaših strateških ciljeva?**

- Šabac je oduvek bio grad trgovaca i preduzetnika. U svojim najslavnijim danima u 19. veku bio je najvažniji trgovački grad između Evrope i Srbije zahvaljujući svojoj izuzetno dobroj geografskoj poziciji. U to vreme kada su se trgovina i transfer znanja i roba između Istoka i Zapada odvijali

# NALED IMA MOĆNO ORUĐE ZA RAZVOJ LOKALNIH SAMOUPRAVA



bez barijera, Šabac je veoma brzo postao najprosperitetniji grad u Srbiji. Naša misija danas je da povratimo taj status, ali koristeći oruđa i tehnologije 21. veka.

NALED nam je pomogao da ostvarimo taj cilj. Mogu da kažem da je NALED ključna tačka kontakta i veoma je važan za naš rad.

**Koliko je NALED-ov program certifikacije bio značajan za unapređivanje rada lokalne administracije?**

- NALED-ov program certifikacije je moćno oruđe razvoja za lokalne samo-

uprave. Polazeći od filozofije pozitivnog odnosa prema investitorima iz uz snažnu podršku NALED-a značajno smo pojednostavili naše administrativne procedure: otvorili smo „jedinstveni šalter“ za investitore, poboljšali naše kontakte sa poslovnom zajednicom na lokalnom, republičkom i međunarodnom nivou i uveli poreske podsticaje. Rezultati su vidljivi: danas Šabac beleži snažan priliv stranih investitora, uključujući kompanije iz Japana, Italije, Nemačke, Kine i drugih zemalja. Učenje i vredan rad su nam se isplatili.



**Gradovi moraju biti konkurentni na isti način na koji su to i preduzeća ako žele da privuku investicije i ispune kriterijume koji će ih učiniti atraktivnim za ulaganje**

# CREDO

restaurant & bar



New fall flavors

a la Carte / desserts

Business Lunch Menu

799 / 999 / 1199 rsd

Music nights

live / every Thursday

COURTYARD  
Marriott  
BELGRADE CITY CENTER

Trg Republike / Vase Čarapića 2-4 / 011.400.3003 / info@credorestaurant.rs / credorestaurant.rs /





**DAVID LYTHGOE**

Predsednik Etičkog komiteta NALED-a i direktor kompanije Halifax Consulting

*Većina ljudi će se ponašati pošteno ako misle da će to činiti i drugi. Ali ako misle da se zakon neće primenjivati, prihvaćće kriminalno ponašanje bez primedbe, čak i ako su sami žrtve i nikakav nadzor tu ne pomaže*

Jedan skorašnji članak u časopisu *The Economist* počinje ovako: „Lako se zaboravlja da se čak i najtrivijalniji komercijalni poslovi oslanjaju na male gestove poverenja. Zakoni nas podstiču na pravilno ponašanje, ali države nemaju sredstava da nas primoraju da sve vreme budemo dobri. Društvo funkcioniše na poverenju. Samo naručivanje pice zahteva poverenje u to da će testo biti dobro, da picerija neće zloupotrebiti informacije s kreditne kartice mušterije i da dostavljač neće nestati s narudžbinom. Složenija partnerstva, kao što su ona koja omogućavaju dugoročan ekonomski razvoj, zahtevaju mnogo više nivoa poverenja.“

Poverenje nije lako kvantifikovati, ali ako uporedimo, recimo, broj policajaca u jednoj zemlji s njenim bogatstvom, naći ćemo jasnu korelaciju. Ljudi koji veruju jedni drugima se

# KULTURA JEDE STRATEGIJU ZA DORUČAK

## ILI: ZAŠTO JE PUT DO ETIČNOG POSLOVANJA U SRBIJI TOLIKO DUG?

bogate, dok društva s niskim nivoom poverenja „traće silno vreme i novac da odbrane krhke zalihe bogatstva“.

BDP Srbije po glavi stanovnika je na 35. mestu među zemljama obuhvaćenim ovim istraživanjem. A poverenje? Kada ste poslednji put čuli da neko u Srbiji kaže: „Moji konkurenti imaju dobre veze, ali pošto ja nudim bolji proizvod za tu cenu, siguran sam da ću dobiti ugovor?“

Problem s poverenjem je to što se teško gradi. Poverenje manje zavisi od pravila i sistema jednog društva i od ljudi koji u njemu žive, a više od njegove organizacione

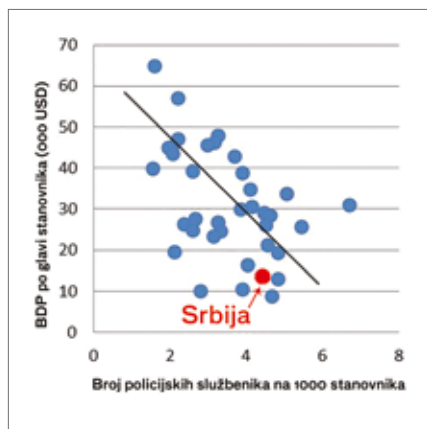
kulture, bez obzira na to da li je ta organizacija preduzeće ili država. Kultura zavisi od zajedničkog iskustva i na njemu zasnovanih očekivanja ljudi o tome kako će se drugi ponašati. Da biste promenili kulturu, morate promeniti očekivanja.

Većina ljudi će se ponašati pošteno ako misle da će to činiti i drugi. Ali ako misle da se zakon neće primenjivati, prihvaćće kriminalno ponašanje bez primedbe, čak i ako su sami žrtve. I nikakav nadzor tu ne pomaže. Kada padnu u iskušenje da koriste koruptivne metode, reći će: „Ako to ne uradim ja, uradiće neko drugi.“

Možete obući ljude da se ponašaju ispravno, ali će ta obuka ostati teoretska ako oni od drugih očekuju neispravno ponašanje. Možete učiti decu da budu poštena, ali ako od roditelja čuju drugačiju priču, postaće cinična i odbaciće građansko vaspitanje kao pogrešno.

Da li se očekivanja mogu promeniti? Mogu, pod tri uslova.

Prvi uslov je potpuna posvećenost najvišeg rukovodstva. Ako je, na primer, izvršni direktor protiv, ili čak samo ima mlak stav prema promenama, do njih neće ni doći. Viši rukovodioci moraju biti viđeni



**Možete obući ljude da se ponašaju ispravno, ali će ta obuka ostati teoretska ako oni od drugih očekuju neispravno ponašanje**



kao predvodnici promene i moraju postupati uverljivo – percepcija je ključna.

Drugo, sprovođenje zakona mora biti prioritet, pri čemu se slučajevi zloupotrebe poverenja procesuiraju brzo, efikasno i javno. Medijski poznati prestupnici moraju biti prvi na meti kako bi se izbegao cinizam tipa: da li je ovo samo još jedan marketinški potez da se napravi žrtveni jarac od nekoga ko je samo sitna riba? Na meti treba da budu i javni i privatni sektor, jer i jedni i drugi ulivaju javni novac u privatne džepove. Ako se cilja samo na jedan sektor, to će izgledati nepošteno i neće promeniti stavove ljudi.



Treće, kampanje osveščivanja javnosti moraju zaokupiti maštu ljudi i dati im nadu. Moraju se dugo održavati i ponavljati. Ovakve kampanje dokazano imaju efekta: malo ljudi u Zapadnoj Evropi se žali zbog zabrane pušenja na javnim mestima, iako su u svim zemljama govorili da „to ovde nikada neće uspeti“.

NALED-ova video-serija *Pitajte kada* pokazala je da se može ovladati umetnošću oblikovanja javne svesti onda kada je vlada spremna za promenu. Slična kampanja mogla bi da stimuliše napore u borbi protiv korupcije i da podstakne etičko ponašanje u poslovanju. Kao organizacija koja okuplja privatni, javni i civilni sektor, NALED je u jedinstvenom položaju da gradi poverenje kroz debatu i promociju.

Ovo je moguće samo ako su ispunjena prva dva uslova. Kada su oni ispunjeni, do promene može doći. Kada smo svesni da se cela istorijska javna/privatna poslovna kultura mora promeniti pre nego što pojede strategiju. Za to su potrebni posvećenost i istrajnost – nova istorija se mora izgraditi. Uz prave uslove, možda će za dvadeset godina naša deca hteti da se vrate u naprednu Srbiju. Vi ste deo ove kulture – šta vi očekujete? Hoće li?

# USPOSTAVILI SMO PRVI NACIONALNI CSR STANDARD

U fokusu svih aktivnosti bilo je pitanje kako da se ta sinergija što bolje iskoristi, kako da se resursi svih sektora ujedine i kako da se upotrebe za boljitak svih.

To je u suštini, vrlo blisko i konceptu društveno odgovornog poslovanja, pa je i ono samo došlo u fokus rada NALED-a, kada je 2012. godine u saradnji sa *Smart kolektivom* i *Trag fondacijom* pokrenut prvi proces CSR certifikacije. Na ovaj način uspostavljen je prvi nacionalni standard društveno odgovornog poslovanja u Srbiji, namenjen svim kompanijama koje žele da unaprede svoje procedure i procese u skladu sa zakonskim i etičkim normama odgovornog poslovanja. Ovaj pionirski poduhvat doneo je jedno veliko iskustvo za sve nas koji smo bili uključeni u njegovo nastajanje, a kompanijama i jedan drugačiji pogled na društveno odgovorno poslovanje zasnovan na integrisanom menadžment pristupu.



**NEVEN MARINOVIĆ**

Direktor Smart kolektiva i jedan od prvih članova NALED-a

*NALED je od početka razumeo da je saradnja privrede i drugih sektora veoma značajna i nezaobilazna za stvaranje održivih lokalnih zajednica i boljeg okruženja za građane*

Zahvaljujući tom iskustvu, ove godine uspeali smo da zajednički pokrenemo i prvi nacionalni Indeks odgovornog poslovanja, sa ciljem da napravimo nacionalnu listu društveno odgovornih kompanija zasnovanu na objektivnim kriterijumima i omogućimo što većem broju kompanija da procene svoje društveno odgovorne prakse.

**Pozitivno iskustvo sa CSR standardom omogućilo nam je da zajednički pokrenemo prvi nacionalni Indeks odgovornog poslovanja, sa ciljem da napravimo nacionalnu listu društveno odgovornih kompanija**



**NATAŠA SEKULIĆ**

Predsjedavajuća Saveza za e-upravu i rukovodilac prodaje IBM-a za Srbiju, Crnu Goru, Makedoniju i Albaniju

*Srbija je kao zemlja započela trend informatizacije državne administracije i verujem da će se taj proces nastaviti eksponencijalno brzo i doneti benefite, pre svega privredi i građanima*

Srbiji je važno da što pre razvije e-upravu kako bi administrativne procedure postale što efikasnije, a troškovi upravljanja informacijama što niži. Za građane i privredu razvoj e-uprave znači bržu, transparentniju, komforniju i jeftiniju komunikaciju, što dalje pospešuje konkurentnost i ekonomski rast, kaže Nataša Sekulić, predsjedavajuća Saveza za e-upravu i rukovodilac prodaje IBM-a za Srbiju, Crnu Goru, Makedoniju i Albaniju.

**NALED je nakon uspeha Saveza za fer konkurenciju formirao sličnu alijansu kompanija fokusiranih na e-upravu. Možete li nam reći nešto više o ovoj inicijativi i šta očekujete da postigne?**

# E-UPRAVA JE PREDUSLOV ZA USPEŠNU EKONOMIJU

- Savez za e-upravu je ekspertska radno telo NALED-a, koje okuplja 24 najrelevantnije kompanije iz ICT i drugih industrija koje imaju kapacitet i znanje da podrže Vladu i resorne institucije u uspostavljanju elektronskih registara i e-usluga. Očekujem da Savez ostvari strateške ciljeve koji su fokusirani na smanjivanje administrativnih troškova za privredu i građane, povećanje efikasnosti i transparentnosti javne administracije, suzbijanje korupcije i unapređenje konkurentnosti Srbije.

**Zašto je privredi e-uprava tako važna tema?**

- Efikasnost, transparentnost, uštede, konkurentnost – sve su to ključne reči koje su već sve jasno definisane u strateškim ciljevima Saveza. Ovo je baza, apsolutna neophodnost svih

privrednih subjekata. Ako dodam na to da nam je sadašnjost i budućnost u mobilnom tehnološkom svetu, gde se svakodnevno rađaju novi poslovni modeli, e-uprava i m-uprava postaju neophodnost za uspešno funkcionisanje privrede i države i za unapređenje kvaliteta života svih građana.

**Nova ministarka državne uprave i lokalne samouprave Ana Brnabić očekuje da za dve godine e-uprava bude u punoj funkciji. Da li očekujete da će se taj plan ostvariti i šta bi za vas bilo merilo uspeha Saveza za e-upravu?**

- Srbija je kao zemlja započela trend informatizacije državne administracije i verujem da će se taj proces nastaviti eksponencijalno brzo i doneti benefite od kojih će koristiti imati pre svega

**Naš kratkoročni prioritet jeste da omogućimo punu funkcionalnost e-potpisa, e-dokumenta i e-plaćanja kao preduslov bilo koje elektronske usluge. NALED i Savez za e-upravu spremni su da pruže ekspertsku podršku Vladi**

# MOBILNI TELEFON UMESTO ŠALTERA

privreda i građani, ali i sama državna administracija. Svaki pozitivan korak napred u tom smislu koji će značajno podići kvalitet i dostupnost usluga javne uprave te samim tim i konkurentnost države za nas je uspeh. Da li će e-uprava za dve godine biti u punoj funkciji, zavisi pre svega od obuhvata Akcionog plana za razvoj e-uprave 2017/2018 na čijem se definisanju radi, ali će Savez za e-upravu svakako staviti svoje kapacitete u funkciju njegovog ostvarenja.

Osnivanje Saveza vidimo kao priliku da predstavnici privrede svojim znanjem i inovativnošću pruže podršku državi u njenim nastojanjima da unapredi javnu upravu. Ovo telo može da doprinese da se svi podaci i procedure digitalizuju, da se upotreba papira svede na minimum i da se građani oslobode čekanja u redovima i mnogih troškova.

Kao što je slučaj i u drugim oblastima, danas korisnici žele da im sve usluge budu dostupne uvek i sa bilo koje lokacije. Zato me raduje što je Savez prepoznao i m-government, tj. optimizaciju svih e-servisa i za mobilne uređaje, kao jedan od prioriteta. S obzirom na to da je za mnoge usluge neophodno uplatiti administrativnu taksu, važno je da e-uprava omogući sistem evidencije elektronskih uplata umesto sadašnjeg podnošenja papirnih dokaza o uplati, kako bi sve usluge mogle kompletno da se realizuju na daljinu.

Imajući u vidu da je Telenor mobilni operator, da posedujemo banku koja se isključivo bavi elektronskim poslovanjem, kao i da delujemo u 13 zemalja odakle možemo preneti iskustva, smatram da imamo kapacitet da doprinesemo Savezu za e-upravu i da zajedno sa NALED-om doprinesemo modernizaciji javne administracije.



**JASMINA VIGNJEVIĆ**

Menadžerka za odnose s Vladom  
u kompaniji Telenor

*I Telenor i NALED ove godine slave 10 godina uspešnog rada u Srbiji. Prepoznamo kao veliki uspeh što je NALED među prvima shvatio značaj e-uprave i osnovao Savez za e-upravu i u saradnji sa IBM-om izradio kredibilnu studiju koja predstavlja osnov za dalji razvoj e-uprave u Srbiji*





# MEĐUNA RODNA PODRŠKA

NALED je osnovan 2006. godine pod pokroviteljstvom predsednika Srbije i američkog ambasadora. Prvi projekti realizovani su uz podršku Američke agencije za međunarodni razvoj (USAID), da bi tokom godina sve više donatora iz različitih zemalja sveta prepoznalo NALED kao partnera u sprovođenju reformi. U proteklih 10 godina NALED je sproveo više od 70 projekata za unapređenje poslovnog ambijenta i jačanje kapaciteta javne uprave, uz podršku brojnih međunarodnih organizacija i institucija kao što su GIZ, USAID, SDC, EU Delegacija, Fondacija za otvoreno društvo, Svetska banka. Među partnerima NALED-a su i ambasade SAD-a, Velike Britanije, Finske, Kanade, Danske, Indije, Izraela i mnogih drugih zemalja.





**STEVEN ROSENBERG**

Nekadašnji direktor USAID MEGA projekta i osnivač NALED-a

*Srbija ima izvanredan razvojni potencijal. Smeštena je na raskršću puteva jugoistočne Evrope, ima veoma vredne, razumno plaćene i obrazovane radnike i Vladu koja odaje utisak opredeljenosti da usvoji veliki deo reformi koje predlaže NALED*

Originalna ideja NALED-a je da stvori javno-privatno partnerstvo koje će biti glas poslovne zajednice, lokalnih samouprava i civilnog društva, budući da zastupnik takvog interesa nije postojao. Kada su radile, svaka za sebe, ove grupe su imale velikih problema da ubede vladu da usvoji reforme koje bi Srbiji omogućile da se uspešno takmiči u 21. veku. Mnoge slične grupe su, i mislim da je još tako, kontrolisale političke partije, zbog čega su često oklevale da se usprotive odlukama političkih lidera, čak i kada takve odluke nisu u interesu njihovih članova.

Možete li nam reći nešto više o počecima, kako i zašto je NALED osnovan, ko je učestvovao u njegovom osnivanju,

# PREVELIKA POLITIZACIJA KLJUČNA PREPREKA ZA SRBIJU

**kakvu je podršku dobio i šta su bili njegovi prvi koraci?**

– Dvoje ljudi koji su imali najvažniju ulogu u osnivanju NALED-a bili su Mijat Damjanović i Violeta Jovanović. Dr Damjanović je ubedio prve članove da se pridruže NALED-u. Njegov izvanredan ugled kao eksperta za reformu javne uprave bio je ključan da NALED zadobije kredibilitet i inicijalnu podršku. Violeta Jovanović je bila prvi izvršni direktor NALED-a. Ona je od NALED-a, koji je u velikoj meri bio stvoren unutar projekta USAID Podsticaj ekonomskom razvoju opština (MEGA), stvorila nezavisnu organizaciju koja funkcioniše zahvaljujući svom članstvu i aktivnostima.

Prvi važan projekat koji je vodio Dušan Petrović bio je program certifikacije opština sa povoljnim poslovnim okruženjem. Druga rana inicijativa koju je vodio Dušan Vasiljević bila je organizacija seminara i okruglih stolova u vezi sa nedostajućom zakonskom regulativom koja je bila bitna za lokalne samouprave i poslovnu klimu. Ovi prvi koraci učinjeni su u okviru i uz podršku USAID MEGA projekta. Obe ove inicijative su bile uspešne i pomogle su učvršćivanju NALED-a kao organizacije koja može da igra važnu ulogu u promovisanju lokalnog razvoja.

**Da li je bilo teško u Srbiju uvesti tako revolucionarnu ideju i ima li sličnih organizacija u drugim zemljama u svetu?**

– Na početku je bilo teško uveriti ljude da jedna takva organizacija može da radi ili funkcioniše. Ali je ova inicijativa imala snažan kredibilitet od početka jer je nastala u okviru MEGA projekta, koji je bio naslednik Programa za reformu lokalne samouprave u Srbiji (Serbia Local Government Reform Program, SLGRP), još jednog projekta koji je finansirao USAID, a sprovodila konsultantska firma DAI. Naše osoblje u oba projekta imalo je izvanredan ugled zbog toga što su bili od velike pomoći obezbeđujući preko potrebnu podršku lokalnim samoupravama i privatnom sektoru. Ta reputacija se dalje prenosila i zato su ljudi bili voljni da vide da li će i NALED moći da bude jednako uspešan. I pošto se u tome uspeo, jedan uspeh je vodio sledećem i privlačio sve veće interesovanje. Nije mi poznato da u drugim zemljama postoji ovakva organizacija.

**Šta je bila vaša vizija na početku, te 2006. kada ste vodili USAID MEGA program i koliko se ta vizija razlikuje od onoga što NALED jeste i predstavlja danas?**

**Dvoje ljudi koji su imali najvažniju ulogu u osnivanju NALED-a bili su Mijat Damjanović, koji je ubedio prve članove da se pridruže NALED-u, i Violeta Jovanović, izvršna direktorka i prvi zaposleni NALED-a**

– Moja vizija NALED-a se u velikoj meri slaže sa onim što je NALED i postao, ali nisam mogao da zamislim da će biti ovako uspešan. Jedan od razloga za uspeh leži u tome što je Vlada bila voljna i imala želju da sluša druge glasove u društvu, pored političkih partija. U Srbiji je najveći broj organizacija iz civilnog sektora i poslovne zajednice politički ili partijski opredeljen. Stvaranje nezavisnog glasa koji Vlada može da sasluša i dobije odgovor na različite predložene aktivnosti bio je revolucionaran a velike zasluge u tome idu sadašnjoj Vladi.

**Da li ste ikada mogli da zamislite da će ljudi iz NALED-a postati ministri u srpskoj Vladi? Da li smatrate da je to dobro za NALED i njegovu budućnost?**

– Nisam mislio baš o tome da bi mogli postati ministri, ali smatram da to nije iznenađujuće imajući u vidu kvalitet tima. Iznenađujuće mi je da je Vlada tako mudro reagovala. Očito je da Vlada pokušava da proširi svoju leadersku bazu da bi dobila informacije i podršku za svoje aktivnosti iz svih segmenata društva, a ne samo političkih partija. Ovo je jedan važan korak za organizacije kakve su NALED i Stalna konferencija gradova i opština, i za partije i vladajuće strukture u Srbiji.

**Zašto je, po vašem mišljenju, važno da javni privatni i civilni sektor rade zajedno na jačanju ekonomskog razvoja? Da li ovaj dijalog funkcioniše u razvijenim zemljama i šta su ključni izazovi za njegovu održivost?**

## BIOGRAFIJA

Steven Rosenberg je advokat sa 35 godina iskustva u lokalnom upravljanju. Radio je za grad Njujork kao glavni savetnik gradske agencije za ekonomski razvoj. Takođe je bio na čelu pet projekata reforme javne administracije koje je finansirao USAID u centralnoj i istočnoj Evropi i direktor DAI projekata za razvoj demokratije i upravljanje u CIE regionu. Bio je odgovoran za uspešno sprovođenje nekoliko inovativnih projekata praktične politike kao što su Business Improvement District (BID) - Zone i Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj.

– Veoma je važno za javni privatni i civilni sektor da rade zajedno jer, kao što sam već ranije objasnio, razvojne ekonomske aktivnosti mogu jedino biti uspešne kada postoji podrška lokalnih samouprava i poslovnih institucija i svaka od njih ima svoju ulogu u tome. Radeći zajedno, oni mogu da razumeju međusobna ograničenja, kao i zajedničke interese i rade na pronalaženju zajedničkog stava koji ide u korist svima. Ovakav dijalog i saradnja su veoma korisni u razvijenim zemljama. Na primer, mi u SAD imamo aktivnu Privrednu komoru, veoma aktivnu Konferenciju gradonačelnika, kao i organizacije koje predstavljaju

interese svojih članova. Sve dok organizacije kao što je NALED ostaju relevantne i tragaju za interesima svojih članova i promovišu ih, one će biti održive.

**Šta je uloga NALED-a i drugih organizacija civilnog sektora u društvu? Šta su najveće pretnje i izazovi za NVO i kako se one mogu prevazići?**

– Grupe poput NALED-a su zastupnici lokalnih samouprava, kompanija i organizacija civilnog društva koje predstavljaju. Objedinjujući svoje resurse, kao i svoju političku snagu, te organizacije su sposobne da postignu mnogo više nego kada bi svaka radila za sebe. Tako da, sve

**Nadam se i verujem da će izborom Ane Brnabić, kao ministra za državnu upravu i lokalnu samoupravu, Vlada Srbije ponovo omogućiti direktan izbor gradonačelnika. Takođe verujem da koalicioni sporazumi treba da budu javni jer se tiču raspolaganja javnim dobrima**



ALEKSANDAR  
GROUP

NOVI SAD



dok NALED može da igra tu ulogu, on će postojati i razvijati se. Ključni izazov njegovoj održivosti bi bio da Vlada prestane da sluša ovakve organizacije i uključuje ih u svoje rasprave.

**Vodili ste, kao što mnogi poznavaoци smatraju, jedan od najuspešnijih USAID-ovih projekata koji je radio na unapređenju lokalnog razvoja u Srbiji. Kakvi su vaši utisci o Srbiji i njenim potencijalima? I šta su ključne prepreke za poslovanje u našoj zemlji?**

– Po mom mišljenju, Srbija ima izvanredan razvojni potencijal. Smeštena je na raskršću puteva jugoistočne Evrope, ima veoma vredne, razumno plaćene i obrazovane radnike i Vladu koja odaje utisak opredeljenosti da usvoji veliki deo reformi koje predlaže NALED.

Ključna prepreka napretku je preterana politizacija različitih institucija u zemlji. Većina institucija je kontrolisana od strane jedne ili druge partije i kada se izbori završe, mnogi resursi u zemlji i lokalnim zajednicama se dele između političkih partija. Stvaraju se koalicioni dogovori. Poslovi i ugovori se dodelju-

ju na bazi partijske pripadnosti (a ne sposobnosti).

**Jedna od ključnih inicijativa koje ste započeli sa NALED-om je sertifikacija opština sa povoljnim poslovnim okruženjem koju su priznale institucije i lokalne samouprave u regionu jugoistočne Evrope. Kako vi vidite taj program? Zašto je on važan za lokalne samouprave Srbije i izvan nje? Da li je suština u sertifikatu ili u procesu sertifikacije?**

– Program sertifikacije opština sa povoljnim poslovnim okruženjem je važan jer omogućava opštinama da imaju standarde na osnovu kojih mere kako funkcionišu njihova lokalna administracija i

razumeju šta treba da poprave da bi bili atraktivniji za strane i domaće investicije. Ekonomski razvoj nije bio zadatak lokalnih samouprava sve do pre 10–15 godina unazad i same po sebi lokalne samouprave nisu imale kapacitet da promovišu lokalni ekonomski razvoj. Lokalni lideri znali su da treba nešto da učine povodom toga, ali nisu znali šta. Zahvaljujući NALED-u, lokalne samouprave sada imaju informacije o tome šta treba da urade i posebno kakvu pomoć mogu da dobiju da bi postale i ostale dobre za poslovanje.

Region se takmiči za investicije i na internom i na globalnom nivou. Potencijalne investitore privlače one zajednice koje su sposobne da ih ubede da će im pružiti iskrenu i pravovremenu pomoć svojih lokalnih i centralnih vlasti. Program sertifikacije daje investitorima izvesnost u vezi sa tim na koji način će biti tretirani, dok opštinama daje uputstva kako da učine svoje opštine atraktivnijim za investicije.

**Nedavno smo imali izbore i sada je na čelu opština novo vođstvo. Posmatrali ste lokalne izbore od 1998. do 2009. Da li imate neke sugestije u vezi sa izborom lokalnih lidera?**

– Jedan od ključnih poteza koju bi Vlada trebalo da preduzme je da ponovo uvede

**Uloga NALED-a će evoluirati u skladu sa potrebama njegovog članstva. Sve dok bude u dosluhu sa potrebama svog članstva i bude odgovarao na njih, NALED će nastaviti da se razvija. Međutim, ukoliko se članovi budu fokusirali na svojeindividualne interese i pokušavali da prigrabe korist samo za sebe, ili ako bi političke partije preuzele kontrolu, efikasnost i uloga ove organizacije će se izgubiti**



direktne izbore za gradonačelnike. Na izborima 2002. godine gradonačelnici su prvi put birani na direktnim izborima, ali je na sledećim izborima to pravo ukinuto. Na taj način gradonačelnici nisu odgovorni svojim građanima, već političkim partijama koje ih biraju i mogu da ih uklone. Koruptivno ponašanje je bilo tolerisano jer bi prijavljivanje takvih slučajeva dovelo do raspada vladajućih koalicija. Nadam se i verujem da će izborom Ane Brnabić, kao ministra za državnu upravu i lokalnu samoupravu, Vlada Srbije ponovo omogućiti direktan izbor gradonačelnika.

Takođe verujem da koalicioni sporazumi treba da budu javni jer se tiču raspolaganja javnim dobrima.

#### Šta vidite kao najveći uspeh NALED-a?

– Efikasnost njihovog osoblja govori sama za sebe. Organizacija je postala uvaženi sagovornik Vlade i priznat glas koji Vlada

uvažava kada odlučuje o različitim zakonodavnim inicijativama i javnim politikama.

#### Šta je budućnost NALED-a i u kojim segmentima on treba da raste i razvija se?

– Uloga NALED-a će evoluirati u skladu sa potrebama njegovog članstva. Sve dok bude u dosluhu sa potrebama svog članstva i bude odgovarao na njih, NALED će nastaviti da se razvija. Međutim, ukoliko se članovi budu fokusirali na svoje individualne interese i pokušavali da prigrabe korist samo za sebe, ili ako bi političke partije preuzele kontrolu, efikasnost i uloga ove organizacije će se izgubiti.

#### Šta bi bila vaša poruka za desetogodišnjicu NALED-a, kao njegovog “kreativnog oca” – šta biste želeli da kažete njegovim članovima, partnerima i ljudima koji rade u izvršnoj kancelariji?

– Kao zaključak voleo bih da kažem

koliko sam impresioniran radom njihovog osoblja i upravnih tela i voljom Vlade da vidi NALED kao partnera. To ide u prilog budućnosti Srbije i Vladine sposobnosti da radi u partnerstvu sa NALED-om i drugim grupama koje reprezentuju interese civilnog društva i poslovne zajednice. Puno je učinjeno da NALED napreduje, ali je njegov uspeh došao kada sam ja već otišao. Ljudi kao što su Violeta Jovanović, Jelena Bojović i Ana Brnabić zaslužuju lavovski deo pohvala za to što je ova organizacija postala relevantna i ima značajno mesto u društvu. Bio sam tu na njenom rođenju, ali one su te koje su dete dovele do zrelosti i veoma sam ponosan na njih i ovu organizaciju. Želim vam svima sve najbolje, NALED je model za ceo region i druge zemlje mogu od njega da uče. Unapred se radujem vašim budućim uspesima i nadam se da ću uskoro moći da dođem i posetim vas i iz prve ruke se uverim u uspeh koji ste postigli.



N E L T

The Way of Logistics

TRANSPORT • CUSTOMS • STORAGE • VAS • DISTRIBUTION

NELT LOGISTICS SERVICE PROVIDER | LSP@NELT.COM | +381 11 3779 146 | NELTLSP.COM



**NJ. E. KYLE SCOTT**

Ambasador SAD u Srbiji

*Tokom godina NALED je prerastao u vodeću instituciju u Srbiji i regionu. Njegova sposobnost da ujedini lokalne samouprave, mala, srednja i velika preduzeća i civilno društvo čini ga jednom od ključnih snaga koje stoje iza reformskih uspeha Vlade, a takođe i važnim partnerom u razvojnim ekonomskim projektima američke vlade*

Povodom obeležavanja desetogodišnjice rada NALED-a razgovarali smo sa Kyleom Scottom, američkim ambasadorom u Srbiji, o rezultatima podrške američke administracije srpskoj Vladi u reformskim inicijativama kroz različite programe USAID-a i o NALED-ovom pionirskom modelu javno-privatnog partnerstva, koji je postao ključan u podršci srpskom ekonomskom rastu. „Znamo da ima još dosta izazova i da su poslovni ljudi zabrinuti zbog komplikovanih i nepredvidivih administrativnih i zakonskih obaveza“, kaže ambasador Scott. On takođe ističe NALED-ove napore da stvori prostor za saradnju da bi odgovorio na ove

# VREDNOSTI NALED-a JEDNAKO SU VAŽNE KAO I REZULTATI

prepreke, bilo kroz svoja radna tela ili kroz Ekonomski kokus koji su razvili NALED i Međunarodni republikanski institut (IRI) i koji predstavlja jednu vrstu foruma koji bi trebalo da se pozabavi ovim izazovima.

**NALED je nastao 2006. godine kao inicijativa unutar USAID MEGA projekta, a danas je nezavisna organizacija sa značajnim rezultatima u unapređenju poslovne klime u Srbiji. Kako vi vidite ovaj razvojni put NALED-a i njegov doprinos razvoju naše zemlje, kao i doprinos SAD reformama u Srbiji?**

– NALED je zaista izrastao u vodeću instituciju u Srbiji i regionu. U poslednjih deset godina bio je pionir u izgradnji javno-privatnog partnerstva u cilju podrške ekonomskog razvoja, koji je proizveo impresivne rezultate. NALED-ov rad u Srbiji na utvrđivanju troškova poslovanja i predlaganju načina na koji Vlada može da otkloni administrativne prepreke u poslovanju bio je od fundamentalnog značaja za reformske napore Vlade.

Vrednosti koje NALED demonstrira

kroz svoj rad jednako su važne koliko i uspesi koje je NALED postigao. NALED je posvećen ideji da uključi sve zainteresovane strane u reformski proces, lokalnu administraciju, mala i srednja preduzeća i civilno društvo. Američka vlada smatra te vrednosti ključnim za napore Srbije da unapredi poslovni ambijent. Zato je NALED važan partner u projektima američke vlade usmerenim na ekonomski rast.

**NALED je zajedno sa USAID-ovim Projektom za bolje uslove poslovanja i USAID-ovim Projektom za lokalni razvoj inicirao rešavanje niza sistemskih problema – parafiskalnih nameta, netransparentnih regulatornih procesa, kašnjenja u donošenju podzakonskih akata, sporog izdavanja građevinskih dozvola, nedovoljnog korišćenja JPP modela i mnoga druga. U kojoj meri ste zadovoljni rezultatima ovih projekata i kako motivisati nadležne institucije da konačno reše neke od ovih problema?**

– Američka vlada ima izuzetno pozitivno iskustvo u saradnji sa srpskom Vladom

**NALED-ov rad u Srbiji na utvrđivanju troškova poslovanja i predlaganju načina na koji mogu da budu otklonjene administrativne prepreke u poslovanju bio je od fundamentalnog značaja za reformske napore**

i drugim ključnim akterima u podršci reformskim inicijativama.

Na primer, naš rad sa Ministarstvom finansija na parafiskalnim nametima bio je baziran na izvanrednom istraživanju koji je NALED uradio na početku USAID-ovog Projekta za bolje uslove poslovanja da bi utvrdio uticaj tih taksi na poslovanje kompanija. Shvatili smo da ove takse stvaraju veliku nepredvidljivost i neizvesnost u svakodnevnom poslovanju, što doprinosi niskom nivou investicija. Zahvaljujući NALED-ovoj analizi i našem zajedničkom angažovanju i zagovaranju, srpska Vlada je u jesen 2012. ukinula 138 parafiskalnih nameta nametnutih kompanijama.

Vlada Srbije je takođe napravila nacrt zakona kojim se uređuje da se za uvođenje svake nove naknade mora tražiti saglasnost Ministarstva finansija, a nivo tih naknada je limitiran.

Znamo da ima još dosta izazova i da su poslovni ljudi zabrinuti zbog komplikovanih i nepredvidivih administrativnih i zakonskih obaveza i vide ih kao prepreke u poslovanju. Ali NALED-ovi napori da stvori prostor za saradnju kako bi odgovorio na ove prepreke, bilo kroz svoja radna tela ili kroz Ekonomski kokus koji su razvili NALED i Međunarodni republikanski institut (IRI), predstavljaju jednu vrstu foruma koji bi trebalo da se pozabavi ovim izazovima.

**Jedna od važnih prekretnica u saradnji između NALED-a i USAID-a je dvogodišnji Projekat jačanja konkurentnosti Srbije koji je doprineo da Vlada i NALED formiraju Koordinaciono telo i stručnu grupu za borbu protiv sive ekonomije, i pripreme prvi sveobuhvatni strateški dokument za rešavanje ovog problema. Kako ocenjujete ovaj rezultat?**

– To što je Vlada Srbije usvojila Nacionalni program za suzbijanje sive ekonomije predstavlja važan korak napred u rešavanju jedne od najozbiljnijih prepreka na putu ekonomskog razvoja Srbije. Rezultati USAID-ove godišnje analize poslovanja preduzeća za prošlu



godinu pokazali su da poslovni ljudi vide sivu ekonomiju kao jedan od ključnih negativnih faktora koji utiče na njihovo poslovanje. Prema proceni NALED-a, zbog sive ekonomije državni budžet je svakog dana uskraćen za osam miliona evra. Zato smo ponosni što smo podržali NALED-ov napor da se posveti ovom izazovu i bili smo izuzetno zadovoljni potezima koje je povukla Vlada Srbije da bi reagovala na ove probleme.

Stvaranje Koordinacionog tela i razvoj Nacionalnog programa za suzbijanje sive ekonomije u roku kraćem od godinu dana je značajan uspeh. Stvaranje Saveza za fer konkurenciju od strane 15 najvećih srpskih preduzeća sa ciljem da pomognu Vladi u definisanju i sprovođenju konkretnih mera kojim bi se delovalo na sivu ekonomiju je takođe jedan od modela koje bi trebalo uzeti u obzir u sledećim etapama reformskog procesa.

**Američki investitori povremeno se žale na komplikovane administrativne procedure u Srbiji i na sporost admini-**

**stracije. Da li i vi imate takav utisak? Šta su preduslovi da vidimo više američkih investicija?**

– Poslovni ambijent naklonjeniji biznisu pomogao bi u privlačenju stranih investitora u Srbiju, a posebno američkih. Jednom kada počnu da rade ovde, oni uglavnom posebno ističu vrednoću, posvećenost i lojalnost svojih zaposlenih u Srbiji. Kompanije takođe imaju koristi od pozicije Srbije kao zemlje na granici Evropske unije koja sprovodi ekonomske reforme uporedo sa procesom približavanja EU. Mi podržavamo ove reforme i radimo sa Vladom Srbije, regionalnim i lokalnim organima vlasti, civilnim sektorom i preduzećima u promovisanju transparentnijeg poslovnog i regulatornog ambijenta. Takođe imamo programe kojima podržavamo poboljšanja u primeni zakona da bi poslovni ljudi i građani mogli brže da stignu do izvršnih presuda u sporovima koje vode.

Sprovođenje ovih reformi može pomoći Srbiji u privlačenju američkih kompanija. A američke kompanije su

**Put ka ekonomskom rastu i stvaranju prilika za zapošljavanje građana Srbije pun je prepreka i mogućnosti. Nadam se da ćemo uspeti da zajedničkim snagama nađemo pravac koji vodi ka boljoj budućnosti**

veoma dobri partneri - vrlo često donose nove tehnologije, visoke radne i standarde u zaštiti životne sredine i dobre poslovne manire.

**Jedna od inicijativa koje su pokrenuli NALED i američke kompanije je razvoj e-uprave u Srbiji. Zbog čega je važno što pre razviti e-upravu?**

– Nove tehnologije donose nove mogućnosti napretka. Sa e-upravom Srbija će dobiti na uštedi vremena, povećanoj transparentnosti i efikasnosti i smanjivanju korupcije i papirologije. Samim tim, e-uprava i elektronski servisi doneće poboljšanje poslovnog ambijenta u Srbiji i takođe poboljšanje za svakog korisnika.

**Sigurno ste primetili ključne razlike između pojedinih lokalnih samouprava u Srbiji. Kako bi se, po vašem mišljenju, te razlike na sistematski način mogle otkloniti?**

– Nema jednostavnog i lakog odgovora na pitanje kako otkloniti razlike u ekonomskom razvoju ni u Srbiji ni u SAD. To je izazov sa kojim se susreće svaka zemlja.

Primetio sam da Vlada Srbije preduzima neke važne poteze koje mogu da pomognu smanjivanju razlika u regionalnom razvoju: fiskalnu konsolidaciju i strukturne reforme, investicije u infrastrukturu i uvođenje e-uprave. Ovi napori mogu da pomognu u poboljšanju ukupnih uslova poslovanja i povežu različite delove Srbije i regiona. To su neophodni preduslovi za ekonomski rast i privlačenje novih investicija.

Znam da Vlada i NALED rade i sa lokalnim samoupravama na njihovom pripremanju za potencijalne investitore tako što pomažu lokalnim administracijama da postanu prijemčivije za poslovanje i da bi osigurali da one izdaju različite vrste dozvola brzo i efikasno.



USAID je takođe gotovo deset godina radio na podržavanju lokalnih samouprava u njihovim naporima da unaprede ekonomski razvoj koristeći svoje komparativne prednosti – bilo da je reč o prirodnim resursima, obrazovnim institucijama ili njihovoj geografskoj poziciji.

**Šta će prema vašem mišljenju biti ključni izazovi u narednom periodu kada je reč o daljem unapređivanju poslovnog ambijenta? Šta su vaše preporuke?**

– Jasno mi je da ljudi žele više poslova, bolje plaćena radna mesta i bolji standard života. Ljudi očekuju da će reforme dovesti do ekonomskog rasta. Žele da vide napredak i znam da su nestrpljivi da ih vide što pre. Takođe znam da su ekonomske reforme kompleksne, teške za implementaciju, ponekad vrlo bolne, a rezultati su u vrlo retkim slučajevima brzi.

Vlada Srbije je započela neophodne

fiskalne i strukturne reforme koje Srbiji treba da obezbede dugoročni ekonomski razvoj. Nadam se da će Vlada nastaviti taj proces uprkos neizbežnim teškoćama. Borba protiv korupcije, koja predstavlja teret za ekonomiju i značajan problem za legalne biznise i investitore, takođe nije završena. To je jedan od ključnih izazova za srpsku ekonomiju i s njim se mora uhvatiti ukoštac ukoliko Srbija želi brži privredni rast i napredak u procesu pridruživanja EU.

Verujem da svi želimo da postignemo isti rezultat: ekonomske odluke bazirane na tržišnim principima, bez upliva korupcije i ojačane poštovanjem zakona, što će dovesti do ekonomskog rasta i povećanja zaposlenosti za građane Srbije i njene mlade. Ovaj put pred nama je pun prepreka i mogućnosti. Nadam se da ćemo uspeti da zajedničkim snagama nađemo pravac koji vodi ka boljoj budućnosti.

**Borba protiv korupcije, koja predstavlja značajnu prepreku za preduzeća koja legalno posluju, jedan je od ključnih izazova za srpsku privredu, a to se mora rešiti ako Srbija želi da poveća ekonomski rast i napreduje na putu pristupanja EU**



Plasman proizvoda od soje i suncokreta na **53** tržišta širom sveta

Među **15** najvećih izvoznika Srbije

**300** poljoprivrednih kooperanata / **40.000** farmera

**250** miliona evra investicija / **1.500** zaposlenih



[www.victoriagroup.rs](http://www.victoriagroup.rs)



**MICHAEL DAVENPORT**

Šef Delegacije Evropske unije u Srbiji

*Evropska komisija je preporučila otvaranje novog poglavlja – o usaglašavanju srpskih standarda u javnim nabavkama sa evropskim, što je ključni korak u borbi sa korupcijom. Uz to, Srbija radi na svojoj pregovaračkoj poziciji na više drugih poglavlja i zato sam siguran da ćemo u narednih nekoliko meseci videti dalje pomake*

Pregovori o pridruživanju nisu nalik drugim tipovima pregovora. To je situacija u kojoj su obe strane na dobitku, jer EU snažno podržava Srbiju u prihvatanju i primeni pravila i regulative koja, uz naše zajedničke vrednosti i istoriju, predstavljaju temelj Evropske unije. Ankete pokazuju da građani Srbije žele reforme koje će modernizovati domaću ekonomiju i stvoriti pravednije društvo.

Srbija je ušla u proces približavanja EU i sada želi da intenzivira te pregovore i sprovede ih što pre da bi otvorila sva pregovaračka poglavlja. Šta je potrebno ispuniti da bi se ovaj proces ubrzao?

# NAREDNIH PET GODINA JE KLJUČNO ZA REFORME

– Srbija je napravila dobar pomak u pregovorima otvarajući četiri poglavlja od decembra 2015. To je veoma dobar početak. Sada je potrebno snažnije se fokusirati na primenu reformi unutar tih poglavlja, na primer, u poboljšanju procedura u upravljanju javnim finansijama, primeni preuzetih obaveza u dijalogu Beograda i Prištine i u napretku u preduzimanju mera za smanjenje broja nagomilanih starih predmeta u sudovima.

Evropska komisija je preporučila zemljama članicama otvaranje sledećeg poglavlja – o usaglašavanju srpskih standarda u javnim nabavkama sa evropskim, što je ključni korak u borbi sa korupcijom. Uz to, Srbija radi na svojoj pregovaračkoj poziciji na više drugih poglavlja i zato sam siguran da ćemo u narednih nekoliko meseci videti dalje pomake.

Proces pridruživanja je u suštini proces modernizacije. A to je podržano finansijskom pomoći EU u formi bespovratnih sredstava u visini od oko 200 miliona evra godišnje, koja su uglavnom namenjena podršci Srbiji da usvoji EU standarde u oblastima kao što su hrana,

kvalitet vode ili efikasnost sudova, što ima direktan uticaj na poslovnu klimu i na kvalitet života građana.

**NALED konstantno pribavlja informacije o poboljšanju ili nedostatku poboljšanja poslovne klime u našoj zemlji za potrebe EU izveštaja o napretku Srbije u procesu pridruživanja. Koliko su ove informacije korisne za Evropsku komisiju?**

– NALED-ov rad na unapređenju regulative u oblasti planiranja doveo je do važnih poboljšanja u jednoj oblasti od velikog interesa za sadašnje i potencijalne investitore. Ono što je posebno važno u NALED-ovom radu je njihov kapacitet da kombinuju iskustvo i ekspertizu iz civilnog sektora, privatnog biznisa i Vlade. Evropskoj komisiji i Delegaciji EU je od strane zemalja članica povereno da nadgledaju sve oblasti relevantne za proces pridruživanja i o tome izveštavaju na godišnjem nivou. Zato je mogućnost oslanjanja na pouzdane zvanične, javne i medijske izvore od izuzetne pomoći u usmeravanju procesa pridruživanja. Zahvaljujući tome, određene stvari mogu biti primećene i na odgovarajući način tretirane

**Srbija ima punu podršku EU u procesu pridruživanja, koji treba da uključi civilno društvo u najvećoj mogućoj meri. Mediji će takođe imati ključnu ulogu kreiranjem foruma za informisanu debatu**

u ranoj fazi, a vreme i energija fokusirani na prioritete. NALED je u dobroj poziciji da podrži te napore.

**Stiče se utisak da proces pridruživanja napreduje i da su očekivanja u privredi, lokalnim samoupravama i civilnom sektoru u Srbiji u smislu pristupa EU fondovima sve veća. Na koji način se može povećati efikasnost kada su u pitanju povlačenje i upotreba tih sredstava?**

– Srbija na dobar način koristi EU finansiranje, što jasno proizlazi iz najnovijeg izveštaja Evropskog suda revizora. Da bi bila još efikasnija, Srbija mora da poveća kapacitete svojih institucija, da ima dobro pripremljene i dobro zamišljene programe i efikasne i motivisane službenike koji su uključeni u implementaciju EU fondova. Jedan od najvećih prioriteta u nastupajućem periodu biće da se osigura da se visokokvalifikovani službenici bave upravljanjem programima EU za poljoprivredu i ruralni razvoj (IPARD). Nedavno sam posetio timove koji su u Ministarstvu finansija zaduženi za primenu programa finansiranih iz sredstava EU u okviru supervizije Delegacije EU. Oni rade zaista odličan posao.

**Koja su vaša očekivanja u pogledu političkog i ekonomskog pravca Srbije u narednih pet godina i koliko će biti važno da organizacije civilnog društva poput**



**NALED-a sudeluju u trasiranju evropskog puta naše zemlje?**

– Sledećih pet godina biće ključne za primenu reformi i pripreme za proces pridruživanja. Voleo bih da vidim punu primenu Akcionih planova za poglavlja 23 i 24 i punu nezavisnost institucija kao što je na primer sudstvo. Takođe bi bilo dobro da Briselski sporazum između Beograda i Prištine bude primenjen sa obe strane, što bi omogućilo preduzimanje daljih koraka ka potpunoj normalizaciji – koja je postavljena kao cilj u procesu pregovora o pridruživanju Srbije

EU. Takođe bih voleo da vidim napredak u usvajanju legislative vezane za zaštitu životne sredine i njene primene kroz dobro koordinisane programe investicija u infrastrukturu. To će odrediti brzinu pristupanja Srbije EU. Srbija ima punu podršku EU u procesu pridruživanja, koji treba da uključi civilno društvo u najvećoj mogućoj meri. Mediji će takođe imati ključnu ulogu kreiranjem foruma za informisanu debatu. Poslednje vrlo povoljne ekonomske vesti, koje pokazuju da je rast široko utemeljen i održiv, jasno pokazuju da je Srbija na dobrom putu.

**Postojanje pouzdanih zvaničnih i javno dostupnih izvora i medija od izuzetne je pomoći u usmeravanju procesa pridruživanja. Problemi mogu da budu primećeni i na odgovarajući način tretirani u ranoj fazi, a vreme i energija fokusirani na prioritete. NALED je u dobroj poziciji da podrži te napore**



**JEREMY LANG**

Rukovodilac Trgovinskog odeljenja  
Ambasade Velike Britanije u Srbiji

*Efektivne, efikasne i transparentne lokalne samouprave pogoduju biznisu, što zauzvrat doprinosi jačanju razvoja cele zemlje*

Ambasada Velike Britanije prepoznala je izvanredne kapacitete NALED-a u stvaranju efikasne platforme za unapređenje poslovne klime u Srbiji, što pokazuje i bolji rang na *Doing Business* listi Svetske banke. „Oni su jedan od glavnih šampiona u toj oblasti, i mislim da su do sada postigli zapažen uspeh“, kaže Jeremy Lang, rukovodilac Trgovinskog odeljenja Ambasade Velike Britanije u Srbiji. On takođe naglašava ekspertizu Velike Britanije u javno privatnim partnerstvima koja može biti od koristi Srbiji. „Imamo veliki broj konsultanata, menadžera projekata i ugovarača sa iskustvom u malim i velikim JPP inicijativama, koji bi mogli biti od koristi kada je reč o potencijalima JPP u Srbiji“.

**Kako biste ocenili napore NALED-a usmerene ka jačanju lokalne samouprave i stvaranju boljih uslova poslovanja u Srbiji?**

- Mislim da je NALED, od svog osnivanja pre 10 godina, stvorio dobru platformu za

# ZA NAPREDAK NA DOING BUSINESS LISTI NISU DOVOLJNE REFORME NA PAPIRU

lokalne samouprave da se uključe u rad na poboljšanju svoje atraktivnosti i pokažu da su otvorene za biznis. Značajan deo tih napora je bio usmeren na to da one postanu privlačnije za kompanije da posluju u Srbiji. Bilo je i još uvek ima dosta toga što treba uraditi na tom planu. Zato smo počeli saradnju sa NALED-om na poboljšanju poslovnog okruženja. Oni su jedan od glavnih šampiona u toj oblasti i mislim da su do sada postigli zapažen uspeh.

**NALED je, zajedno sa Vladom Srbije, formirao radnu grupu za poboljšanje položaja naše zemlje na *Doing Business* listi Svetske banke. Britanska vlada podržava ovaj proces i inicijativu za implementaciju konkretnih reformi u četiri od 10 oblasti koje ocenjuje Svetska banka. Zašto je važno za našu zemlju da ostvari napredak na ovoj prestižnoj međunarodnoj rang-listi?**

- Mislim da u vašem pitanju leži odgovor: jer je lista prestižna, a stranim kompanijama i investitorima je bitno kako se Srbija kotira. Ipak, tu nije reč samo o rangu samom po sebi. Kada je potencijalni investitor zainteresovan, ono što je bitno jeste da li reforme postoje samo na papiru za listu SB ili te reforme zaista omogućavaju kompanijama da posluju bez administrativnih opterećenja.

Zato podržavamo NALED, koji je, zbog svoje strukture i jedinstvenog položaja, u dobroj poziciji da koordinira različite zainteresovane strane, da se sprovedu stvarne reforme na način koji je koristan i za državu i za privatni sektor.

**London i Velika Britanija predstavljaju jedan od glavnih svetskih finansijskih i berzanskih centara. Često se čuje da britanske kompanije traže bolje korporativno upravljanje i izveštavanje da bi stigle veće investicije u Srbiju. Kako naša privreda i naša država mogu da ostvare napredak u ovoj oblasti kako bi privukli britanski kapital?**

- Zdrava korporativna kultura i dobro upravljanje zaista igraju veliku ulogu u uspehu ili neuspehu kompanije. Dobra menadžerska struktura, praksa i transparentnost su od suštinske važnosti za efikasno i odgovorno poslovanje kompanija. Na kraju, dobro korporativno upravljanje pomaže kompanijama u samoregulaciji i sprečavanju kolapsa ili ublažavanju rizika. Srbija može da napreduje u ovoj oblasti ako se iskreno posveti zdravom korporativnom upravljanju u državnim preduzećima – to je nešto što britanska ambasada u Beogradu u saradnji sa EBRD podržava u EPS-u – a kroz razvoj boljih upravljačkih struktura.

**Lokalna samouprava ima ogroman uticaj na ekonomsku dobrobit svake zemlje. Izuzetno je korisno za zemlju da ima efikasnu i snažnu lokalnu vlast, kao što je to slučaj u Velikoj Britaniji**



**Kada se investitor iz Velike Britanije pojavi u opštini u Srbiji, šta mu treba prvo objasniti i ponuditi?**

- Preduzeća iz Velike Britanije bi trebalo da budu svesna da sve lokalne samouprave u Srbiji prolaze kroz reformu javne uprave u smislu izgradnje kapaciteta, razvoja infrastrukture, lokalnih podzakonskih akata i propisa, kao i kvaliteta usluga prema građanima, da pomenemo samo neke. Imajući u vidu razlike u kapacitetima različitih lokalnih samouprava, nivo napretka u reformama između lokalnih samouprava može da varira.

Mi u Ambasadi Velike Britanije to razumemo i, u većini slučajeva, britanske kompanije takođe. Ali Ambasada Velike Britanije i moj tim u Trgovinskom odeljenju može da im pruži pomoć ako naiđu na bilo kakve probleme sa lokalnim samoupravama u Srbiji.

**Dolazite iz zemlje koja ima dugu tradiciju lokalne samouprave. Pre više od tri veka Monteskje je napisao da je to karakteristika Velike Britanije koja sprečava despoti-**

## **Srbija treba da se posveti stvaranju zdravog korporativnog upravljanja u državnim preduzećima. To je nešto što britanska ambasada u Beogradu u saradnji sa EBRD podržava u EPS-u**

**zam u vašoj zemlji. Ove lokalne vlasti su asimetrično organizovane iz istorijskih razloga. Kako one utiču na ekonomski život u Velikoj Britaniji danas?**

- Osim sprečavanja despotizma, lokalna samouprava ima ogroman uticaj na ekonomsku dobrobit svake zemlje. Izuzetno je korisno za zemlju da ima efikasnu i snažnu lokalnu vlast, kao što je to slučaj u Velikoj Britaniji. Na kraju krajeva, preduzeća imaju kontakte uglavnom sa lokalnim vlastima; tu se donosi većina odluka o izdavanju dozvola i planiranju. Upravo zbog toga je veoma važno za prosperitet građana Srbije da imaju jaku, transparentnu i odgovornu lokalnu samoupravu.

**Kakva su iskustva Velike Britanije kada je u pitanju JPP?**

- Vlada Velike Britanije je čvrsto posvećena modernizaciji načina na koji pruža svoje javne usluge. U Velikoj Britaniji, javnost očekuje da dobije najbolju vrednost za novac zajedno sa najvišim kvalitetom usluga a JPP je proces koji je britanska Vlada u velikoj meri usvojila kao način za zadovoljavanje tih potreba. Uz izgradnju dobro dizajniranih i dobro održavanih objekata, ovaj proces je dosledan u pružanju adekvatnu vrednosti za uloženi novac. Oko 11% javne potrošnje u Velikoj Britaniji se sada isporučuje na osnovu ugovora baziranih na JPP. Ovi ugovori se zasnivaju na dugoročnim partnerskim odnosima između javnog i privatnog sektora. Srbija može da uči iz britanskog primera, i mi bismo rado nastavili da pomažemo opštinama da dobiju pristup britanskoj ekspertizi o JPP projektima.





**N.J.E. NARINDER CHAUHAN**

Ambasadorka Indije u Srbiji

*Indijske kompanije zainteresovane su za mogućnosti privatizacije srpskih kompanija u oblasti poljoprivrednih mašina i farmacije. NALED je u protekloj deceniji puno učinio da unapredi poslovni ambijent, odneguje veze između poslovnih lidera u Indiji i Srbiji i doprinese tradicionalno dobrim odnosima Beograda i Nju Delhija*

Zasad su trgovinska razmena između Indije i Srbije i priliv indijskih investicija u Srbiju ispod potencijala, ali ima nagoveštaja da bi bilateralna ekonomska razmena mogla da poraste narednih godina kako privrednici iz naših zemalja budu pronalazili mogućnosti za saradnju.

**Da li biste mogli da navedete tri ključna razloga koja su vas zainteresovala za saradnju sa NALED-om?**

– Prepoznali smo cilj NALED-a da unapredi poslovnu klimu kroz institucionalne reforme, njihovo aktivno učešće

# TRENINZI U INDIJI SU VEOMA KORISNI ZA SRPSKE SLUŽBENIKE

i saradnju sa kompanijama, lokalnim samoupravama i građanima. Ambasada i NALED su kontinuirano gradili svoju saradnju kroz distribuciju informacija o indijskim poslovnim događajima članovima NALED-a i njihovo učešće u tim događajima. NALED je aktivan u organizovanju sastanaka indijskih kompanija sa svojim srpskim partnerima. Takođe smo veoma uspešno sarađivali u širenju informacija o Indijskom programu bilateralne tehničke i ekonomske saradnje (ITEC), kojem su se odazvali mnogi članovi NALED-a.

**Šta je motivisalo indijsku vladu da ponudi besplatne obuke javnim službenicima i nevladinim organizacijama u Srbiji i zašto je kontinuirano obrazovanje važno, naročito u javnom sektoru?**

– Administracija je kičma države i stalno unapređenje profesionalnih znanja službenika je i obaveza za sve koji rade u javnoj upravi. U slučaju Srbije ovaj cilj uključuje učinkovitost i efikasnost u procesu EU integracija.

**Kako vaša zemlja može da pomogne Srbiji da razvije e-upravu? Na koji način e-uprava menja prirodu rada administracije i kako je ona unapredila konkurentnost u vašoj zemlji?**

– Svaka vlada treba da definiše svoju viziju e-uprave u zavisnosti od sopstvenih prioriteta, resursa i prilika. Jedan od najvažnijih programa Indije – *Digital India* – ima za cilj da transformiše Indiju u snažno digitalno društvo i ekonomiju znanja zasnovanu na jačanju učešća IT kao oruđa razvoja nove Indije. Usluge vlade su građanima dostupne u elektronskom formatu i fokus je na omogućavanju interneta velikih brzina i stvaranje transparentnih usluga dostupnih u realnom vremenu, svima.

Indija bi mogla da odigra značajnu ulogu u razvoju e-uprave u Srbiji. Možemo da podelimo sa vama našu viziju, pristup, strategiju, metodologiju primene i strukturu upravljanja koje su potrebne da bi se razvijala i unapređivala e-uprava. Potpisivanje bilateralnog memoranduma o razumevanju o IT

**Indija bi mogla da odigra značajnu ulogu u razvoju e-uprave u Srbiji. Možemo da podelimo sa vama našu viziju, pristup, strategiju, metodologiju primene i strukturu upravljanja koje su potrebne da bi se razvijala i unapređivala e-uprava**

# ZA OBUKE U IZRAELU ZNAJU SVE OPŠTINE U SRBIJI

i elektronskim uslugama uslugama će osigurati unapređenje saradnje na polju e-upravljanja. Građani Srbije će imati značajnih koristi od ITEC obuka.

**Šta bi naša zemlja trebalo da uradi da bi privukla više investicija iz Indije i koji su to sektori u kojima postoji najveći potencijal za privlačenje SDI?**

– Iako je trgovinska razmena između Indije i Srbije i priliv indijskih investicija u Srbiju ispod potencijala, ima nagoveštaja da bi bilateralna ekonomska razmena mogla da poraste narednih godina kako poslovni ljudi iz naših zemalja budu pronalazili mogućnosti za saradnju. Indijske kompanije zainteresovane su za mogućnosti privatizacije srpskih kompanija u oblasti poljoprivrednih mašina i farmacije. Sektori u kojima bi mogli biti unapređeni međusobni bilateralni odnosi uključuju trgovinu medikamentima, metalima, gorivom, oblast biotehnologije, poljoprivrede i agrohemije, petrohemije, kozmetike, ajurveda i biljnih produkata i drugih roba.

IKT i obnovljivi izvori energije su sektori sa potencijalom za zajedničku saradnju. Drugi sektori koji su od potencijalnog interesa za indijske direktne investicije su oblast farmacije, hemikalija i đubriva, upravljanje otpadom, poljoprivreda i prerada poljoprivrednih proizvoda, energetika, građevinarstvo i infrastruktura, kao i rudarstvo i prerada metala.

Unapred se radujemo uzajamnim posetama na visokom nivou u narednim mesecima i snažnom prisustvu Srbije na poslovnim forumima *Indija-Evropa 29, GRAM2016 i Napredni Gudžarat*.

Veoma sam ponosna na činjenicu da su ambasada i NALED udružili snage još od samog osnivanja ove organizacije. Imamo aktivnu ulogu u većini NALED-ovih inicijativa, kao što je Ambasadorska inicijativa posvećena promociji investicionih potencijala lokalnih samouprava. Veoma cenimo podršku NALED-a u distribuiranju poziva za kurseve koje organizujemo u oblasti poljoprivrede, osnaživanja žena, preduzetništva, inovacija i čistih tehnologija. NALED ima ključnu ulogu u osiguravanju da informacije o našim kursovima dopru do svake lokalne samouprave u Srbiji.

Takođe imamo srpske kompanije iza kojih stoje izraelske kompanije iz IT sektora, poljoprivrednih tehnologija, kao i u oblasti konfekcije i draguljarstva. Ipak, imamo i nekoliko investicija u proizvodnju kao što je akvizicija *Doncafe* od strane *Strauss Adriatic* i *Livnice preciznih odlivaka* od strane *Bet Shemesh Engines*.

Izuzetno uvažavamo doprinose NALED-a u smanjenju birokratskih prepreka i unapređenju poslovnog ambijenta kroz proces sertifikacija opština sa povoljnim poslovnim okruženjem (Business Friendly Certification



**N.J.E. ALONA FISHER-KAMM**

Ambasadorka Izraela u Srbiji

*Ključni izraelski investitori došli su u Srbiju posle demokratskih promena 2000. Ukupan nivo investicija dostigao je tokom godina milijardu evra, a one su uglavnom usmerene na sektor nekretnina, što nas je učinilo jednim od vodećih investitora u ovom sektoru u Srbiji*

– BFC). Na primer, investitori u sektoru nekretnina odmah su osetili prednosti elektronskih građevinskih dozvola koje je NALED implementirao u saradnji sa Ministarstvom građevinarstva, saobraćaja i infrastrukture. Primećujemo trend širenja šoping molova izvan Beograda, što je dobar znak ravnomernijeg urbanog razvoja.

Ipak, jaz u trgovinskoj razmeni i potencijali razmene su veliki i zato planiramo da uložimo više napora u organizovanje specijalnih privrednih misija i poslovnih delegacija i vidimo NALED kao značajnog partnera u tim inicijativama.

**NALED ima ključnu ulogu u osiguravanju da informacije o našim kursovima dopru do svake lokalne samouprave u Srbiji**



**CHRISTOPHE DI MARCO**

Menadžer fonda Nemačke organizacije za međunarodnu saradnju – GIZ ORF

*Certifikacija opština je prvi regionalni projekat koji podstiče konkurenciju između lokalnih samouprava za nove investicije i postavlja nove standarde*

Cilj projekta certifikacije opština u jugoistočnoj Evropi (Business Friendly Certification – BFC SEE) jeste da kreira povoljno poslovno okruženje stvaranjem efikasne administracije, transparentnog rada lokalnih samouprava, solidnom infrastrukturuom i partnerskim odnosom sa privredom. Certifikacija se sprovodi na bazi jasno definisanih kriterijuma i bazirana je na dobrim iskustvima certifikacije u Srbiji.

**GIZ-ov Otvoreni regionalni fond za modernizaciju opštinskih usluga podržao je širenje BFC SEE programa iz Srbije na zemlje u okruženju. Kako ocenjujete uspeh ovog programa imajući u vidu da je to jedan od retkih takvih programa koji postoje u regionu?**

# CERTIFIKOVANE OPŠTINE NAJBOLJE INVESTICIONE DESTINACIJE

– BFC SEE je jedinstvena inicijativa koja podstiče stvaranje povoljnog poslovnog okruženja u regionu. U program je uključeno 20 institucija i organizacija iz pet zemalja i danas više od 60 opština unapređuje svoju poslovnu klimu kroz ovaj program. Kvalitet njihovih usluga za privredu prepoznao je i *Fajnenšel tajms* koji je rangirao opštine sa certifikatom BFC SEE među najbolje investicione destinacije u Evropi. To je jedan od razloga zašto se Crna Gora pridružila ovoj mreži, a Albanija zvanično izrazila interesovanje za pridruživanje. Veoma smo ponosni što smo ovaj program sprovedi zajedno sa našim partnerima.

**Zahvaljujući BFC SEE mreži, pozitivna iskustva Makedonije u uvođenju e-dozvola primenjena su u Srbiji i drugim zemljama.**

**Na koji način motivišete vlade u regionu da podrže ovakve projekte čiji je cilj unapređenje poslovne klime?**

– Ključni element za motivaciju je uspeh svih dosadašnjih inicijativa. GIZ ORF je predložio stvaranje Regionalne radne grupe za povoljno poslovno okruženje kao deo Investicionog komiteta za jugoistočnu Evropu. Ova Radna grupa će dodatno podržati BFC SEE i razviti druge inicijative čiji je cilj unapređenje poslovnog ambijenta. BFC SEE partneri i NALED, kao tehnički sekretarijat BFC SEE mreže, u potpunosti su prepoznati od strane ministara i Saveta za regionalnu saradnju (RCC) kao vodeće snage koje podstiču unapređenje uslova poslovanja u regionu. GIZ ORF namerava da podrži nove inicijative koje će biti predložene unutar ovog okvira.

**Regionalna radna grupa za povoljno poslovno okruženje dodatno će podržati BFC SEE i razviti druge inicijative čiji je cilj unapređenje poslovne klime u regionu**

# BFC SEE PROGRAM USPOSTAVIO JE KANAL POVERENJA I SARADNJE U REGIONU



**SAŠA DREŽGIĆ**

Zamenik ministra finansija Hrvatske  
i predsednik Regionalne mreže za  
povoljno poslovno okruženje u JIE

U okviru dugogodišnje saradnje na projektima vezanim za razvoj lokalnog javnog sektora, i podizanja nivoa investicija na nacionalnom planu moglo se primetiti da je jedan od najvažnijih problema nedovoljne realizacije projekata upravo u području nedostatka kvalitetnog poslovnog okruženja u lokalnu. Naime, konačnu reč o bilo kojoj investiciji ima lokalna zajednica. Ukoliko investicioni proces nije sinhronizovan i optimalno strukturiran na nivou lokala, male su šanse za realizaciju projekata.

Projekat BFC SEE upravo je ponudio jedinstven sistem koji na integralan način rešava sve ključne probleme realizacije investicionih projekata. I ne samo to, usvajanjem BFC principa kreiraju se snažni indirektni učinci koji transformacijom lokalne samouprave čine opštinu ili grad nosiocem

privredne diplomatije čak i na nacionalnom planu. Investitori žele sigurnost i garanciju da će pojedini lokalitet dati maksimalnu podršku u realizaciji njihovih poslovnih ideja. BFC daje podršku ne samo potencijalnim inostranim ulagačima već značajno olakšava poslovanje upravo domaćim preduzetnicima.

Ključnu ulogu u prihvatanju projekta je svakako imao kvalitet samog projekta, podrška GIZ-a, ali i veliki napor i predusretljivost NALED-ovog tima koji je pružio stručnu i tehničku podršku. Svakako da je odluka o uključenju u projekat bila lakša jer je NALED iza sebe već imao značajne uspehe koji su ostvareni u Srbiji. Saradnja s NALED-om je od početka procesa bila na zavidnom nivou pa se uspostavio kanal međusobnog poverenja i razmene

*Konačnu riječ o bilo kojoj investiciji ima lokalna zajednica. Ukoliko investicioni proces nije sinkroniziran i optimalno strukturiran na razini lokala, male su šanse za realizaciju projekata*

informacija koji je doveo do daljnjeg unapređenja projekta u celoj regiji.

U okviru realizacije projekta BFC SEE na regionalnom planu postignuti su značajni uspjesi u relativno kratkom roku. Do sada je sertifikovano preko 20 lokalnih samouprava, a u postupku je više od 60. Svakako da je daljnji korak u okviru razvoja projekta u smeru prihvatanja i ugradnje u nacionalne institucionalne sisteme i regulativu kako bi se osiguralo uključivanje svih lokalnih samouprava i značajniji iskorak samih država u pogledu nivoa povoljnog poslovnog okruženja. Postignut institucionalni okvir, i znanje u okviru regionalne saradnje mora dobiti i odgovarajuću podršku na nivou vlada jugoistočne Evrope.

**26 certifikovanih opština u regionu jugoistočne Evrope pružaju kvalitetnu uslugu i obezbeđuju povoljno poslovno okruženje za približno 2 miliona ljudi i 105.000 firmi na teritoriji koja ukupno obuhvata 15.440 km<sup>2</sup>**



FINANCIJE

PODRŽAVAMO EKONO  
RAZVOJ SRBIJE



# REFORME ZA BUDU ĆNOST

Kao nezavisna privatno-javna asocijacija, NALED je jedan od ključnih sagovornika Vlade i Parlamenta u definisanju regulatornih prioriteta. Kroz učešće u 20 radnih grupa za izradu propisa i saradnju sa Ekonomskim kokusom Narodne skupštine čiji je osnivač, NALED je dao važan podsticaj unapređenju zakonskog okvira za poslovanje. Na čelu Stručne grupe za suzbijanje sive ekonomije učestvovao je u izradi prvog Nacionalnog programa sa 68 mera za rešavanje problema nelegalne trgovne i rada na crno. U svojstvu koordinatora Zajedničke grupe za unapređenje pozicije Srbije na *Doing Business* listi Svetske banke i uvođenjem elektronskih dozvola, NALED je doprineo da Srbija uđe među prvih 50 zemalja sveta po lakoći poslovanja.



**ALEKSANDAR VUČIĆ**

Predsednik Vlade Republike Srbije

*Vlada je otvorena za ideju da civilni sektor uključi i rastereti administraciju, što je trend i u razvijenom svetu. Jedan od pozitivnih primera je NALED, koji je uz podršku donatora razvio softver za e-dozvole i kasnije ga predao državi. Ovo je bila ogromna pomoć i sigurno je da i druge organizacije mogu na isti način da doprinesu opštem boljitku*

Vlada Republike Srbije je potpuno posvećena borbi protiv sive ekonomije i kontinuiranom radu na unapređenju pozicije Srbije na *Doing Business* listi. Izuzetno pozitivni rezultati, merljivi i kroz priliv u budžetu i kroz rang Srbije na listi koju izuzetno uvažavaju investitori, nastali su na bazi međuresorne saradnje i jasnih planova delovanja. Sada želimo da ova pozitivna iskustva primenimo i u rešavanju drugih ekonomskih problema, kaže Aleksandar Vučić, premijer Srbije.

Vlada Srbije i NALED krajem 2014. formirali su dva zajednička tela –

# SARADNJA SA NALED-om OTVARA VRATA CIVILNOM SEKTORU

Stručnu grupu za izradu Nacionalnog programa za suzbijanje sive ekonomije i Zajedničku grupu za unapređenje pozicije na *Doing Business* listi Svetske banke. Kako biste ocenili rezultate saradnje imajući u vidu da su obe grupe veoma brzo izradile smernice resornim institucijama kako za suzbijanje nelegalnog poslovanja, tako i za unapređenje procedura koje ocenjuje Svetska banka u svom rangiranju, a gledaju potencijalni investitori?

– Vlada Republike Srbije je potpuno posvećena borbi protiv sive ekonomije kao jednoj od prioritetnih oblasti. Sada smo dobili efikasnost u kreiranju mera za rešavanje konkretnih problema. Za godinu dana osmišljen je i usvojen Nacionalni program za suzbijanje sive ekonomije sa 68 mera u domenu uspostavljanja bolje kontrole na tokovima sive ekonomije, podsticanja privrede da posluje u legalnim tokovima, unapređenje fiskalnog sistema i podizanja svesti građana o štetnosti sive ekonomije. Imamo i konkretan akcioni plan koji je

jasno podelio uloge i pre svega povezao različite institucije u tim koji sada zajedno radi na rešavanju sive ekonomije. Sada nam upravo ta činjenica daje osnovu da pozitivna iskustva iz ove međuresorne saradnje primenimo i u rešavanju drugih ekonomskih problema. Rezultati su evidentni – rad na crno u poslednjem kvartalu prošle godine smanjen je za 5% u odnosu na isti prethodne, svakog meseca beležimo oko 15% više novoregistrovanih preduzetnika, zaplenjene su značajne količine akcizne robe koja je nelegalno prometovana. Nastavljamo sa primenom Nacionalnog programa i prvi sastanci radnih grupa su održani, a već do kraja godine možemo očekivati i početak velike kampanje podizanja svesti građana koju će pratiti i lutrija sa fiskalnim računima.

Isto važi i za Zajedničku grupu za unapređenje pozicije Srbije na *Doing Business* listi. Prošle godine Srbija je zabeležila skok od 32 mesta i dosegli smo 59. poziciju, a ove godine smo dalje napredovali i ušli među prvih 50 od 189

**Rad na crno u poslednjem kvartalu prošle godine smanjen je za 5% u odnosu na isti prethodne, a svakog meseca beležimo oko 15% više novoregistrovanih preduzetnika. To su samo neki od pozitivnih rezultata koje je prepoznao i Fiskalni savet u svom izveštaju**





rangiranih zemalja na svetu, odnosno na 47. mestu na listi Svetske banke čime su nam priznate reforme koje sprovodimo. Najviše smo napredovali zahvaljujući uvođenju izdavanja elektronskih građevinskih dozvola, u oblasti registracije imovine i započinjanju biznisa.

**Zašto ste odlučili da uključite NALED u kreiranje politika? Šta je to što vas je podstaklo da to bude NALED imajući u vidu da ima puno organizacija u Srbiji koje nude predloge i smatraju da su njihova rešenja najbolja?**

– Ova Vlada želi širu saradnju sa civilnim sektorom, da se što veći broj stručnih ljudi aktivira i doprinese boljitku. NALED-ove inicijative pratili su i konkretni predlozi rešenja, izmena propisa i vremenskog okvira u kojem bi te mere mogle da budu realizovane. To nam je bilo potrebno jer ministarstva nemaju uvek kapacitete da se pozabave svim pitanjima. Ukazali su na probleme i primere iz prakse koje privreda i lokalne samouprave lakše uočavaju nego centralna administracija i ta razmena informacija i iskustava sigurno dopri-

nosi da mere koje Vlada Srbije donosi budu još efikasnije. Potrebno je da civilni sektor razmišlja i radi na ovaj način jer će nam značajno pomoći da reforme budu brže i delotvornije.

**Nacionalni program za suzbijanje sive ekonomije zahteva zajednički i koordinisani rad velikog broja državnih institucija. Kako obezbediti visoku motivisanost resornih organa da duži niz godina aktivno rade na sprovođenju predloženih mera? Gde vidite prostor za pomoć privatnog i civilnog sektora naporima da Nacionalni program bude efikasno primenjen već od ove godine? Da li ste uvereni da će Nacionalni program ostvariti jedan od ciljeva, a to je da za pet godina u legalne tokove vrati milijardu evra?**

– Zbog bolje koordinacije aktivnosti na suzbijanju sive ekonomije imenovali smo tim u Vladi zadužen u samo za taj posao, a što se rezultata tiče, u ovoj godini imamo veću naplatu poreskih prihoda od planiranih za 80 milijardi dinara, od čega je dobar deo rezultat naše borbe protiv sive ekonomije. Cilj nam je da udeo sive ekonomije u BDP-u Srbije do 2020. smanjimo na 26,5 odsto. Takođe, formirano je Koordinaciono telo koje vodi ministar finansija Dušan Vujović i upravo će to telo uz podršku Stručne grupe obezbediti da resorni organi sve vreme aktivno rade na realizaciji programa, a ja ću biti taj koji ću, kada bude potrebno, davati jači tempo.

Osmislili smo mehanizam redovnog izveštavanja o statusu sprovođenja Nacionalnog programa, tako da imamo

**Ova Vlada želi širu saradnju sa civilnim sektorom i što većim brojem stručnih ljudi. Inicijative NALED-a pratili su konkretni predlozi rešenja, što nam je bilo od velike pomoći jer ministarstva nemaju uvek kapacitete da se pozabave svim pitanjima**

kvalitetan način da pratimo koliko se naši napori ostvaruju.

Privredni i civilni sektor su tu da, kada krenemo u izmenu propisa, svojim sugestijama i podacima sa terena daju doprinos nameri da ti propisi zaista budu primenjivi u praksi. Dodatno, predstavljanje novih rešenja široj poslovnoj zajednici i građanima može da pomogne u boljem razumevanju zašto idemo u izmene regulative i šta će one konkretno doneti.

**U Vladu Srbije ste pozvali dvoje ljudi iz Upravnog odbora NALED-a – Anu Brnabić i Branislava Nedimovića, što su u NALED-u ocenili kao pozitivan signal iz Nemanjine da postoji spremnost da se čuje glas drugih sektora društva. Šta je bio vaš motiv da ministarske funkcije poverite ovim ljudima?**

– Rezultati koje su Ana Brnabić i Branislav Nedimović imali u svojim karijerama su za poštovanje i oni su neosporni. Oni su pokazali izuzetnu operativnost u sprovođenju svojih ideja i pre svega dokazali kreativnost, što je nama u Vladi Srbije i te kako potrebno. Želeo sam da im dam priliku da realizuju ono za šta su nas pre toga kritikovali i da pokažu da su rešenja koja su zagovarali zaista primenjiva. Ako u tome uspeju, siguran sam da će to biti motiv mnogim ljudima iz različitih sfera našeg društva, koji su možda oklevali da se uključe u politiku i realizaciju reformi, da to u budućnosti učine. To je poruka koju želim da pošaljem. Javna uprava nije nikakav zatvoreni sistem koji ne može da se menja i gde ništa ne može da se uradi. Upravo suprotno.

NALED je u vašem ekspozeu prepoznao veliki broj inicijativa za koje se zalaže godinama – razvoj e-uprave, smanjenje administrativnog i parafiskalnog opterećenja, osnivanje akademije javne uprave, uvođenje predvid-



**ljivijeg sistema finansiranja lokalnih samouprava, razvoj javnog registra procedura, unapređenje analize efekata zakona itd. Ima li javna uprava kapacitete da sprovede sve ideje ili je došlo vreme da se realizacija nekih poslova i reformi poveri i civilnom sektoru kako bismo ubrzali procese?**

– Na resornim ministarstvima je da daju konačnu reč o javnom interesu za ulazak u određene izmene regulative i time odagnaju sumnje oko pitanja da li se radi o opštem ili nečijem uskom interesu, ali sigurno je da u pojedinim slučajevima civilni sektor može da se uključi i rastereti administraciju. To je trend i u razvijenom svetu i ako želimo da se približimo najvećim evropskim zemljama moramo da koristimo njihova pozitivna iskustva. Pozitivan primer je i NALED, koji je uz podršku donatora razvio softver za

e-dozvole i kasnije ga predao državi. Ovo je bila ogromna pomoć i sigurno je da i druge organizacije mogu na isti način da doprinesu opštem boljitku.

**Koje su to još planirane reforme gde očekujete aktivan doprinos drugih sektora društva i u koje biste ih uključili kroz radne grupe, koje su pokazale vrednost dijaloga kada okupe sve zainteresovane strane?**

– Jedna od velikih reformi koja nam je potrebna radi unapređenja konkurentnosti i olakšavanja života i rada građana i privrednika jeste razvoj e-uprave. Polaznu osnovu imamo, a sada je vreme da zasučemo rukave i uz podršku poslovne zajednice i posebno, IT sektora, obezbedimo što veći broj usluga, koje se mogu izvršiti elektronski, bez odlaska na šalter.

**Želeo sam da članovima UO NALED-a Ani Brnabić i Branislavu Nedimoviću dam priliku da kroz rad u Vladi pokažu da su rešenja koja su zagovarali zaista primenjiva. Ako u tome uspeju, siguran sam da će to biti motiv mnogim ljudima iz različitih sfera našeg društva, da se uključe u politiku i realizaciju reformi**



**MILLENNIUM**  
TEAM

# Experience, Knowledge, Technology

Vojvode Stepe Street 390, 11 000 Belgrade, Serbia

Phone: +381 11 3098 332

Sava Centar D-30, Milentija Popovića Street 9

11 000 Belgrade, Serbia

Phone: +381 11 313 95 09

Email: [office@millenniumteam.rs](mailto:office@millenniumteam.rs)

[www.millenniumteam.rs](http://www.millenniumteam.rs)

Founded in 2003, the Company Millennium Team, realizing a continuous growth, has developed into the regional leader in the area of civil engineering construction, special works, consulting, and construction engineering.

Knowledge, experience, and the state-of-the-art construction machinery have positioned Millennium Team at the very top of construction firms in this region. Its activities include:

- Construction and designing of hydro-technical facilities – water supply networks, storm water and fecal sewers, reinforced-concrete trunk sewers, pumping stations, drinking water treatment plants, and sanitary and industrial waste water treatment plants;
- Construction and designing of HVAC, heat power, process, and gas installations for facilities for processing oil and gas, international and main product lines, gas pipelines and oil pipelines for transportation, main and regional district heating hot water pipelines;
- Carrying out of works on the construction of railroad lines, railroad line plants and facilities; construction of road infrastructure; construction and rehabilitation of urban and regional landfills;
- Special works: drilling under roads and railroad lines by applying the method of pipe embedment, drilling under surface by the method of horizontal directional drilling (HDD), drilling and putting up of geothermal probes; lowering of the level of ground waters by drilling drainage wells and using needle-punched filters; renting and driving of steel sealing partitions with Larsen profiles on the occasion of construction of roads and canals, protection of foundation pits, building structures on water courses, landfills and waste dumpsites, walls for protection against noise, hydro-technical facilities, construction of petrol stations for putting up overall tanks.





**ANA BRNABIĆ**

Ministarka za državnu upravu  
i lokalnu samoupravu

*Primenom softvera za elektronsku razmenu podataka izbeći će se korišćenje pet miliona papira godišnje*

Na listi prioriteta ministarke Ane Brnabić su izmene Zakona o lokalnoj samoupravi i pronalaženje pravog ključa za podelu nadležnosti između republike i lokalnih vlasti, intenziviranje međuo-štinske saradnje...

**Posle deset godina provedenih u NALED-u da li možete da nam kažete šta je rad u ovom udruženju promenio kod vas lično?**

– Ogromna energija cele organizacije i pozitivistički pristup promenama tokom tog perioda je, uz evidentan doprinos NALED-a reformskim procesima u Srbiji, učinio da se sa velikom dozom samopouzdanja prihvatim ozbiljnog i odgovornog posla kakav je pozicija ministra državne uprave i lokalne samouprave u vrlo delikatnom trenutku. I da odgovorim konkretnije na postavljeno pitanje: sa iskustvom koje imam mogu da kažem da sam spremna da kroz moj angažman u

# DO BOLJE ADMINISTRACIJE SA E-UPRAVOM

Vladi pomognem da Srbiju zajedno učinimo boljim mestom za život i poslovanje.

**Šta je to što NALED razlikuje od drugih organizacija?**

– Ljude u NALED-u karakteriše stručnost i velika energija da se stvari menjaju nabolje, da se pomeramo unapred i zato je mnogo dobrih stvari i pokrenuto i postignuto. Meni je drago da je taj angažman prepoznat. NALED po mom mišljenju izdvajaju dve stvari: pokretanje dijaloga između privrede, države, lokalnih samouprava i civilnog društva zajedno sa konstruktivnom kritikom.

**Dok ste bili na čelu NALED-a, pokrenuto je osnivanje Saveza za e-pravu i u saradnji sa inostranim stručnjacima napravljen je strateški okvir za unapređenje elektronskih servisa u Srbiji. Sad ste u Vladi direktno nadležni za razvoj e-uprave. Šta će biti najveći izazovi u tom poslu?**

– U najkraćem, pojednostavljivanje komplikovanih procedura, borba protiv sive ekonomije i modernizacija uprave koja

treba da bude servis građana i privrede i, svakako, osnivanje Akademije za javnu upravu. Sa ovim izazovima ćemo se boriti kroz afirmaciju koncepta „dobre uprave“ koji podrazumeva postizanje visokog nivoa efikasnosti postojećih procedura i optimizaciju rada uprave na način da se očuvaju prava građana, kao korisnika usluga. Tako ćemo smanjiti troškove, uštedeti vreme građanima i privrednicima, a država će znatno smanjiti prostor za korupciju.

**Da li će biti ispunjen plan iz ekspozea premijera da već za godinu dana sve relevantne institucije budu u potpunosti umrežene i da razmenjuju podatke u realnom vremenu? Da li je već poznato koje administrativne procedure će biti prve na redu da sa šaltera pređu u elektronski oblik?**

– Raspisan je tender za softver za elektronsku razmenu podataka između šest državnih institucija koje raspolažu sa 80 odsto podataka u službenoj evidenciji. Reč je o podacima koje razmenjuju Centralni registar obaveznog socijalnog osiguranja, PIO fond, Poreska uprava, MUP, Nacionalna služba za zapošljavanje

**NALED se poslednjih deset godina trudio da izgradi poziciju konstruktivnog partnera vlasti i očekujem da se to nastavi. Sve dok je kritika konstruktivna, ja ću je uvažavati i u NALED-u ću videti partnera Vladi Srbije**

i Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave. Primena ovog softvera će omogućiti da se godišnje izbegne korišćenje čak pet miliona papira! Očekujem da će implementacija tog sistema početi za šest do osam meseci. U naredne dve godine možete očekivati uvođenje elektronskog potpisa, elektronskog plaćanja i pokretanje portala koji će doprineti da inspekcije budu efikasnije, ali i povezivanje inspekcija u jedan sistem svih nadležnih službi i rad na povećanju sigurnosti poslovanja. Građani već danas nisu dužni da sami pribavljaju razna dokumenta, poput krštenice, državljanstva, prebivališta i to, konačno, rade državni organi umesto njih.

**Elektronske građevinske dozvole zaživele su za manje od šest meseci. Šta nam to govori o potencijalima e-uprave imajući u vidu da uvođenje e-dozvola nije mnogo koštalo, a smanjilo je prostor za korupciju i, što je takođe važno, napravilo je revoluciju u načinu rada službenika?**

– Uvođenjem elektronskih građevinskih dozvola postavljen je temelj za dalji razvoj e-uprave. To je dobar primer koji govori da je moguće za relativno malo novca, u kratkom vremenskom periodu, pojednostaviti i modernizovati proce-



dure u interesu građana i privrednika. Službenici se kroz odgovarajuće obuke brzo privikavaju na novi, efikasniji sistem rada, a upravo je u srži reforme javne uprave promena stava i odnosa koji javni službenici imaju prema građanima i privredi – da država treba da postane njihov servis. I obuka javnih službenika je ključna za modernizaciju uprave i na tome ćemo mnogo raditi, jer promena mora da krene od nas.

Osnivanje Akademije javne uprave je predlog koji je našao mesto i u ekspozeu premijera. Kada možemo očekivati osnivanje i da li je već poznato kako će izgleda-

**ti i kakve će obuke službenici prolaziti?**

– Akademija za edukaciju javnih službenika je potpuno nov institut u srpskoj administraciji usmeren na obezbeđivanje novih znanja i podsticanje karijernog napredovanja javnih službenika. Naša Akademija slediće iskustva Francuske, a ponuđena nam je i ekspertaska pomoć od kolega iz Francuske u svim fazama tog projekta.

Nakon iznalaženja prelaznog rešenja za izmene Zakona o finansiranju lokalne samouprave na redu je izrada dugoročno održivog modela. Koji je najbolji model finansiranja koji bi bilo dobro uvesti u

**Jedan od prioriteta u narednom periodu je potpuna implementacija Zakona o opštem upravnom postupku koji će umnogome olakšati svakodnevni život ljudi u Srbiji, jer on javnim službenicima nameće veće obaveze, a građanima daje veća prava kada je reč o obradi njihovih zahteva**

**Srbiji? Da li postoje primeri iz Evrope i sveta koje bismo mogli da preuzmemo?**

– Neophodno je da pronademo održiv i transparentan način za finansiranje lokalne samouprave i ta reforma nije završena novim izmenama u Zakonu o finansiranju lokalne samouprave. Ona mora ići ukorak sa inicijativama Ministarstva finansija o rešavanju problema parafiskalnih nameta kroz Zakon o naknadama i mi ćemo biti dobar partner u tom poslu. Moj cilj je da stvorimo model funkcionisanja koji će podržati napore lokalnih samouprava da pokreću razvojne projekte i da novac iz budžeta u najvećem ne ide delu u tekuću potrošnju.

**Kruna primene Zakona o inspekcijском nadzoru trebalo bi da bude umrežavanje inspekcija, razmena podataka i analiza rizika. Kada će zaživeti sistem e-Inspektor u punom kapacitetu i šta možemo od njega očekivati?**

– Uvek su problem kapaciteti. Povećanje broja inspektora je sa jedne strane neophodan, a sa druge strane finansijski održiv potez jer će osigurati manje sive ekonomije i veće budžetske prihode. Uporedo sa tim, moramo ih opremiti i završiti izradu jedinstvenog informacionog sistema e-Inspektor, preko koga bi inspektori razmenjivali podatke o firmama, na osnovu kojih će se raditi analize rizika i njihova kategorizacija. Već smo započeli obuke za inspektore koji sada prvi put vrše nadzor nad neregistrovanim subjektima, što značajno doprinosi suzbijanju sive ekonomije i povećanju novoregistrovanih kompanija i novozaposlenih lica.

**Sa pozicije ministra sada sigurno imate još bolji uvid koje su mogućnosti i perspektive NALED-a. Gde vidite NALED u budućnosti?**

– Očekujem da NALED nastavi kritičko i konstruktivno sagledavanje svih aspekata koji su važni za unapređenje opšte, privredne i zakonodavne klime u Srbiji i da će ostati nezavistan i istovremeno snažan partner Vladi u kreiranju promena. Verujem da će sa iskustvom koje ova organizacija danas ima uspeti da zadrži taj kritički duh koji nam je neophodan, a da će istovremeno biti konstruktivan u svom delovanju. To je paradigma na kojoj NALED funkcioniše i za mene lično je to model delovanja koji podržavam.

## DIJALOG JE NAJBOLJI PUT DO KVALITETNE REGULATIVE

Zadatak Republičkog sekretarijata za javne politike je da osigura da javne politike Vlade budu uzajamno usklađene i kvalitetne, ostvarive u skladu sa finansijskim mogućnostima i da se dosledno sprovede.

U obe ove oblasti dobra praksa podrazumeva kvalitetnu komunikaciju i konsultacije privatnog sektora, tj. svih onih koji mogu da doprinesu kvalitetnijim politikama i propisima iz svoje perspektive. Tu je posebno aktivno nekoliko asocijacija, a NALED se svakako ističe sa svojim doprinosom koji je potkrepljen uvidima njihovih članova i analizama.

Brojni su primeri kvalitetne saradnje sa NALED-om, pre svega na planu unapređenja poslovnog okruženja. Posebno ističemo aktivnosti saradnje u vezi sa pripremom i praćenjem sprovođenja programa za unapređenja rejtinga Srbije na *Doing Business* listi Svetske banke, kao i programa za smanjenje sive ekonomije.

**Uloga Sekretarijata za javne politike, kao stručnog tela Vlade, jeste da se iz procesa konsultacija sa nevladinim sektorom nađu oni predlozi i sugestije koji najbolje doprinose rešavanju problema u javnom interesu**



**JASNA ATANASIJEVIĆ**

Direktorka Republičkog sekretarijata za javne politike

*Republički sekretarijat za javne politike osnovan je 2014. godine sa ciljem da uskladi metodologije kreiranja javnih politika i kreiranja kvalitetnog regulatornog okruženja*

# ZA BOLJI PRODOR U SVET



**DEJAN VUKOTIĆ**

Direktor, agencija AOFI

*AOFI podržava razvoj i promoviše konkurentnost srpskih malih i srednjih preduzeća i preduzetništva*

**Koje usluge i koju vrstu podrške vi pružate SME sektoru?**

– U svom portfelju imamo nekoliko službi koje nam omogućavaju da pružamo podršku malim i srednjim preduzećima. U oblasti finansiranja obezbeđujemo direktne kredite, garancije i usluge faktoringa. U oblasti osiguranja obezbeđujemo osiguranje kratkoročnih potraživanja u inostranstvu od komercijalnih rizika, a trenutno razvijamo usluge osiguranja srednjoročnih potraživanja u inostranstvu. Brojne uspešne srpske kompanije do sada su koristile usluge agencije: Peštan, Umka, Tigar, Agrotrading, Foodland, Goša, Drenik, Termomont i mnoge druge. Zahvaljujući ovim kompanijama i našim zajedničkim aktivnostima, obim i bezbednost našeg izvoza i vidljivost srpskih brendova značajno su porasli. Zbog toga možemo sa sigurnošću da kažemo da su usluge agencije AOFI dobro poznate malim i srednjim preduzećima u Srbiji.

Unapređenje izvoza srpskih preduzeća kroz finansiranje i osiguranje izvoznih projekata i saradnja sa sličnim institucijama zemalja sa kojima imamo ekonomsku razmenu, radi povećanja konkurentnosti domaće privrede, osnove su misije AOFI

**Koji su najvažniji zadaci agencije?**

– AOFI je zvanična izvozno-kreditna agencija Republike Srbije, osnovana radi promocije izvoza i razvoja ekonomskih odnosa s inostranstvom. Naši ciljevi su strateško poboljšanje uslova za rad srpskih izvoznika i promocija izvoza iz Republike Srbije uopšte. Kao Vladin instrument za poboljšanje konkurentnosti izvoznika na strana tržišta, AOFI shvata da je pružanje pomoći malim i srednjim preduzećima ključni faktor u postizanju jednog od njenih strateških ciljeva, a to je realizacija usvojene strategije o MSP i doprinos ukupnom cilju Vlade.

Svetska ekonomska kriza pogoršala

je uslove za već ugrožen sektor MSP u Srbiji, ali uspostavljanjem dobrog okvira politike u kojem MSP mogu da funkcionišu Vlada je obezbedila ekonomsku korist kroz spektar instrumentata za podršku poslovanju, probleme koje rešava i način na koji se ti instrumenti isporučuju.

**Koji su najveći problemi izvozno orijentisanih SME?**

– Godina 2016. proglašena je godinom preduzetništva i Vlada je usvojila strategiju za razvoj malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period 2015–2020. godine. Uprkos njihovoj značajnoj ulozi, koja je još istaknutija u vreme krize, mala i srednja preduzeća se suočavaju s ogromnim teškoćama kada je reč o finansiranju rada i održavanju likvidnosti. Veoma je važno da Srbija obezbedi razvoj sektora MSP budući da će ovo takođe odrediti dalji tok integracije Srbije u Evropsku uniju.

**Sudeći po našem iskustvu, glavni zadaci agencije su: obezbediti odgovarajuću komunikaciju s klijentima, razumeti na kakve prepreke svakodnevno nailaze, obezbediti jasan i jednostavan pristup uslugama i ponuditi im najprikladnija rešenja**



**ZORANA MIHAJLOVIĆ**

Potpredsednica Vlade i ministarka građevinarstva, saobraćaja i infrastrukture

*U svom Ministarstvu uvek dajem šansu mladim i obrazovanim ljudima, koji su do sada radili poslove ispod svojih kvalifikacija, da iskažu svoj potencijal radeći na velikim projektima. U Ministarstvu smo uveli i priznanje „čovjek godine“, kako bismo i javno pohvalili one, koji se ističu u svom poslu*

Devet meseci od uvođenja sistema elektronskih građevinskih dozvola mogu da kažem da je ovaj sistem zaživeo u Srbiji jer se dozvole izdaju u proseku za nedelju dana. I nemam problem da kažem da bez vizije i podrške NALED-a ne bismo uradili tako veliku stvar za našu zemlju.

**Zašto ste prihvatili inicijativu NALED-a da u Zakon o planiranju i izgradnji uđe i obaveza uvođenja elektronske građevinske dozvole od 2016? Zašto NALED?**

– NALED je za mene jedna čudna

# BEZ VIZIJE NALED-a NE BISMO IMALI E-DOZVOLE

grupa ljudi koja se okupila kako bi pokušala da uradi nešto konkretno i dobro za našu zemlju, kako bi uradila nešto od čega obični građani imaju korist. Zašto kažem „čudna“? Zato što je, nažalost, danas manje onih koji žele nešto konkretno da urade za svoju zemlju, grad, ulicu i porodicu, a mnogo je više onih koji samo znaju da pričaju i kritikuju, a da nikada ne ponude nekakvo rešenje. Zato NALED! Zato što sam u njima prepoznala svoj način vođenja politike.

Pre mog dolaska u ovo ministarstvo i pre reforme Zakona na građevinske dozvole se čekalo po tri-četiri godine, a da ne govorim o korupciji. Zato smo sa NALED-om i uz pomoć vlada Nemačke i Švajcarske i USAID-a uradili analizu funkcionisanja sličnog sistema u Makedoniji, koja je deseta na svetu po brzini izdavanja građevinskih dozvola. Želeli smo takav sistem kod nas, i srećna sam što ga sada imamo.

**Šta reforma sistema građevinskih dozvola predstavlja za vas u pogledu unapređenja konkurentnosti Srbije i kako su se službenici prilagodili novom načinu rada?**

– Dugo čekanje na građevinske dozvole godinama bio je jedan od glavnih razloga za loše ocene poslovnog ambijenta u Srbiji. Po ovom kriterijumu 2014. smo na *Doing Business* rang-listi Svetske banke bili na 178. mestu od 196 zemalja. Za samo dve godine, uspeali smo da preskočimo čak 150 država i dospemo na 36. poziciju u svetu po izdavanju građevinskih dozvola što je najviše doprinelo da Srbija uđe među 50 najboljih zemalja po lakoći poslovanja.

Naša administracija je pokazala da može i hoće da uči, da se menja i primenjuje nove tehnologije. Oni su u junu 2016. izdali 48% više dozvola nego u junu 2015. godine.

**Sarađujete s NALED-om i u okviru Zajedničke grupe za unapređenje**

**U julu ove godine je oboren rekord kada je izdata 1.301 građevinska dozvola čime je za dva odsto premašen rekord postavljen u prethodnom mesecu. Vrednost predviđenih radova u prvih sedam meseci 2016. je za 35 odsto veća nego u istom periodu prošle godine**



pozicije Srbije na *Doing Business* listi Svetske banke koja je imala veoma zapažen rezultat. Koje ste nove moguće doprinose civilnog sektora i privrede uvideli u sprovođenju reformi?

– Premijer Aleksandar Vučić formirao je posebnu radnu grupu na čijem sam čelu, čiji je zadatak samo rad na *Doing Business* listi u kojoj su i predstavnici NALED. Napravili smo jasne indikatore kako se procedure primenjuju u praksi i kako to sve utiče na percepciju privrede. Danas imamo definisan program, sa jasnim smernicama šta svako ministarstvo ili institucija treba da uradi da bismo unapredili uslove poslovanja. Uspostavili smo redovne konsultacije sa privredom i organizujemo radionice na kojima skeniramo stanje po oblastima koje pokriva *Doing Business*, što pomaže da lakše uočavamo i rešavamo probleme u praksi.

**Zajedno s NALED-om ste pokrenuli zanimljivu inicijativu, da lokalne samouprave u planiranju budžeta uzmu u obzir i rodnu ravnopravnost i podršku ženama za ekonomsko jačanje. Zašto je to važan korak u promeni načina rada lokalnih samouprava?**

– Kao predsednica Koordinacionog tela za rodnu ravnopravnost tražila sam uključivanje rodne ravnopravnosti u programске budžete, jer žene ne treba da ostanu neiskorišćeni potencijal društva. Rodno odgovoran budžet je



postao obaveza i sada je u 28 budžetskih institucija uvedena rodna komponenta. Naš plan je da se to proširi na sve jedinice lokalne samouprave.

Rodno odgovoran budžet ne znači posebne budžete za žene i muškarce, već da svaka lokalna samouprava treba da napravi analizu trošenja novca i budžet prilagodi tako da raspodela sredstava odgovara potrebama i žena i muškaraca.

**Nagrada Reformator godine jedina je ili jedna od retkih koju s ponosom ističete. Zašto je važna za vas i koliko je važno da rezultati ne samo**

**ministara već i nižih funkcionera i službenika u javnoj upravi budu javno prepoznati i vrednovani?**

– Nagrada Reformator godine koju mi je dodelio NALED je priznanje čitavom timu koji je radio na reformi izdavanja građevinskih dozvola. Ali ova nagrada govori i o značaju građevinskih dozvola za ukupan privredni ambijent, privredni rast i povećanje učešća građevinarstva u BDP-u.

Ministri jesu najprisutniji u javnosti, ali su službenici ti koji nose posao i zbog toga je važno da u administraciji imamo sistem koji prepoznaje sposobne i vredne pojedince.

**Ako se, na primer, u nekom gradu većina poljoprivrednih subvencija odvađa za stočarstvo – korisnici tih sredstava će većinom biti muškarci, jer se oni time pretežno bave, ali ako se novac preraspodeli da deo sredstava odlazi i na povrtarstvo, kojim se žene više bave, onda stvaramo uslove za jednak pristup resursima**



**BRANISLAV NEDIMOVIĆ**

Ministar poljoprivrede  
i zaštite životne sredine

*Mreža komplikovanih procedura i brojni nameti su kočnica savremenom poslovanju i zbog toga moraju biti svedeni na prihvatljiv nivo. Država mora da bude servis svojim građanima*

Poljoprivrednici će uskoro dobiti pozivni centar putem kojeg će moći da dobiju sve informacije od države, jer su ljudi neobavešteni. U razgovoru sa paorima shvatio sam da oni ne znaju koje mogućnosti, fondovi i subvencije postoje, kaže novi ministar poljoprivrede i dodaje da će ljudi moći da saznaju sve što ih interesuje u vezi sa procedurama oko dobijanja subvencija, kredita i slično.

Šta je najvažnije što ste naučili u NALED-u, a što sada koristite u ministarstvu?

– Iz rada sa vrhunskim ekspertima, kakve okuplja NALED, teško je izdvojiti jednu stvar kao najbolju. Međutim, rad u NALED-u mi je omogućio suštinski uvid u probleme koji blokiraju

# NEPRIJAVLJIVANJE RADNIKA JE NAJVEĆA PRETNJA NACIONALNOJ EKONOMIJI

privredu, komplikovane procedure, nepotrebna administriranja koja gube vreme građana i poslovnih ljudi. Zaista je neophodno da se ta mreža propisa svede na prihvatljiv nivo i olakša život ljudima. Ako bih morao da izdvojim samo jednu stvar kao najbolju koju sam poneo iz NALEDA, to je onda beskompromisna ambicija da taj cilj i ostvarim i budem deo državne uprave koja će biti servis svojim građanima.

**Jedna od poslednjih inicijativa koje ste pokrenuli tokom boravka u NALED-u jeste suzbijanje zapošljavanja na crno u poljoprivredi putem uvođenja vaučera za sezonske radnike. Iako to nije u direktnoj nadležnosti vašeg ministarstva, možete li da nagovestite da li će i kada Vlada doneti neophodni zakon?**

– Sledeća sezona je sigurno prioritet

kada govorimo o uvođenju sezonskih poslova u legalne tokove. Rad na crno i siva ekonomija su najveća pretnja nacionalnim ekonomijama. Međutim, osim radnika koji su u takvom aranžmanu lišeni ključnih prava, štetu trpe i firme koje angažuju kadar sumnjivog kvaliteta, jer nijedan vrhunski radnik neće prihvatiti takve uslove. Na kraju će, u najboljem slučaju, biti dostupna samo radna snaga osrednjeg kvaliteta, zbog čega će i poslodavci biti osuđeni na ograničen uspeh. Suština novog zakona je da stvori okvir za uspostavljanje partnerskog odnosa između radnika, poslodavaca i države.

**Koje projekte u poljoprivredi planirate da realizujete i da li u tome može da vam pomogne NALED i na koji način?**

– NALED je zapravo pokretač mnogih projekata koji iz korena mogu da

**U narednom periodu prioritet će biti da se pospeši razvoj voćarstva i povrtarstva i prerađivačkih kapaciteta, čemu u prilog govori i značajna podrška koju je premijer Vučić dao ovom delu privrede. Iz agrarnog budžeta će biti više sredstava za sve vidove pomoći, a ministarstvo će imati i poseban vid finansiranja za privlačenje investitora u ovim sektorima**

# KORISTIĆU NOVA ZNANJA I ISKUSTVA STEČENA U NALED-U

promene kompletan proces funkcionisanja državne administracije. Jedan od tih je i, bez dileme, e-uprava. To u praksi u oblasti poljoprivrede znači da se npr. poljoprivredniku omogući da, putem interneta, preda zahtev za subvenciju i, ukoliko ispunjava uslove, dobije ga. To do sada nije bilo moguće. Očekujem da ćemo, kada pojednostavimo procedure i učinimo podršku države jasnom i preciznom, tada značajno podići i nivo investicija u agraru.

## **Kada za četiri godine budete završili mandat, gde mislite da će biti NALED?**

– Kada budem završio mandat, ja sam siguran da će NALED biti na mestu sa koga će moći da vidi efikasnu državnu administraciju, mnogo bolju nego što je sada, kao jedan od ciljeva na čije je ostvarenje imao suštinski uticaj.

Predsednik opštine Bečej postao sam 2012. godine, a već naredne smo postali članovi NALED. Zahvaljujući savetima ove organizacije, opština Bečej je danas mnogo bliže istinskom, profesionalnom servisu građana nego pre 2012. godine. Prošle godine učinjena mi je velika čast kada sam izabran za člana Izvršnog odbora NALED-a. Iskustvo koje sam stekao radom u našoj alijansi, sticanje znanja, ostvarivanje kontakata sa uspešnim pojedincima i dokazanim stručnjacima pruža mi kvalitativnu prednost u radu, koju bih teško stekao na nekom drugom mestu. Moji primarni ciljevi su – privlačenje domaćih i stranih investitora u vojvođanski agrar, pre svega u prerađivački sektor. Zatim uređenje kanalske mreže, odvodnjavanje i stavljanje u funkciju regionalnih sistema za navodnjavanje, kao i podsticaji malim i srednjim registrovanim poljoprivrednim gazdinstvima u pravcu intenziviranja poljoprivredne proizvodnje i izgradnje mini-prerađivačkih kapaciteta.



## **VUK RADOJEVIĆ**

Pokrajinski sekretar za poljoprivredu, vodoprivredu i šumarstvo

*Pored ministara Ane Brnabić i Branislava Nedimovića, Vuk Radojević je još jedna osoba koja je iz upravnih tela NALED-a prešla u javnu upravu i u narednom mandatu će obavljati funkciju pokrajinskog sekretara za poljoprivredu, vodoprivredu i šumarstvo*

Uz srdačne i iskrene čestitke za jubilarni, deseti rođendan, želim NALED-u mnogo uspeha u daljem radu i što skorije ostvarivanje zajedničkih ciljeva.

**Uveren sam u kvalitet buduće saradnje i pomoć Alijanse u rešavanju svih pitanja srpskog agrara koja čekaju odlučan odgovor**



**DUŠAN VUJOVIĆ**

Ministar finansija Republike Srbije

*Osnovni ciljevi zakona o naknadama koji će biti pripremljen do polovine 2017. jesu sistemsko uređivanje naknada, obezbeđivanje predvidljivosti poslovanja, kao i racionalno korišćenje javnih dobara*

Imali smo i imamo odličnu saradnju sa NALED-om u prikupljanju i obradi informacija o skoro 500 različitih naknada i taksi, što je poslužilo kao građa za osmišljavanje i pripremu budućeg zakona o naknadama. Pored toga, NALED je obezbedio značajne podatke za pripremu inicijalnog nacrtu Zakona o finansiranju lokalnih samouprava koji je urađen prošle godine, i imao vodeću ulogu u oživljavanju praktičnih napora u organizovanoj borbi protiv sive ekonomije.

**Kako vidite budući model finansiranja opština i budućnost neporeskih nameta koje lokal naplaćuje?**

- Sveobuhvatan i realističan pristup je ključ reformisanja finansija na lokalnom nivou. Dobar empirijski

# UVEREN SAM U USPEH NACIONALNOG PROGRAMA ZA SUZBIJANJE SIVE EKONOMIJE

rad i jasni koncepti nisu bili dovoljni da obezbede da lokalne samouprave prihvate ovaj ponuđeni nacrt zakon. Politička ekonomija (interesa) dominirala je javnom raspravom i pokazalo se da je neophodno na otvoren i jasan način raspraviti otvorena pitanja na samom početku jednog ovakvog procesa.

Naša namera da u jednom koraku uvedemo višestruke izmene u zakon o finansiranju gradova i opština pokazala se prevelikim zalogajem. Prednosti predloženih horizontalnih reformi (sa ciljem da motivišemo bolje prihoda, smanjimo poreze koji ugrožavaju poslovnu klimu i promovišemo veću jednakost među lokalnim samoupravama) nisu uspele da nadjačaju snažne otpore prema vertikalnoj reformi tj. redistribuciji prihoda između republike i lokalnog nivoa. Štaviše, opštine nisu pristale na uvođenje pravila u određivanju naknada iako su potpuno svesne da visoki nameti odbijaju

investitore i onemogućavaju otvaranje novih radnih mesta.

Lekcije koje smo naučili pomoći će nam da bolje pripreмимо i sredinom 2017 dobijemo novi zakon o naknadama. Taj zakon će jasno definisati tipove naknada koje su u ovom trenutku regulisane brojnim zakonima, pravila njihove periodične indeksacije, naplate i kontrole.

**Kako biste ocenili saradnju sa NALED-om i da li se „breme odlučivanja“ koje nosi Ministarstvo finansija, može rasteretiti i pod kojim pretpostavkama?**

- NALED nam je pomogao u evidentiranju i dokumentovanju primedbi građana i malih i srednjih preduzeća. Oni su nam takođe pomogli da identifikujemo i sistematizujemo skoro 500 taksi i naknada u jedinstvenu bazu podataka, što je poslužilo u pripremi novog zakona o naknadama. NALED je takođe obezbedio važne

**Teško je proceniti nivo sive ekonomije u Srbiji. Na osnovu nedovoljno preciznih podataka kojima raspolažemo, uključujući i rezultate ciljanih poreskih provera poslednjih godina, obim sive ekonomije je vrlo značajan i daleko iznad prihvatljivog nivoa od oko 10% do 15% BDP**

inpute za pripremu zakona o finansiranju lokalnih samouprava.

Prema inicijativi koju je nedavno pokrenula Svetska banka, NALED može da nam pomogne da uvedemo statistiku prirodnih resursa i nacionalnog bogatstva. To bi nam omogućilo da imamo pouzdaniju i sveobuhvatniju bazu za određivanje taksi i naknada u skladu sa najboljom svetskom praksom.

**Ministarstvo, Poreska uprava i Uprava carina ključni su faktori u realizaciji Nacionalnog programa za suzbijanje sive ekonomije. Da li očekujete da će u narednih pet godina biti smanjen obim prometa u sivoj zoni za više od 3% BDP-a koliko predviđa program?**

- Organizovani napor Ministarstva finansija, Poreske uprave i Uprave carina ima za cilj da otkrije, prati i smanji tokove sive ekonomije. Smanjivanje udela sive ekonomije uvođenjem podsticaja za bezgotovinsko plaćanje je važan deo te strategije. U ovom trenutku ključni izvori rizika koji podstiču sivu ekonomiju su krijumčarenje, nelegalni reeksport i povraćaj PDV, kao i nepravilne procedure knjiženja i računovodstvenog manipulisanja. Problem je dodatno uvećan činjenicom da se ovakvim aktivnostima jednako bave mafijaško kriminalne strukture u neregistrovanim kompanijama i legalno zaposleni u kompanijama koje su prijavljene u skladu sa zakonom.

Duboko sam uveren da će država uspeti da podigne nivo svesti građana o negativnim posledicama sive ekonomije, unapredi inspekcijski sistem, efikasnije procesuirati krivična dela i prekršaje i da će NALED, koji je odigrao ključnu ulogu u razvoju Nacionalnog programa (za borbu protiv sive ekonomije), nastaviti da podržava njegovu primenu.

# POTREBNO JE DA SE SVI BORIMO PROTIV SIVE EKONOMIJE



**DRAGANA MARKOVIĆ**

Direktorka Poreske uprave

*NALED je prepoznao Poresku upravu kao jednu od ključnih institucija za uspešnu realizaciju Nacionalnog programa za suzbijanje sive ekonomije i unapređenje pozicije Srbije na Doing Business listi*

Siva ekonomija je problem celog društva, a ne samo Poreske uprave i drugih državnih organa, ali je borba protiv sive ekonomije jedna od prioritarnih aktivnosti Poreske uprave. U sivoj ekonomiji nema budućnosti niti sigurnosti, korist od nje imaju samo pojedinci zbog kojih trpe svi budžetski korisnici i ostali građani. Zato svi zajedno moramo aktivno da se uključimo u borbu protiv sive ekonomije, svako u svom domenu. Važan vid te borbe je edukacija poreskih obveznika i promovisanje neophodnosti uspostavljanja finansijske discipline, kao i podizanje nivoa poreske kulture kroz jačanje svesti građana o značaju izmirivanja obaveza i poštovanja propisa.

U borbi protiv sive ekonomije doprinos NALED-a je važan naročito zbog njihovog prisustva na lokalnu, gde su najuočljiviji i problemi i efekti primenjenih mera koje država preduzima boreći se protiv sive ekonomije.

**Poreska uprava kontinuirano komunicira sa NALED-om i sa velikim brojem strukovnih udruženja. Takvi sastanci doprinose boljem razumevanju poreskih propisa i unapređuju međusobnu komunikaciju usmeravanjem pažnje na najvažnija pitanja u ovoj oblasti**



## VLADIMIR MARINKOVIĆ

Potpredsednik Skupštine Srbije i predsedavajući Ekonomskog kokusa

*Svi koji zapošljavaju ljude, plaćaju zarade i poreze u ovo krizno i turbulentno vreme su heroji, vredni najvećeg poštovanja*

Ekonomski kokus je okupio za istim stolom poslanike većine i opozicije u Parlamentu koji su zajedničkim radom pokazali da izuzetno savesno i odgovorno obavljaju svoj posao, u korist privrede i svih građana Republike Srbije, i da su u argumentovanim raspravama imali jedan cilj – da Srbija ekonomski napreduje, jer je to preduslov i sveukupnog društvenog razvoja.

Ekonomski fokus je formiran u novembru 2014. na inicijativu NALED-a i IRI-ja, kao prva dobrovoljna neformalna parlamentarna grupa Narodne skupštine koja je otvorila vrata za kompanije, lokalnu samoupravu i civilno društvo kako bi se unapredio pravni okvir za poslovanje. Zašto je ova inicijativa značajna i jedinstvena? – Smatram da je formiranje i rad Ekonomskog kokusa kvalitativno i

# EKONOMSKI KOKUS UNAPREDIO JE EFIKASNOST PARLAMENTA

kvantitativno doprineo da Narodna skupština bude efikasnija u radu, ali i da zakonski predlozi iz oblasti privrede budu primenljivi u praksi. Ekonomski kokus je uspeo ono, što je do tada bilo gotovo nemoguće – da poslanici većine i opozicije u Parlamentu ostave po strani partijske zastave i rade zajednički na ostvarivanju ciljeva od najvišeg državnog značaja. Pokazali smo kao poslanici veliku odgovornost i političku volju da radimo zajedno sa partnerima iz poslovnih asocijacija u procesu donošenja najbolje zakonske regulative, koja će doprineti novim ulaganjima, novim projektima i novim radnim mestima. Za 18 meseci rada održali smo više od 40 sastanaka, obišli mnoge privrednike i lokalne samouprave, želeći da se na terenu upoznamo sa njihovim potrebama i da na taj način pokažemo da je država promenila odnos prema privrednicima.

**Koji su ključni rezultati Ekonomskog kokusa, da li su oni ispunili vaša očekivanja?**

– Ključni rezultat Ekonomskog kokusa

je činjenica da su poslanici – članovi Kokusa pokazali da je u Srbiji moguće doći do konsenzusa u vezi sa ključnim pitanjima za razvoj i budućnost zemlje i da se privredni rast, investicije, podsticaj preduzetništva nikako ne smeju pretpostaviti političkim i partikularnim ciljevima. Kao Ekonomski kokus podneli smo 97 amandmana na različite predloge zakona, od čega je 90 prihvaćeno. Tako smo unapredili Zakon o planiranju i izgradnji, Zakon o državnom premeru i katastru, Zakon o pretvaranju prava korišćenja u pravo svojine na građevinskom zemljištu uz naknadu, Zakon o inspekcijском nadzoru, Zakon o izvršenju i obezbeđenju, Zakon o ulaganjima, Zakon o energetici, Zakon o zaštiti od požara, Zakon o oglašavanju i mnoge druge. Za nas je bila veoma značajna podrška NALED-a i IRI-ja posebno u delu organizacije i analitike, istraživanja i empirijski argumentovanih rešenja, što nam je pomoglo da zajedno dajemo kvalitetne predloge koji su interesu države i privrednika.

**Osnovni moto Kokusa je ekonomski patriotizam sa fokusom na donošenje najmodernijih zakona koji će doprineti razvoju tržišne ekonomije, konkurentnosti, ljudskih resursa i znanja**

# NOVI CILJ NALED-a TREBA DA BUDE PODSTICANJE PREDUZETNIŠTVA

*NALED je platforma koja omogućava suštinski dijalog o odlučujućim politikama i reformskim pitanjima u Srbiji, ali i profesionalna organizacija koja pruža važne savete o javnim politikama Vladi i međunarodnoj zajednici*

NALED je jedinstven u tome što može da okupi sve snage, političare, civilno društvo, predstavnike akademskih krugova i međunarodne zajednice oko važnih pitanja i jedna je od veoma malog broja organizacija u Srbiji koje imaju sposobnost da to urade.

Za nas je najveći rezultat NALED-a njegov doprinos poboljšanju poslovne klime u Srbiji. Posebno uloga koju je NALED imao u usmeravanju procesa reforme Zakona o planiranju i izgradnji naročito u vezi sa izdavanjem građevinskih dozvola, koje su bile jedna od ključnih prepreka za Srbiju kada je reč o investicionoj klimi. Uloga NALED-a u

vođenju te debate je bila zaista važna.

Verujem da se srpska politika u narednih 10 godina neće fundamentalno promeniti, tako da će platforma i organizacija koja može da igra ulogu fokalne tačke ostati relevantna u Srbiji. Međutim, nova granica za NALED, koju treba doseći, vezana je za preduzetništvo i menjanje načina na koji ljudi u Srbiji, bez obzira na to da li je reč o privatnim preduzećima ili običnim građanima, vide preduzetništvo i privatnu inicijativu, kao ključni faktor u podsticanju budućeg razvoja Srbije. Uloga NALED-a u uklanjanju prepreka za preduzetništvo i podsticanje preduzetništva može biti zaista odlučujuća.



**TONY VERHEIJEN**

Šef kancelarije Svetske banke  
u Srbiji

## NAŠA FORMULA ODRŽIVOG RASTA I RAZVOJA

### U rečima:

Zadovoljan zaposleni i zadovoljan kupac +  
Tržišna prilagodljivost +  
Operativna sposobnost +  
Finansijska uspešnost +  
Povećanje ekološkog učinka +  
Trajna posvećenost lokalnoj zajednici =

Pirot & Tigar Tyres

**Growing  
together**



**Tigar Tyres**

### U brojkama:

**3200** zaposlenih; **300** miliona evra investicija tokom poslednjih 10 godina;  
**2000** različitih artikala u **8** brendova; **306** miliona evra prihoda u 2015.


**NATAŠA MARKOVIĆ**

Generalna direktorka, Galeb grupa

*Poput većine devojčica, maštale su da će jednog dana biti dizajnerke, balerine... ali one svoju kreativnost i ideju izražavaju kroz poziv industrijalki*

Izazovi i inovacije sa kojima se svakodnevno susreću učinile su da vremenom zavole metalnu industriju i otkriju zanimljivosti koje donosi posao sa „crnim zlatom“. Za vreme studija obe su se uključile u poslovanje kompanije *Galeb*, koja ima tradiciju preko 40 godina, koju je njihov otac Radoslav Veselinović osnovao u vreme kada privatno preduzetništvo nije ni postojalo, kako bi unapredile biznis i svoje potomke pripremile za nastavak porodičnog posla.

**Metalna industrija i žene su na izgled nespojivi. Ipak, vas dve se dobro snalazite. Kako to zaista izgleda?**

– Od malih nogu posao nam nije bio nepoznata stvar, ali ni blagodati koje trud i rad donose. Počev od pomoći baki i dedi koji su negovali pčelarsku

# SESTRE U PORODIČNOM BIZNISU

tradiciju, pa do vožnje viljuškarom, što nije specifično za igru devojčica. Vremenom smo se upoznale sa karakteristikama ovog posla, pa je sve postalo lakše. Naši inženjeri rade na inovacijama, tako da se uvek iznenadimo šta sve može da se napravi od lima i drugih elemenata za proizvode koje naša kompanija nudi.

I Aleksandra se seća da njihovo detinjstvo nije bilo kao i odrastanje druge dece.

– Studirale smo u Italiji i poput svih koji žive u inostranstvu, jedva smo čekale da dođemo u Srbiju. Međutim, bez ikakvih privilegija smo deo raspusta provodile u proizvodnji i na administrativnim poslovima. I kada prođete kroz to, svaki drugi posao se čini ženstveniji – kaže Aleksandra.

**Ženama je, zbog njihove prirode, teže da se nose sa nekim situacijama u biznisu, jer moraju da balansiraju između porodice i posla. Kakvo je vaše iskustvo?**

Nataša: Kada ste u porodičnom biznisu, odmalena ste uključeni u posao. Aleksandra i ja nailazimo na podršku i pomoć svojih partnera i to nam


**ALEKSANDRA JOVIĆ**

Član borda, Galeb grupa

mного znači. U svakom slučaju, to što smo žene, ne pravi razliku. Svesne smo da od poslovanja kompanije zavisi egzistencija mnogih porodica i trudimo se da se ponašamo odgovorno. Naravno, ne ide uvek sve po planu, ali se uz dogovor i sitne improvizacije uvek nađe vreme za sve.

**Na koji način država treba da pomogne razvoj preduzetništva u Srbiji i kako ocenjujete aktivnosti NALED-a na tom polju?**

Aleksandra: Nadamo se da će država dati prioritet domaćim privrednicima. Mislim da smo na dobrom putu i trebalo bi preduzetnike dodatno stimulisati. Poželjno je pozabaviti se podrškom domaćih firmi koje kroz redovno plaćanje poreza finansiraju državni aparat i pomoći im da se izbore sa tržišnim problemima. Mi smo kompanija koja se sve više okreće izvozu i u metalnom i u fiskalnom sektoru, saradujemo sa multinacionalnima i svakako nam znači kada iza nas stane i država. NALED ima dobru polaznu osnovu i očekujemo da ćemo i praktično osetiti efekte njihovog rada.



# EKSPERTSKA REŠENJA ZA ČISTIJU SREDINU



**FREDERIC AUBET**

Generalni direktor, CRH Srbija

*Poseban sektor u CRH Srbiji ima dugogodišnje iskustvo u tretmanu i proizvodnji alternativnih goriva iz sortiranog komunalnog otpada, a naši eksperti nude rešenja za zaštitu životne sredine i u petrohemijskoj industriji i industriji guma*

na tržište, što će dovesti do oporavka građevinske industrije. Već se primećuju neka poboljšanja.

**Šta mislite o NALED-u kao asocijaciji i koja su vaša očekivanja?**

– NALED je sigurno jedna od najuticajnijih poslovnih asocijacija u Srbiji. Smatram da uloga NALED-a treba da predstavlja medijum kroz koji će se promovisati najbolje prakse, ali i interesi biznisa, lokalnih samouprava i građana. NALED treba da nastavi sa svojom važnom i značajnom podrškom srpskoj Vladi u procesu evropskih integracija.

Sa druge strane, CRH Srbija je aktivni član Saveza za fer konkurenciju jer želimo da doprinesemo svojim iskustvom i ekspertizom efikasnosti i kvalitetu NALED-ovih inicijativa.

U avgustu 2015. irski CRH je dovršio proces preuzimanja *Holcim Srbije* i *Cementare Novi Popovac*. Ova transakcija bila je deo globalnog dogovora na osnovu kojeg je CRH kupio određenu imovinu *Lafarža* i *Holcima* u ukupnoj vrednosti od EUR 6,5 milijardi. Razgovaramo sa Frederikom Obeom (Frederic Aubet), generalnim direktorom CRH Srbije.

**Gospodine Obe, možete li ukratko da predstavite kompaniju CRH našim čitaocima?**

– CRH je vodeća internacionalna grupa u oblasti građevinskih materijala, koja zapošljava 89.000 ljudi na blizu 3.900 operativnih lokacija u 31 zemlji širom sveta. Sa tržišnom kapitalizacijom od 24 milijarde evra (avgust 2016) CRH je najveća kompanija u industriji građevinskih materijala u Severnoj Americi i druga na svetu. Grupa ima lidersku poziciju u Evropi, kao i uspostavljenu stratešku poziciju na tržištima u razvoju u Aziji i Južnoj Americi.

Sa dve fabrike betona blizu Beograda, u Krnjači i Dobanovcima, CRH Srbija je prisutna i na tržištu gotovog betona, a flota od blizu 20-ak brodova eksploatiše, transportuje i prodaje pesak i šljunak različitih frakcija širom Srbije.

**Kako vidite poslovanje kompanije CRH Srbija u ovom trenutku i njen položaj na tržištu?**

– Posao u Srbiji je veoma razvijen sa jakom pozicijom na tržištu u tri oblasti poslovanja: u cementu, gotovim betonima i agregatima. Kompanija CRH Srbija, kao druga najznačajnija kompanija na konsolidovanom tržištu u Srbiji, beleži odlične rezultate zahvaljujući vrlo dobroj lokaciji, imovini podržanoj resursima i jakom lokalnom rukovodstvu.

Sa druge strane, kriza u građevinskoj industriji u Srbiji traje već nekoliko godina. Optimističan sam i želim da verujem da će ekonomske mere koje preduzima vlada, kao i ključni projekti koji su najavljeni (Beograd na vodi, Koridor 10, 11), imati pozitivan uticaj

**Cementara CRH Srbija smeštena je u centralnoj Srbiji, u selu Popovac, blizu Paraćina, 160 km južno od Beograda. Godišnji kapaciteti cementare su 1.350.000 tona cementa i veziva**



BRANISLAV ČURIĆ

Direktor, Tigar a.d.

**Rasterećenje kompanije konverzijom duga u interesu je i države, zaposlenih, investitora, vlasnika, lokalne samouprave i šire društvene zajednice**

Zaključak Vlade Srbije o konverziji duga u kapital predstavlja jedan od najznačajnijih događaja u novijoj istoriji *Tigra*, nekadašnjeg giganta svetskog ranga, koji je zbog lošeg rukovođenja nagomilao dugove, koji za dve milijarde dinara premašuju vrednost imovine.

**Koji su najveći problemi prouzrokovali nedavno konvertovani dug?**

– Problemi datiraju iz ranijih perioda, a kulminacija je usledila kada se kompanija susrela sa nagomilanim dugovima prema bankama i dobavljačima, obustavljenom proizvodnjom, neisplaćenim zaradama, neoverenim knjižicama početkom 2013. godine, kada je došlo do promene menadžmenta i kada je počela da se sprovodi nova poslovna politika. Dugovi su premašili vrednost imovine društva, pa je 1. juna 2015. stupio na snagu UPPR (unapred pripremljen plan reorganizacije). *Tigar a.d.* ima gubitak

# VREME VELIKIH PROMENA

od dve milijarde dinara veći od vrednosti kapitala.

**Šta znači za kompaniju konverzija duga koju je nedavno odobrila Vlada Srbije?**

– Vlada RS je prepoznala i, verujem, adekvatno procenila ono što je učinjeno u prethodnom periodu na stabilizaciji izvoznorijentisane kompanije, značajne sa socijalnog aspekta, kao što je *Tigar*. Nadam se da će ovo biti signal i ostalim poveriocima da sagledaju mogućnosti, jer je konverzija data kao opcija da se sprovede u bilo kom trenutku u toku trajanja UPPR svim poveriocima, a ne samo državnim i da deo tereta i oni podnesu. To rasterećenje je u interesu svih, koji će dobiti samoodrživu, modernu kompaniju koju će zaposleni, lokalna i društvena zajednica, poslovni partneri, investitori i, posebno naglašavam, vlasnici, prepoznati kao stabilno i efikasno društvo, u koje vredi ulagati.

**Da li će se i na koji način plasman proizvoda sve tri proizvodne celine ravnopravno plasirati i na koja tržišta?**

– Naš glavni proizvod je gumena obuća,

sa učešćem izvoza u prodaji od 75%, i to uglavnom na visoko zahtevnim tržištima Zapadne Evrope i Kanade. Ulazak na rusko tržište je izazov koji nam predstoji, kao i saradnja sa novim kupcima koji zauzimaju značajno mesto u distribuciji na svetskom tržištu. Nastojimo da još bolje pozicioniramo *Tigar* brend na domaćem i regionalnom tržištu.

Tehnička guma suočava se sa problemom smanjenog učešća na tržištu. U skladu sa tim, sprovedena je reorganizacija te celine, koja će u narednom periodu preduzeti aktivnosti na osvajanju novih proizvoda.

Treća proizvodna celina, Hemijski proizvodi, posluje sa smanjenim kapacitetom u iznajmljenim prostorijama i servisira interne potrebe sistema i rudarsku industriju u regionu.

*Tigar* je uprkos svemu ostao dosledan svom opredeljenju da je društveno odgovorna kompanija i u tom smislu redovno, a u skladu sa mogućnostima podržava lokalnu i širu društvenu zajednicu. Naša težnja je da i u budućnosti *Tigar* ostane sinonim za dobar kvalitet i trajanje, kao što je to bilo u ovih prvih 80 godina postojanja *Tigra*.

**Izlazak na nova tržišta uslovljen je modernizacijom proizvodnih kapaciteta, novim znanjima i tehnologijama. Shodno tome, u 2015. izgrađena je fabrika za proizvodnju smeša iz sopstvenih sredstava**

# PUTEVI SU KRVOTOK



**PREDRAG ĐURĐEV**

Generalni sekretar, AMSS

*Društvena odgovornost daje smisao našem razvoju i planovima u podizanju saobraćajne kulture*

terenu u pružanju pomoći visoko su ocenjeni od FIA (Svetske automobilske asocijacije) i međunarodno priznatih klubova sa kojima imamo ekskluzivne ugovore o saradnji. Mnogi su primeri zloupotrebe našeg imena, logoa i davanja usluga koje nisu na nivou naše. Time se često dovodi u pitanje bezbednost ljudi, unižava se i AMSS i narušava se ugled same države. Naš stav je tu jasan. Borićemo se za poštovanje svih zakonskih okvira pravne države, veću kontrolu od strane nadležnih i strogo poštovanje fiskalne i poreske politike u ovoj sferi.

**Kao član NALED-a, kakva su vam iskustva i ocene saradnje?**

– Prepoznali smo u rukovodstvu NALED-a mnogo pozitivne energije koja se preliva i na članove. Tu energiju treba iskoristiti kao još jednu lokomotivu na koloseku uspeha sa kojom ćemo lakše i brže stići do zajedničkog cilja.

Eminentna organizacija koja uspešno posluje već 95 godina, Auto-moto savez Srbije, član je mnogih međunarodnih institucija i organizacija, sa kojima deli iste ciljeve i stremljenja – da saobraćaj povezuje ljude i regione i da svi učesnici budu bezbedni.

**AMSS je regionalni nosilac programa snimanja i ocenjivanja puteva u Srbiji, u regionu i zemljama Evrope. Kada je u pitanju Srbija, kakve su vaše ocene?**

– Inženjeri Centra za motorna vozila AMSS-a konstruisali su uređaje koji omogućavaju da naše specijalno vozilo detektuje i snima i sve ono što se nalazi iznad i ispod nivoa asfalta, saobraćajnu signalizaciju i rasvetu, uočava nedostatke i daje ocenu kvaliteta puta za sve vremenske uslove. Do sada smo snimili više od 3.000 km puteva po Srbiji, ali i više hiljada kilometara puteva po Holandiji, Ukrajini, Rusiji, Moldaviji i Sloveniji, preko EuroRAP (European Road Assessment Programme) misije, čiji smo uvaženi član.

**Poznati ste kao društveno odgovorna institucija. Da li tokom sprovođenja**

**društveno odgovornih aktivnosti saradujete sa lokalnim samoupravama?**

– Specifičnosti lokalnih samouprava su još jedan okvir kroz koji posmatramo društvenu odgovornost. Imali smo mnogo akcija, kao na primer, sigurnih i bezbednih rešenja vozila za invalide, kojom smo povećali i olakšali mogućnost kretanja toj kategoriji građana. Uskoro ćemo ponuditi spektar alata – garancije u pružanju pomoći na putu, osiguranje, održavanje vozila i dr. Bez održivog saobraćaja nema održivog kretanja između gradova i regiona. Nema održive trgovine, turizma, razvoja privrede, niti ravnomernog lokalnog razvoja. Ako se uzme u obzir da je to jedan od uslova za otvaranje pristupnih poglavlja, naša društvena odgovornost je i te kako jasna.

**NALED je pokrenuo program za suzbijanje sive ekonomije, koja u velikoj meri ometa i rad AMSS-a. Koji su vaši predlozi kako bi se suzbili negativni uticaji sive ekonomije u Srbiji?**

– Profesionalni kvalitet operativnog centra AMSS-a i brzina reagovanja na

**AMSS sa izuzetnom pažnjom prati izgradnju koridora Srbije i sa zadovoljstvom konstatuje da su se u proteklih četiri godine napravili značajni pomaci u radu na tom velikom državnom projektu**



## ZVONKO OBRADOVIĆ

Direktor, Agencija za privredne registre (APR)

*Zahvaljujući novim reformskim koracima koje su u ovoj godini zajednički sprovele APR i Poreska uprava, Srbija će ostvariti značajan napredak u oblasti otpočinjanja poslovanja*

Osnovni zadatak Agencije bio je reforma u oblasti registracije privrednih subjekata kako bi procedure za otvaranje i zatvaranje preduzeća bile olakšane, a administrativne prepreke za obavljanje poslovanja smanjene. Glavni cilj bio je učiniti našu zemlju konkurentnijom za ulaganja i nova zapošljavanja, a rezultate merljivim prema kriterijumima međunarodnih institucija koje porede rejtinge zemalja u ovoj oblasti.

**Kada je pre 11 godina osnovana Agencija za privredne registre, preuzela je registraciju privrednih subjekata. Da li je ona opravdala očekivanja, pitamo direktora APR-a Zvonka Obradovića?**

– Do osnivanja APR-a registracija

# AGENCIJA KOJOJ SE NAJVIŠE VERUJE

privrednih subjekata trajala je u proseku 53 dana, a od njenog nastanka to vreme je skraćeno na deset dana. Po indikatoru započinjanja poslovanja Srbija se danas nalazi na 65. mestu rang-liste Svetske banke koja meri uslove poslovanja u 189 ekonomija sveta. U roku od 24 sata APR izdaje rešenje o registraciji osnivanja i PIB. Sa popunjavanjem jedne registracione prijave privredni subjekat se istovremeno upisuje u registar APR-a i jedinstveni registar poreskih obveznika, a ukinuta je i procedura u lokalnoj organizacionoj jedinici Poreske uprave, koja je trajala pet dana.

Od uvođenja jednošalterskog sistema registracije procedure u oblasti pokretanja poslovanja su u 2009. godini značajno unapređene, a za zasluge u sprovođenju ovog napretka s ponosom sam od NALED-a primio, prvi put te godine dodeljenu, nagradu Reformator godine.

U prethodnom periodu objedinili smo administrativne procedure registracije i uspostavili elektronske

registre kao jedinstvene centralizovane baze podataka. Uz pomoć informacionih tehnologija i službenika obučениh da budu servis građana, napravljen je finansijski nezavistan, transparentan i predvidljiv sistem u oblasti *otpočinjanja poslovanja*, sa procedurama koje su usaglašene sa evropskom praksom.

### **Koliko ima registara u portfelju Agencije? Koji je njihov značaj?**

– Od registra sa podacima o privrednicima i elektronskim finansijskim izveštajima, preko finansijskog lizinga, založnog prava, neprofitnog sektora i medija, APR trenutno vodi oko 20 baza podataka. Među naj-složenijima je ove godine uvedena informaciona platforma za objedinjene procedure izdavanja građevinskih e-dozvola. Ovaj sistem povezuje više od 1.100 državnih institucija i oko 5.700 službenika koji rade na obradi predmeta i izdavanju raznih saglasnosti i dozvola. APR je odgovorna za funkcionisanje sistema, a jedan od nosilaca projekta je i NALED.

**APR je jedna od najtransparentnijih institucija u zemlji, zbog dostupnosti arhive duge 30 km i jednog od najposećenijih sajtova. Privrednici najviše poverenja imaju u Agenciju za privredne registre**

# JEDVA ČEKAMO NOVE IZAZOVE



## RASTKO PETAKOVIĆ

Stariji partner, advokatska kancelarija  
Karanović & Nikolić

*Naša misija je da se klijenti osećaju prijatno u našem pravnom okruženju. Kada klijentima treba jednostavnost, mi pojednostavimo zakon. Kada im trebaju prefinjeniji proizvodi, to im i damo*

godina postojanja aprila prošle godine, a mi ćemo u novembru objaviti svoju desetu godišnju publikaciju o pomaci u zakonodavstvu o konkurenciji u regionu. Tokom godina bilo je uspona i padova, ali stvari se popravljaju i mi jedva čekamo nove izazove.

**Da li je lako dokazati kršenje prava konkurencije na tržištu i kako se to obično radi?**

– To zavisi od mnogih faktora, ali najčešće se slučaj otvara kada oštećena strana podnese žalbu Komisiji. Vlast onda ima brojne alate na raspolaganju. Za kompanije je najbolje da poštuju regulativu – one moraju biti svesne zakona, rizika i šansi, i moraju imati čvrstu strategiju i dobre pravne savete. Postoji bukvalno milion razloga za to.

Konkurencija je jedna od oblasti prava koja je usklađena sa zakonodavstvom EU već duži niz godina, a vlast je poznata po svojim aktivnostima, naročito po istragama u borbi protiv monopola. Komisija za zaštitu konkurencije takođe je ojačala kapacitete kako bi obavljala složenije ekonomske analize, a i odlično poznaje različite grane industrije.

**Čestitamo na nedavnom unapređenju u starijeg partnera u advokatskoj kancelariji Karanović & Nikolić! Koliko vam ova titula lično znači i kako mislite da će uticati na vaš budući rad?**

– Čestitam i ja vama na jubilarnom broju! Čast mi je što sam njegov deo.

I hvala. Titula meni lično mnogo znači – ona je priznanje dugogodišnjeg vrednog rada i posvećenosti, ali sa sobom nosi i veliku odgovornost. Naša kancelarija je mnogo postigla tokom poslednjih dvadeset godina zahvaljujući viziji i vođstvu njenih osnivača, pa ovo znači i da se mnogo očekuje od nas, nove generacije partnera u kancelariji.

**Advokatska kancelarija Karanović & Nikolić je poznata po tome što ima veliki broj inostranih klijenata. Kako pomažete stranim investitorima da dođu u Srbiju?**

– U praktičnom smislu klijentima pomažemo tako što im dajemo savete koji lako stanu na ekran prosečnog pametnog telefona, ali i odgovaraju količini papirologije na koju obično nađete kada radite s firmama u Londonu ili Njujorku. I tako, dok ne možemo da popravimo kupovnu moć ili stopu nezaposlenosti u Srbiji, bar možemo da približimo ove oblasti stranim investitorima. Mi iskreno verujemo da to pravi razliku i privlači velike igrače u ovaj region.

**Da li ste zadovoljni učinkom i efikasnošću Komisije za zaštitu konkurencije?**

– Da, uglavnom jesam. Verujem da Komisiju treba pohvaliti za napredak koji je postigla poslednjih godina. Zanimljivo je da je Komisija proslavila deset

**Ogroman tehnološki napredak i tektonske promene u svetskom poslovanju i politici utiču na naše klijente. Mi znamo da ove trendove treba da imamo u malom prstu, da predvidimo promene i pomognemo klijentima da izazove pretvore u šanse**





## NALED TIM

Izvršnu kancelariju NALED-a čini stručni tim od 24 zaposlenih koji nosi sve aktivnosti organizacije rukovođen zajedničkim ciljevima i potrebama članova iz sva tri sektora društva. Kancelarija je dala važan doprinos kreiranju prepoznatljivih inicijativa i mehanizama za praćenje kvaliteta propisa i podsticanje reformi, kao što su Šiva knjiga, Certifikacija opština sa povoljnim poslovnim okruženjem, Kalkulator troškova poslovanja, Registar parafiskala, Barometar propisa, Regulatorni indeks Srbije. Za realizaciju aktivnosti i misije organizacije NALED-ov tim uspeva da obezbedi dodatnu podršku međunarodne zajednice i na taj način višestruko nadograđuje ulaganje članova dajući vetar u leđa reformama.

# 2006/07

NALED je osnovan sredinom 2006, kao inovativna platforma za dijalog javnog i privatnog sektora, u okviru projekta USAID MEGA. Prve korake NALED-a podržali su tadašnji predsjednik Srbije Boris Tadić i ambasador SAD Michael Polt. Do kraja 2007. formirani su Upravni odbor i Izvršna kancelarija NALED-a i pokrenut je Program certifikacije opština sa povoljnim poslovnim okruženjem.



# 2010/11

Interni kapaciteti jačaju i sada Izvršna kancelarija zapošljava 15 ljudi, a broj članova je porastao na 150. Vlada Nemačke je odlučila da podrži dalje širenje Programa certifikacije opština sa povoljnim poslovnim okruženjem na zemlje jugoistočne Evrope (BFC SEE). Program certifikacije, Kvartalni izveštaj o statusu regulatorne reforme, Kalkulator lokalnih taksi i nameta i Barometar propisa doprinose da NALED postane snažan autoritet na polju merenja performansi javne uprave i monitoringa regulatorne aktivnosti.





# 2008/09

Nakon serije uspešnih konferencija i okruglih stolova, NALED se pozicionirao kao lider u promovisanju dijaloga i saradnje privatnog, javnog i civilnog sektora. Pokrenuta je kampanja „Iz lavirinta“ usmerena na smanjenje birokratije i objavljena je prva Siva knjiga propisa koja će obeležiti budući razvoj NALED-a. Krajem 2009. NALED je ustanovio nagradu Reformator godine.





# 2012

Nakon pet godina nezavisnog rada, NALED dostiže punu stabilnost šireći mrežu partnera u zemlji i inostranstvu. Uz podršku Think-Tank fonda, u okviru NALED-a je osnovan Tim za regulatornu reformu koji sistematski radi na unapređenju propisa i postiže neverovatne rezultate. Na inicijativu NALED-a i USAID-a Vlada je ukinula 138 parafiskalnih nameta i skratila procedure za porodiljsko odsustvo, dok je RTS dao veliki doprinos kroz nacionalnu medijsku kampanju.



# 2014

Vlada je imenovala NALED, da zajedno sa njegovim Savezom za fer konkurenciju vodi stručnu grupu za izradu prvog Nacionalnog programa za suzbijanje sive ekonomije. NALED je takođe imenovan za koordinatora Zajedničke grupe za poboljšanje pozicije Srbije u izveštaju Svetske banke Doing Business. Uspostavljena je saradnja sa Briselom i NALED redovno doprinosi Godišnjem izveštaju o napretku. Krajem 2014, NALED i IRI su osnovali Ekonomski kokus u Narodnoj skupštini.



# 2013

Tokom 2013. NALED je pokrenuo i sproveo 15 projekata za jačanje kapaciteta opština i unapređenja regulative za poslovanje vrednih više miliona evra. USAID i NALED su pokrenuli dvogodišnji Projekat podrške konkurentnosti za borbu protiv sive ekonomije i za revitalizaciju brownfield lokacija. Vlada je prihvatila 80% preporuka Sive knjige koje su uključene u Strategiju razvoja preduzetništva i konkurentnosti. Međunarodna alijansa žena iz SAD dodelila je Violeti Jovanović nagradu Svet različitosti za doprinos očuvanju kulturnog nasleđa Srbije kroz osnaživanje žena u okviru Etno mreže.



# 2015



NALED se aktivno uključio u rešavanje sistemskih problema koji u velikoj meri utiču na građane i privredu: građevinske dozvole, siva ekonomija, zdravstvena zaštita, napuštene fabrike. Uz podršku vlada Nemačke i Švajcarske NALED je izradio softver za izdavanje elektronskih građevinskih dozvola. Do kraja godine Vlada je usvojila Nacionalni program za suzbijanje sive ekonomije i dvogodišnji Akcioni plan. Uz stručnu podršku NALED-a Ekonomski kokos je podneo 100 amandmana za unapređenje propisa.



# 2016



NALED je postao ključni partner Vlade i Parlamenta u definisanju regulatornih prioriteta i pruža direktnu podršku prilikom izrade i sprovođenja propisa koji uređuju poslovno okruženje. U aprilu 2016, softver za izdavanje elektronskih građevinskih dozvola je predat Vladi Srbije. NALED osigurava uspešnu implementaciju softvera i pruža tehničku podršku i obuke za više od 5,000 javnih službenika u saradnji sa Ministarstvom građevinarstva, a uz podršku Svetske banke i EU Progressa. Ove reforme su pomogle da Srbija skoči na 47. mesto u izveštaju Svetske banke Doing Business 2017.





**VIOLETA JOVANOVIĆ**

Izvršna direktorka NALED-a

*Retko ko je verovao na početku da će NALED, kao amalgam srpskog inata i američkog pragmatizma, postati svojevrsan presedan u pogledu održivosti organizacija nastalih pod okriljem stranih donatora*

Ideja o kreiranju NALED-a potekla je od vizionara Stivena Rozenberga, nekadašnjeg direktora USAID MEGA programa koji je podsticao razvoj opština i na velika vrata uveo koncept lokalnog ekonomskog razvoja u Srbiju. NALED je tako nastao kao inovativna razvojna platforma za podršku razvoju na lokalnu.

Zahvaljujući krajnje neobičnom imenu i konceptu, organizacija je od početka izazivala interesovanje, ali i nailazila na nerazumevanje šta je i čemu služi, kao i nevericu da će biti uspešna jer okuplja pod istim krovom one koji inače ne idu zajedno – privredu, opštine i građane, i to na zajedničkom zadatku unapređenja poslovnog ambijenta u Srbiji.

# NALED TIM OSVAJA MEDALJE ZA SRBIJU

Inicijativu su u prvom naletu entuzijazma podržali i tadašnji ambasador SAD i predsednik Srbije, koji su u martu 2006. potpisali deklaraciju o osnivanju NALED-a, a MEGA program je poslužio kao inkubator i dao podršku da se osmisle pravci delovanja, formira kancelarija i Upravni odbor, a sve sa ciljem da se organizacija osnaži i prepozna svoju nišu na diferenciranom tržištu poslovnih asocijacija.

I pre nego smo se snašli, nije se više mogla odlagati obaveza osamostaljivanja organizacije koja je od januara 2008, spremna ili ne, počela da funkcioniše samostalno na tržištu, u iznajmljenom prostoru u Skadarliji sa tridesetak članova, od kojih je većina i danas aktivna i lojalna ideji NALED-a. Činilo mi se tad kao prvom i jedinom zaposlenom da je NALED nemoguća misija i da sam dirigent orkestra koji mora da zvuči skladno i uvežbano, samo što nema muzičare, a ni instrumente. Ali ono što jesmo imali je moćna ideja i jedinstven koncept saradnje javnog i privatnog sektora koji

nas jasno vodi ka viziji drugačije Srbije. Zanemarili smo nezaobilaznu podozrivost okruženja i stavili se u službu javnog interesa kako bi formula NALED-a zaživela u praksi.

Naši programski i reformski prioriteti su zajednički imenitelj svih naših članova, u čemu se i ogleda snaga NALED-a jer heterogeno članstvo nepogrešivo stavlja u fokus najaktuelnije teme iz ekonomskog života Srbije i iznalazi konkretna rešenja koja nikad nisu jednostrana jer prolaze kroz filter privatnog, javnog i civilnog sektora.

Želimo da Srbija bude bolje mesto za život i rad i ne oklevamo da se uhvatimo u koštac sa najzahtevnijim sistemskim nedostacima u poslovnom okruženju da bismo pomogli tom cilju. I po tome smo, rekla bih, različiti. Nismo jalovi kritičari, već agilni i konstruktivni partneri koji su spremni da podmetnu leđa i pomognu u rešavanju krupnih problema na lokalnom i nacionalnom nivou. Zato je za mene posebna privilegija

**Heterogeno članstvo NALED-a nepogrešivo stavlja u fokus najaktuelnije teme iz ekonomskog života Srbije i iznalazi konkretna rešenja koja prolaze kroz filter privatnog, javnog i civilnog sektora**

što sam selektor tima NALED-a i vodim našu reprezentaciju ka novim medaljama u utakmici za bolji poslovni ambijent.

Uvođenje elektronskih građevinskih dozvola, skraćena procedura za trudničko bolovanje i ukidanje suvišne birokratije u 70 drugih postupaka pred državom, eliminisanje 138 parafiskalnih nameta i unapređenje pozicije Srbije na *Doing Business* listi Svetske banke samo su neki od rezultata kojima je doprinelo 250 naših članova koji su pokazali da uspeh ide ruku pod ruku sa odgovornošću i da opšti interes može i mora biti ispred pojedinačnog.



*U izuzetnu profesionalnost i stručnost Naledovog tima uverili smo se još na samom početku naše saradnje. Neverovatan entuzijizam spojio je lokalne samouprave, domaće i strane kompanije, državne institucije sa zajedničkim ciljem da se unapredi i postigne što bolji poslovni ambijent. Čestitamo Naledu 10. jubilarni rođendan i radujemo se budućoj saradnji.*



[www.mojkioskgroup.rs](http://www.mojkioskgroup.rs)





## PROF. MIJAT DAMJANOVIĆ

Prvi koordinator NALED-a

*Uloga NALED-a je programirana tako da bi se ojačala svest i budnost savesti o stalnoj posvećenosti kako postojećim, tako i dolazećim izazovima, svih relevantnih političkih i privrednih faktora*

Na prelazu dva milenijuma, u vremenu kada iza nas ostaju turobna sećanja na poslednju deceniju 20. veka, u kome se nižu i sustižu sociopatološke pojave u jugoslovenskoj/srpskoj državi i društvu (idejno-političkih dezorijentisanosti, etničkih animoziteta, brutalnih ratnih vojevanja, nezaustavljivog ekonomskog propadanja, podivljale inflacije, pljački stanovništva preko piramidalnih banaka, sveopšteg truljenja društva, visokih socijalnih rizika i sveopšte kriminalizacije, bekstva u beli svet prevashodno mladih ljudi u potrazi za izvesnijim i boljim životnim šansama) a potom, početkom prve decenije 21. veka, posle kontrolisane implozije SRJ i kratke koegzistencije Državne Zajednice Srbije i Crne Gore, Srbija se suočava sa realnošću da

# AMBIJENT U KOME JE STVARAN NALED

Ustavom konstituiše sopstveni državni identitet u kome proklamuje suštinsku autonomiju pokrajine Kosova i Metohije u okviru suverene države Srbije, da bi ubrzo ovo normativno ustrojstvo, proklamovanjem jednostrane državne nezavisnosti Kosova, ne neočekivano, preraslo i u agoniju i evropske i šire međunarodne zajednice.

U ovom vremenskom razmeđu, tek početkom druge polovine poslednje decade 20. veka, po prvi put u leksiku političkog – javnog života Srbije učestali se govori i piše o kategorijama, položaju i ulozi društvenih pokreta, civilnom društvu, nevladinim organizacijama, što je podstaklo ozbiljnije rasprave o stanju i perspektivi realnih socijetalnih pluraliteta, njihovih interesnih preokupacija, artikulacija i agregacija. Ključni sadržaji njihovog rada bili su usmereni na afirmaciju tekovina i vrednosti razvijenijih demokratskih država, privreda i društava, jačanje njihovih institucionalnih kapaciteta – njihove plodotvornije međusobne

saradnje, buđenja visoko-obrazovnih državnih institucija – predugo izvan svetskih/evropskih modernizacijskih trendova, zatim pribegavanje suštinskim korekcijama kompromitovane, kvazipluralizovane partitokratije, koja je svoje lice i naličje demonstrirala u institucijama zakonodavne, izvršne i upravne vlasti kao i ostalim institucijama i organizacijama sveukupne javne sfere. Naravno to je bilo i vreme inicijalnih pokretanja brojnih životnih tema, predugo previdanih, zapuštenih, a vezanih upravo za afirmaciju i zaštitu ljudskih prava i sloboda, po nacionalnim, etničkim, verskim, profesionalnim, generacijskim i polnim diferencijacijama.

Međutim, snažan podsticaj afirmaciji civilnog društva i nevladinog sektora u nas započinje sa projektnim inicijativama zapadno evropskih država (predominantno SAD, Velike Britanije, Francuske, Italije, Švajcarske, Švedske i Norveške) primarno preko državnih, ali i privatnih fondova i fondacija.

**Svakako je važno napomenuti da je važnu ulogu u projektovanju i afirmaciji ovog projekta imao i prethodni učinak SLGRP programa (Serbian Local Government Reform Program – DAI), 2001–2006, u saradnji sa PALGO centrom i SKGO**



Usmerenost vizija ponuđenih programa i projekata pretežno se koncentrisala na tri značajna i međusobno povezana područja: organizaciju i funkcionisanje državne, javne uprave i javnog upravljanja, regionalni razvoj i lokalnu samoupravu. Po prvi put se pristupilo izradi realnih i održivih strategijskih planova i programa, preko kojih su se nastojali otkloniti loši relikti dalje i bliže prošlosti: visoke i jalove politiziranosti, nedovoljne profesionalizovanosti administrativnih kadrova, opsesivne centralizovanosti političkog i ekonomskog sistema, odsustva kontinuiranih procesa sistemskih racionalizacija kao i prevazilaženje posustalih meritornih modernizacija institucija i organizacija države, privrede i društva.

Upravo te i takve nedostatke želeli smo da postupno otklanjamo formiranjem, delanjem i učinkovitošću Nacionalne alijanse za lokalni ekonomski razvoj (koja je formirana 2006. godine posredstvom USAID podrške MEGA projektu, *Municipal Economic Growth Activity*, koji je sprovodio Urban Institute. Osnovni ciljevi Alijanse, iskazani u njenim osnivačkim aktima, usmereni su u pravcu kvalitetnije

saradnje, boljeg (spo)razumevanja, efikasnije saradnje biznisa i vlasti (posebno sa inostranim partnerima) kao i efektivnijih, delotvornijih učinaka privrede i lokalne samouprave. Svakako, očekivanja su bila da bi se time prevashodno podstakao brži i kvalitetniji učinak domaćih ekonomskih/privrednih agensa. Ovi ciljevi bi se nesumnjivo uspješnije ostvarivali kroz tešnju, svestraniju i plodotvorniju saradnju državnih i privrednih aktera, ali i kompetentnog civilnog sektora. Uloga NALED-a je programirana tako da bi se ojačala svest i budnost savesti o stalnoj posvećenosti kako postojećim tako i dolazećim izazovima, svih već spomenutih

relevantnih političkih i privrednih faktora. Ova očekivanja odnose se na obezbeđivanje relevantnih inputa kako na nacionalnom planu tako i na lokalnim nivoima, kroz kompetitivnu podršku zainteresovanim gradovima i opštinama.

Kvantitativni, a naročito kvalitetni (po)rast NALED-a, tokom njegove prve jubilarne decenije postojanja, nesumnjivo je opravdao očekivanja kako njegovih imaginativnih inspiratora, tako i revnosnih *key players* timova, koji se i u novim razvojnim okolnostima uspješno nose, kako sa predviđenim tako i sa nepredviđenim iskušenjima, kako na nacionalnom, tako i na internacionalnom planu.



# ADRESA VRHUNSKE SINERGIJE

*Nasmejani su, mladi, brzo koračaju, ali kao jedan. Njih 24 su najvažnija karika u funkcionisanju NALED-a, tim Izvršne kancelarije, koji osmišljava i sprovodi sve aktivnosti organizacije, uz podršku Upravnog odbora i drugih rukovodećih i radnih tela*

Oni najbolje znaju šta je potrebno da bi uspešno organizovali i do 100 poslovnih i stručnih skupova godišnje, pravovremeno informisali sve članove o regulatornim problemima, prikupili mišljenja i predloge za unapređenje poslovnog ambijenta, kreirali rešenja prihvatljiva za sva tri dela društva i ubedili donosiocima odluka da je njihovo sprovođenje u najboljem interesu građana i privrede.

Izvršna kancelarija NALED-a podeljena je u četiri tima – za regulatornu reformu, komunikacije, lokalni razvoj i finansije i administraciju.

Za deset godina rada realizovana su 73 projekta u saradnji s međunarodnim donatorskim institucijama, čime je Izvršna kancelarija u najvećoj meri doprinela održivosti organizacije, imajući u vidu da se 70% sredstava za funkcionisanje NALED-a obezbeđuje iz projektnih aktivnosti.

Kreativnost, uverljivost i upornost su njihovi aduti, ključni za uspeh NALED-a, a na rezultate su i te kako ponosni.

## Adis Berberović

### Saradnik za građevinske dozvole i ugovore

Za Adisa kažu da je najduhovitiji u kancelariji. U pozivnom centru za elektronske građevinske dozvole tumači propise, daje informacije i savete kako do odobrenja za gradnju. „Kao što kažu, nema glupih pitanja, ima samo glupih odgovora, pa se mi trudimo da damo pametne

odgovore“, kaže Adis i dodaje: „Meni je ovde super, nemam nameru da menjam posao i planiram da budem srećan!“

## Jelena Bojović

### Direktor za regulatornu reformu

U NALED-u mi se najviše sviđa posao koji radim jer pravimo svakodnevno male revolucije. Nekada mi je teško da savladam obim komunikacije tokom dana i dešava mi se da satima uveče ćutim, mada mi to niko ne veruje zato što me svi znaju kao veliku pričalicu. Pre odlaska u krevet moram da napravim „to do“ listu jer bez toga ne mogu da zaspim. Mislim da bih otišla iz NALED-a samo kada bi otišli ljudi sa kojima volim da radim.

## Slobodan Krstović

### Saradnik za ekonomske analize

Posle šest godina u NALED-u i dalje mogu da kažem da imam dinamičan posao, izazovan i podsticajan. Uvek se radi

nešto novo i uvek nešto može da se nauči. Svaki dan je novi izazov, i to je najlepše, a nije fraza. Nekada jeste problem ispratiti sve što se dešava, ali stižemo.

## Tatjana Volarev

### Programski koordinator

Radim dve godine u NALED-u na poslovima



Konferencijsku salu NALED-a najbolje popune rasprave o važnim zakonima i rođendani zaposlenih. Sportu nisu vični, ali da se zna da Stanojević najbolje igra košarku, Radak fudbal, a Krstović odbojku. Ivana i Dragana (ili možda Draganina mama) prave najbolje kolače, Marić i Dunder najlepše pevaju. Ponosni su roditelji 19 dece. Govore pet jezika, a najteže je išlo s učenjem nemačkog, iako su donekad delili kancelariju s Nemcem Hansom Estermanom, koji je prvi penzioner NALED-a. U proseku imaju 35 godina, ali nikad nemaju slatkiše u kuhinji jer isti ne opstaju dugo. Sve ih usmerava lider ovog tima, izvršna direktorka Violeta Jovanović, čiji osećaj za detalj još dugo neće uspeti da nadmaše.



razvoja projekata, njihovoj implementaciji i menadžmentu, koordinaciji timova i saradnji sa partnerima, ugovaranju i mnogo toga drugog. Dopadaju mi se ljudi koji rade ovde, stručni su i lepo se slažemo.

### **Senka Anđelković**

#### **saradnik za regulatornu reformu**

Pomažem u koordinaciji Zajedničke grupe za unapređenje pozicije Srbije na *Doing Business* listi Svetke banke sa fokusom na građevinske dozvole. Nekada je zahtevno savladati velike oblasti za kratko vreme, ali je izazovno koliko i zahtevno, te kad se savlada, zaista je to lep osećaj.

### **Nataša Paunić**

#### **saradnik u pozivnom centru**

U NALED-u sam zadužena da koordiniram pitanja o elektronskim građevinskim dozvolama. Nijedan dan na poslu mi nije isti, pita-

Jednom godišnje tim Izvršne kancelarije napušta Beograd kako bi u miru nekog lepog mesta u Srbiji napravio plan za predstojeću godinu. Ni taj događaj nije garancija da ćete uspeti sve da ih okupite na jednom mestu. Zato ovom tekstu nedostaje Ana Radosavljević, koja čuva malog Vuka, svoje treće dete. Marko Marić i Ivana Bogosavljević Čikić koji neumorno rade na certifikaciji opština s povoljnim poslovnim okruženjem. Dragana Ilić koja upravo uvodi e-upravu... ili se bori protiv sive ekonomije? Ili brine o bezbednosti hrane? Nedostaje i Vladimir Dunder koji je opet odvezao direktorku na sastanak.

nja su raznovrsna, ima i „sezonskih“ pitanja koja se mogu predvideti, ali je generalno veoma interesantno raditi u kol-centru.

### **Milica Anđelković**

#### **Saradnik na projektima**

Pomažem u planiranju, realizaciji i statističkoj analizi raznovrsnih projekata koje NALED ima. Svakodnevno komuniciram

sa predstavnicima lokalnih samouprava i preduzeća u Srbiji kako bismo zajedno stvorili bolje okruženje za razvoj privrede.

### **Jovana Ćirić**

#### **Saradnik za komunikacije**

Pre pet godina sam došla kao praktikant i mogu da vidim razliku koliko nas sada značajno više prepoznaju kao

organizaciju. Ovde je lepo raditi, dinamično, nekada stresno, ali ne bih menjala...

### Ivan Radak

#### Savetnik za odnose s javnošću

Dok sam radio kao novinar, ovaj posao me nije privlačio, međutim sada mi je drago što sam dobio priliku da vidim kako je biti s druge strane. To je veoma korisna promena u karijeri jer su mi ove četiri i po godine u NALED-u pružile mogućnost da mnogo bolje sagledam probleme našeg društva.

### Milica Dobrašinić

#### Saradnik za odnose s javnošću

S obzirom na to da mediji redovno prate rezultate NALED-a, a ima ih mnogo, i tokom porodijskog odsustva mogla sam da pratim šta se novo dešava u organizaciji. Sada kad sam se vratila, vidim koliko mi je nedostajalo sve ovo, kolege, atmosfera...

### Milica Stefanović

#### Direktor za komunikacije i razvoj

Tu sam od prvih dana i prvih brošura, bavim se komunikacijama, kvalitetom i razvojem. Najinteresantnije je osmišljavanje strategije daljeg razvoja organizacije, uključivanja članova i pokretanja reformi u Srbiji, a najmanje su interesantni tehnički poslovi poput dopisa i pozivnica kojih produkuje na stotine godišnje, ali i to mora da se uradi.

### Višnja Račić

#### Menadžer za razvoj članstva

Budući da je uloga NALED-a sve značajnija, lakše su okolnosti u kojima radite



na razvoju članstva, ali se u našoj zemlji i dalje ne vrednuje dovoljno značaj i uloga civilnog sektora u društvu, na čemu treba još raditi. Posao je zahtevan jer NALED broji 250 članova i traži veliku posvećenost i angažovanje.

### Irena Đorđević

#### Praktikant

Izabrali su me preko Fonda za mlade talente za praktikanta u timu za komunikacije i mislim da su zrelost, poznavanje jezika, komunikativnost i neposrednost odredili mene među ostalim kandidatima.

### Biljana Milutinović

#### Saradnik za finansije i administraciju

Sve što se tiče plaćanja, faktura i administracije su moja zaduženja, ali po potrebi, a

to je često, radim i sve drugo. Mi smo mali tim koji radi nemoguće stvari.

### Marko Stanojević

#### Direktor za finansije i administraciju

U NALED-u sam veoma dugo i srećan sam što sam deo ovog tima. Atmosfera je nešto što nas sve ovde drži iako se stalno borim sa vremenom koga je uvek nedovoljno i za posao i za porodicu i za sebe.

### Stefani Kostić

#### Administrativni asistent

U šali kažem da smo kao „transformersi“ jer se pored svojih redovnih zaduženja vrlo brzo transformišemo kada treba da uradimo nešto novo i veliko. Tada svi damo sve od sebe i na kraju budemo srećni zbog rezultata.

### Vladimir Milutinović

#### Saradnik za nabavke i događaje

Zadužen sam za organizaciju događaja, kojih ima i mnogo i često. Podjednako ima posla u kancelariji i na terenu i svaki je posao novo iskustvo, ali kada je proslava 10. rođendana prošla, sada će sve biti lako.

### Sonja Dedić

#### Saradnik za građevinske dozvole

Kao arhitekta, radim na tumačenju odredbi Zakona o planiranju i izgradnji. Prilika da dođem u NALED mi je zvučala kao veliki izazov, bilo je neizvesno, ali sigurno nisam pogrešila.



# BRŽI TEMPO ZA STEČAJNE POSTUPKE

advokatska kancelarija  
**Kosić**

U okviru regulatorne reforme, čiji je cilj da doprinese oživljavanju privrede, a kroz efikasnije procedure i regulative koja je prilagođenija zahtevima prakse, otpočela je javna rasprava o Nacrtu izmena i dopuna zakona o stečaju. U sklopu svojih aktivnosti kojima doprinosi unapređenju privrednog ambijenta, NALED je imao aktivnu ulogu u izradi nacрта kroz članstvo u radnoj grupi.

Nacrt izmena i dopuna Zakona o stečaju predviđa niz novih instituta i rešenja koja u dosadašnjoj regulativi stečajnog postupka nisu postojala, iako su prisutna u uporednom zakonodavstvu. Upravo rukovodeći se i regulativom i iskustvima uporednog zakonodavstva, a uzimajući posebno u obzir specifičnosti domaćeg okruženja i stanje kakvo postoji u stečajnoj materiji, došlo se do rešenja za koja se smatra da će postupak stečaja vratiti ciljevima zbog kojih se stečaj zapravo i vodi. Cilj izmena i dopuna jeste efikasniji stečajni postupak, unapređenje položaja

obezbeđenih poverilaca, ali i sprovođenje usvojene Strategije za rešavanje problematičnih kredita i dogovorenog aranžmana sa MMF-om.

Najznačajnije izmene tiču se upravo položaja obezbeđenih poverilaca kojima je, kroz učešće u organima stečajnog postupka, data mogućnost i pravo aktivnog delovanja u stečajnom postupku. Posebno značajno je pravo obezbeđenih poverilaca da samostalno sprovedu postupak prodaje imovine na kojoj imaju založno pravo u određenom vremenskom periodu, kao i učešće u odboru poverilaca. Takođe, položaj obezbeđenih poverilaca je unapređen i kroz mogućnost učestvovanja u donošenju odluka od interesa za stečajnog dužnika, kao npr. davanje u zakup. Pored toga, značajne izmene su predložene i u pogledu mogućnosti plaćanja stečajnog dužnika u periodu blokiranih poslovnih računa. Unapređen je značaj ovlašćenog procenitelja u očekivanju donošenja zakona kojima se reguliše ova materija, čime bi se



Photo by Milica Rašković

## DUBRAVKA KOSIĆ

Advokat, Advokatska kancelarija Kosić

*Nacrt izmena i dopuna Zakona o stečaju predviđa niz novih instituta i rešenja koja u dosadašnjoj regulativi stečajnog postupka nisu postojala, a najznačajnije izmene tiču se položaja poverilaca i procenitelja, kao i plaćanja*

postupak učinio transparentnijim. Izmene koje se tiču postupka prodaje, nakon usaglašavanja sa Nacionalnim standardom, trebalo bi takođe da imaju pozitivne efekte na tok i efikasnost stečajnog postupka. Skraćenjem rokova za podnošenje i glasanje o planu reorganizacije izbeglo bi se prolongiranje postupka kojim se stečaj, najčešće, neminovno odlaže.

Nakon perioda traganja za rešenjima koja, u praksi, nisu dala pozitivne efekte, očekuje se da predložene izmene i dopune u značajnoj meri doprinesu efikasnosti stečajnog postupka, ali i da se pozitivnim efektima odraze i na druge oblasti.

U postupku javne rasprave se očekuje da učesnici prezentuju načine poboljšanja predloženih rešenja, kojima bi se ciljevi postigli na efikasniji i potpuniji način.

**U okviru aktivnosti na unapređenju privrednog ambijenta, NALED je imao aktivnu ulogu u izradi Nacrta izmena i dopuna zakona o stečaju kroz članstvo u radnoj grupi, kao što je to bio slučaj i sa brojnim drugim sistemskim zakonima važnim za privredu – planiranju i izgradnji, premeru i katastru, ulaganjima, naknadama za upotrebu javnih dobara i dr.**



**DUŠAN VASILJEVIĆ**

Zamenik direktora USAID Projekta za bolje uslove poslovanja

*Prvi zajednički poduhvat USAID Projekta za bolje uslove poslovanja (USAID BEP) i NALED-a bilo je sveobuhvatno evidentiranje parafiskalnih nameta i ciljano ukidanje mnogih od njih*

Kada smo ušli u taj poduhvat, izraz „parafiskalni nameti“ nije ni postojao u našem javnom diskursu, ali jesu postojali problemi koje su naši privrednici imali sa stotinama taksi, naknada i drugih davanja. Godišnja Anketa 1.000 preduzeća USAID BEP-a potvrdila je ono što smo znali na osnovu konsultacija sa privredom: parafiskali su prioritetni problem. NALED je okupio tim stručnjaka koji su zasukali rukave i uradili pionirski posao: popis stotina neporeskih nameta, sa analizom svakog od njih: njihovog pravnog osnova, iznosa i, najvažnije od svega, ocenom opravdanosti. Nije čudo da se na rezultate te analize i danas često vraćamo kao najautoritativnijem izvoru podataka

## KAKO SMO PROMENILI SRBIJU

o sistemu parafiskalnih nameta kod nas. U istom dokumentu su izložene i preporuke za izmenama u režimu tih neporeskih davanja (drugačiji način obračuna, korekcija visine ili ukidanje). Mogli smo da se zaustavimo na tome, ali nismo. Problem parafiskala smo stavili i u središte kampanje *Pitajte kada*, čiji je medijski sponzor postao RTS. Odgovor Vlade na pitanje „kada“ stigao je brže nego što smo se nadali: 2012. godine je ukinuto 138 problematičnih taksi i naknada. Pored toga, izmenjen je Zakon o budžet-skom sistemu, čime su sprovedene neke sistemske mere koje je naša inicijalna analiza preporučila. Te godine to je bila najbolja vest za privredu.

Narednih godina radili smo na još nekim dobrim vestima za privredu – u saradnji sa drugim privrednim udruženjima bavili smo se izmenama Zakona o radu. Isporučeno, kao najbolja vest za privredu u 2014. godini. Zajedno smo stavili puno toga na kocku – reformu izdavanja građevinskih dozvola – na kojoj su mnogi pre nas puno izgubili. Rezultat: elektronska građevinska dozvola isporučena, kao najbolja vest za privredu u 2015. godini. I danas zajedno radimo na nekim važnim stvarima. Više o tome kad isporučimo.



**ĐORĐE VUKOTIĆ**

Advokat, konsultant i spoljni saradnik NALED-a

*Kada sam početkom 2011. dobio poziv od NALED-a da saradujemo na izradi Sive knjige i Kvartalnog izveštaja o statusu reformi u Srbiji, to je za mene bio logičan nastavak rada na giljotini propisa*

Ujedno, nametnula mi se dilema: u kojoj meri se od mene očekuje da učešćem u izradi izveštaja i preporuka za unapređenje poslovnog ambijenta faktički lobiram kod regulatornih tela za interese NALED-ovog članstva? Vrlo brzo sam se uverio da nema mesta ni za kakvu rezervu i kasnija dugogodišnja saradnja mi je samo potvrdila da NALED-ovo rukovodstvo i tim za pravne reforme nikada nisu interese svoga članstva zastupali na račun javnog interesa. I više od toga – propisno su se upeicali na opojni osećaj opšte korisnosti, tako da su brojne reforme Vlade pomogli pro bono, što je retko ponašanje na tržištu konsultantskih usluga.

Odsustvo jednostrane lobističke pozicije NALED-a u zastupanju interesa članova verovatno je posledica

# OPŠTI INTERES ISPRED POJEDINAČNOG

specifične i raznovrsne strukture članstva, tj. potrebe balansiranja između često (naoko) suprotstavljenih interesa privrede i lokalne samouprave, što NALED čini jedinstvenim i poželjnim partnerom države koji je u stanju da ponudi održiva i konkretna rešenja za sistemske probleme kao što su parafiskalni nameti, siva ekonomija ili izdavanje građevinskih dozvola. Reforma procedure izdavanja građevinskih dozvola predstavlja implementaciju definitivno najdrastičnijeg i najhrabrijeg mogućeg scenarija reforme sprovedene na inicijativu NALED-a. Procedura je pojednostavljena i pojeftinjena za investitore, a zloslutne najave smanjenja prihoda lokalne samouprave po ovom osnovu su se pokazale kao neosnovane, jer je obim legalne gradnje povećan.

Zbog kontinuiranog i doslednog delovanja u proteklih 10 godina NALED je zasluženno pobrao priznanja za svoj rad i rezultate. Sjajno je i da politički akteri (pozicija i opozicija) čitaju NALED-ove izveštaje i koriste iste u svojim nastupima jer to samo može uticati na ubrzanje reformi. Meni je drago što sam kao prilično aktivan spoljni saradnik bio deo NALED-ovog tima za regulatornu reformu i nadam se da će taj tim biti sve snažniji za dobrobit svih nas koji živimo i radimo u ovoj zemlji.



**BRANKO RADULOVIĆ**

Profesor Pravnog fakulteta u Beogradu  
i spoljni saradnik NALED-a

*Kroz dugogodišnju saradnju imao sam priliku da pratim razvoj NALED-a od tek formiranog udruženja lokalnih samouprava i nekolicine kompanija do nečeg što se danas obično naziva regulatory watchdog – afirmisane organizacije koja budno prati efekte propisa na poslovno okruženje, prepoznatljive i van granica Srbije*

Jedan od najjačih utisaka na nizu projekata na kojima sam radio je to što se u NALED-u ne razmišlja na konvencionalan način. Njihove ideje poput barometra propisa ili registra parafiskala su originalne i razvio ih je sam NALED i njegovi saradnici. I sâm sam imao zadovoljstvo da sa NALED-om radim na jednoj od takvih originalnih ideja – Regulatornom indeksu Srbije. Inicijativa za razvoj alatke kojom bi se pratio kvalitet regulatornog okruženja, kao i mnoge druge, potekla je od

# PRATIMO KAKO DRŽAVA DONOSI ZAKONE

Jelene Bojović. Nakon nekoliko razgovora ubrzo su se pojavili prvi obrisi budućeg RIS-a. Pokušali smo da sagledamo sve korake u postupku pripreme, donošenja i primene nekog propisa.

Osnovna namera bila je da indikatori ne budu zasnovani na percepcijama, te da budu merljivi i proverljivi. Takođe, želeli smo da, kao i u drugim poduhvatima NALED-a, poput *Sive knjige*, prilikom ukazivanja na slabosti regulatornog okruženja budemo konstruktivni, ali i da pokrenemo one čiji rezultati su ispod proseka. NALED je u odnosu na početnu ideju otišao i korak dalje i razvio on-line RIS, koji omogućuje jednostavnu analizu različitih aspekata regulatornog okruženja. Prostora za poboljšanje kako u pripremi, tako i u primeni propisa u Srbiji ima na pretek.

Ipak, napredak je, bar prema novom i još neobjavljenom RIS-u, vidljiv posebno u pogledu ažurnosti primene propisa. Siguran sam da se bar deo poboljšanja može pripisati NALED-u.





**KALKULATOR** **ŠTA JE TO KALKULATOR?**

Kalkulator je jedinstveni on-line sistem za podršku i olakšavanje fiskalnog poslovanja u Srbiji u svrhu pružanja brzog i tačnog pristupa informacijama, pomoću kojih možete odmah obračunati iznos, vrstu i period, tabele, indikator i statistiku nameta i poreza koji vam treba u konkretnim situacijama i situacijama.

U perspektivi, privede do Kalkulatora izdavanje analize i izdavanje informacija poslovanja, a u perspektivi lokalnih samoprave – izdavanje priloga.

**KOJE TROŠKOVE OBRAČUNAVA?**

Ovi troškovi su: u okviru pilot faze projekta moguće je očekivati, sa lokalnih samoprave obračunavanje: poreza i troškova.

- Lokalna samoprava se takodre odnosi: porez i troškove i troškove za lokalnu upravljanje poslovanjem.

U svakom slučaju, Kalkulator će omogućiti i za izdavanje lokalne samoprave i za lokalne i za lokalne samoprave, od strane samoprave koji su uključeni u probleme izdavanja i obračunavanje pojedinih lokalnih taksi i naknada.

**KO JE KREIRAO KALKULATOR?**

Kalkulator je izdavao i izdavao od strane lokalne samoprave (NALED) sa podrškom USAID-a i Fonda za ekonomski razvoj, izdavanje je izdavanje u NALED-u od strane, od strane samoprave koji su uključeni u probleme izdavanja i obračunavanje pojedinih lokalnih taksi i naknada.

**NALED**

**USAID** **NALED**

# 10%

**Neporeski i parafiskalni nameti u Srbiji 2014**

**NALED**

STRATEŠKI OKVIR ZA RAZVOJ E-UPRAVE U SRBIJI 2016-2020

Kako do dobrog projekta

**JPP** javni privatni partnerstvo

**USAID** **SRBIJA** **NALED**

# SINERGIIJA

EVROPSKA UNIJA NA VIDIKU

# SINERGIIJA

Povoljno poslovno okruženje

# RI

REGULATORNI INDEX

**REGULATORNI INDEX (RI)** je prvi stepeni i stepeni pokazatelj kvaliteta regulatornog okruženja za privredne i vanprivredne subjekte u Srbiji. RI daje jasnu sliku o vrsti i nivou regulatornog okruženja u Srbiji, dajući i predviđanje prognoza koji treba učiniti na osnovu analize. Prvi rezultat je, RI daje jasnu i direktnu sliku o regulatornom okruženju i statusu na osnovu, koji je regulatorni indeks koji je regulatorni indeks. RI daje jasnu sliku o regulatornom okruženju na osnovu 15 indikatora.

INDIKATOR	POKAZATELJ
1. Izdavanje projekta	Dejstvo izdavanja projekta
2. Izdavanje projekta	Dejstvo izdavanja projekta
3. Izdavanje projekta	Dejstvo izdavanja projekta
4. Izdavanje projekta	Dejstvo izdavanja projekta
5. Izdavanje projekta	Dejstvo izdavanja projekta
6. Izdavanje projekta	Dejstvo izdavanja projekta
7. Izdavanje projekta	Dejstvo izdavanja projekta
8. Izdavanje projekta	Dejstvo izdavanja projekta
9. Izdavanje projekta	Dejstvo izdavanja projekta
10. Izdavanje projekta	Dejstvo izdavanja projekta
11. Izdavanje projekta	Dejstvo izdavanja projekta
12. Izdavanje projekta	Dejstvo izdavanja projekta
13. Izdavanje projekta	Dejstvo izdavanja projekta
14. Izdavanje projekta	Dejstvo izdavanja projekta
15. Izdavanje projekta	Dejstvo izdavanja projekta

Stara Pazova

DOBRO UPRAVLJANJE NAJ ODŽACI

**Eastern Serbia**

NEW investment destination

RETČOČNA SRBIJA

**USAID** **NALED**

National Program for Countering the Shadow Economy

**invest in SRPSKA**

**INVEST IN SRBIJA**

HARVEST PROFITS IN ODŽACI WEST-BAČKA DISTRICT

**NALED**

Izvestaj za 118 kvartal o statusu reforme 2016

**NALED**

KAPACITETI ZA LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ U VOJVODINI

**NALED**

NALED SIVA KNJIGA 8

**USAID** **NALED**

Nacionalni program za suzbijanje sive ekonomije



 **NALED**

WITH COMPLIMENTS

# DESTINA CIJE ZA ULAGANJE

Više od 100 opština i gradova su aktivni članovi NALED-a, što čini 70% teritorije Srbije . Od ovog broja, 34 lokalne samouprave uspele su da steknu Certifikat o povoljnom poslovnom okruženju, što znači da imaju stalni otvoren dijalog s privredom, obučene kancelarije za rad sa investitorima i preduzetnicima, planska i strateška dokumenta, lokacije za ulaganje i transparentnu politiku lokalnih taksi i naknada. Gradovi poput Rume, Pirota, Leskovca, Štare Pazove, Pančeva i Šapca otišli su korak dalje sticanjem regionalnog BFC SEE certifikata što ih je svrstalo među najbolje investicione destinacije u jugoistočnoj Evropi.



GORAN CVETANOVIĆ

Gradonačelnik Leskovca

*Iako je Leskovac postigao mnogo, smatraju da postignuti rezultati nisu dovoljni i da ima još mnogo prostora za unapređenje rada i efikasnosti uprave*

Poslednja decenija za Leskovac obeležena je naglim razvojem i prosperitetom, koji nisu samo posledica novih investicija, već i učešća u mnogim projektima

**Grad Leskovac je nedavno dobio priznanje NALED-a za doprinos unapređenju poslovnog okruženja. Šta je Leskovac učinio da zasluži ovo prestižno priznanje?**

– Od kada sam sa svojim timom preuzeo odgovornost, nastojimo da Leskovac razvijamo kao grad sa povoljnim poslovnim okruženjem. Dokaz tome je i da su *Džinsi*, *Zdravlje Aktavis*, *Jura*, *Mita*, *Fungo jug Čukljenik* i mnoge druge firme pokazale spremnost da prošire svoju proizvodnju u našem gradu.

Grad Leskovac je među prvima pristupio procesu sertifikacije još 2008. godine, kada sam potpisao Sporazum o saradnji na Programu sertifikacije opština sa povoljnim poslovnim

# ZELENA ZONA PROMENIĆE IZGLED SRPSKOG MANČESTERA



okruženjem. Od tada do danas kontinuirano radimo na ispunjavanju kriterijuma koji su zadati kako bi grad zadržao taj prestižni certifikat. Stvaranje privlačne i povoljne poslovne klime ne znači samo da se nude finansijske povlastice investitorima, iako je Leskovac mnogo radio na pružanju finansijske podrške kako domaćim, tako i stranim investitorima. Pored toga, redovno održavamo sastanke sa privrednicima i pokušavamo da rešimo njihove probleme kako bismo im olakšali poslovanje.

Mi smo, uz pomoć Vlade Republike Srbije, već kupili dva preduzeća u stečaju, DP *Jugekspres* i DP *Sintetika*, za šta smo izdvojili 70 miliona dinara. Bez naknade smo ih ustupili korejskoj *Juri* i turskoj kompaniji *Džinsi* koje planiraju da prošire kapacitete i zaposle radnike.

**Jedan od atributa koji idu uz pominjanje Leskovca među investitorima je i reorganizacija gradskih institucija i stvaranje efikasne administracije. Šta je konkretno učinjeno na tom planu?**

– Sprovođenje regulatorne reforme i potpuna primena elektronskog registra administrativnih postupaka, primena prakse izdavanja dokumenata po službenoj dužnosti godinu dana pre primene „objedinjene procedure“ najbolji su pokazatelji organizacije uprave u našem

gradu. Na taj način smo uštedeli privredi na godišnjem nivou 2,9 miliona evra direktnih i indirektnih troškova. Osim toga, i projekti *Sistem 48* i *E dijaspora* funkcionišu besprekorno.

**Prvi ste u Srbiji, u privatno-javnom partnerstvu sa austrijskom kompanijom *Porr Werner Weber*, primenili regionalno upravljanje čvrstim komunalnim otpadom. Kakvi su rezultati u realizaciji ovog projekta?**

– Najpre smo izgradili regionalnu sanitarnu deponiju *Željkovac* i reciklažni centar, čime je rešen dugogodišnji problem nedostatka odgovarajućeg odlagališta, a osim toga, sada i seoske mesne zajednice u Jablaničkom okrugu mogu da odlažu otpad na zakonit i bezbedan način. Važno je istaći da, po isteku ugovora od 25 godina, svi objekti, oprema, mehanizacija i vozila ostaju u vlasništvu Grada Leskovca. Svim ovim aktivnostima značajno smo podigli nivo higijene u gradu i ostvarili značajno rasterećenje budžeta, a pritom zadržali odgovarajući nivo cena usluga našim građanima.

**Šta Leskovac planira u daljoj realizaciji projekata vezanih za očuvanje čiste životne sredine?**

– Zaštita životne sredine mora biti jedan od prioriteta svake lokalne samouprave, a

**Po hitnom postupku i sa pravom prvenstva rešavaju se svi zahtevi ulagača na teritoriji Grada Leskovca, koji imaju status ulaganja od lokalnog značaja**

u našem programu ona je oduvek imala veoma važno mesto. Akcijom čišćenja divljih deponija i uređenjem i sređivanjem javnih površina očišćeno je više od 130 divljih deponija i deponovano preko 3.000 tona smeća. Završena je izgradnja Postrojenja za preradu vode u Bogojevcu, ukupne vrednosti 10,4 miliona evra, za čiju implementaciju je Vlada Republike Srbije dodelila IPA finansijsku podršku. Planiramo da u narednom periodu uložimo svu svoju snagu i raspoložive resurse kako bismo sagradili gradski kolektor i kako bi ovo postrojenje počelo da radi.

**Prošle godine je u Leskovcu otvoren pogon nemačkog proizvođača čarapa Falke. Kako teče realizacije ove investicije, koja predviđa zapošljavanje oko 600 radnika?**

– Grad Leskovac nastoji da konstantnim reformama gradske uprave unapređuje privredni ambijent. Jedna od podsticajnih mera koje grad nudi investitorima jesu povoljnosti prilikom zakupa građevinskog zemljišta u javnoj svojini. Naime, grad Leskovac može da otuđi ili da dā u zakup neizgrađeno građevinsko zemljište, po ceni koja je manja od tržišne, ili da otuđi građevinsko zemljište bez naknade, ako se radi o realizaciji investicionog projekta kojim se unapređuje lokalni ekonomski razvoj. Svesni smo da je u stabilnom poslovnom okruženju sa stabilnom privredom ključ razvoja svakog grada, zato ćemo i u narednom periodu nastojati da stvaramo što bolje uslove za priliv novih investitora i zadržavanje postojećih.

**Koje podsticajne mere nudi Grad Leskovac postojećim i novim investitorima?**



– Pomenuo bih da je između dva svetska rata Leskovac od orijentalne varoši izrastao u moderan industrijski grad. Zbog dinamičnog razvoja i brojnih tekstilnih fabrika dobio je naziv srpski Manchester. Podsećanje na takvu prošlost motiviše nas i daje nam snagu da se trudimo i radimo kako bismo našoj deci obezbedili život u jednoj boljoj sredini i lepšu budućnost. Jedan od naših prioriternih projekata biće razvoj Zelene zone, najveće *greenfield* lokacije na našoj teritoriji, ukupne površine 97 hektara, od čega je infrastrukturno uređeno 57 hektara. Bez razvijene infrastrukture nema ni razvijenog grada. Zato smo u proteklom periodu ulagali dosta u izgradnju i rekonstrukciju puteva i ulica, kako u užem centru grada, tako i na periferiji, ali i u selima. Započecemo izgradnju gradskog trga, čime će centar Leskovca dobiti jedan sasvim nov i savremen izgled.

Uskoro nas očekuje i kompletan završetak izgradnje nove pijace, u šta je grad uložio 130 miliona dinara, a nadamo se da će i novoizgrađeni azil za pse uskoro moći da primi svoje prve „stanovnike“. U planu nam je i povezivanje na kanalizacionu mrežu 17 naseljenih mesta putem programa ORIO. Zapošljavanje je žila kucavica svakog grada. I pored smanjenja broja nezaposlenih za preko tri hiljade u protekle tri i po godine, nismo zadovoljni. Zato očekujemo brz završetak fabrike koju gradi kompanija *Jura*, u kojoj će posao dobiti novih hiljadu radnika. Prioritet su i domaći investitori, za koje su vrata gradskog rukovodstva stalno otvorena.

Nastavićemo da ulažemo i u obrazovanje i nagrađivanje mladih talenata jer želimo da mladima osiguramo vedriju budućnost i grad u kojem će moći da rade, pristojno žive i osnuju svoje porodice.

**Grad Leskovac u saradnji sa Nacionalnom službom za zapošljavanje realizuje više mera aktivne politike zapošljavanja među kojima su subvencije za pokretanje posla i otvaranje novih radnih mesta**


**MILAN A. NEDELJKOVIĆ**

Predsednik opštine Vračar

*Internista i kardiolog po struci, na mestu predsednika opštine obećava da će i na novom poslu ugraditi stentove u sve opštinske neophodne projekte i inicijative, srediti sva zagušenja i tako omogućiti da opština Vračar funkcioniše besprekorno*

Iako je tek nekoliko meseci na funkciji predsednika opštine, doktor Nedeljković je rešio da što manje upražnjava kabinetski sistem rada i da posao obavlja uglavnom na terenu, da upozna što više kako žive stanovnici opštine i njihove probleme. Do sada je obišao dosta toga, dao mnogo obećanja, ali je najvažnije da je najstarijim žiteljima, penzionerima, već ispunio sve što je obećao

**Šta će biti vaši prioriteti na funkciji predsednika GO Vračar?**

– Sigurno neću biti predsednik iz kabineta, biću u svakodnevnom kontaktu sa građanima. U protekla dva meseca već sam sa svojim timom obišao sve vrtiće, osnovne i srednje škole,

# OBNOVIĆEMO SIMBOLE VRAČARA



posetio sva penzionerska udruženja, a u moj kabinet svakodnevno dolaze građani gde razgovaramo o problemima, iznose svoje sugestije, predloge, a sve u cilju poboljšanja uslova života građana Vračara. Među prioritetima su izgradnja i uređenje infrastrukture, radi se Kalenić pijaca, proširiće se Ulica Bore Stankovića, što omogućava da se napravi porta i ograda Hrama Svetog Save. Urediće se Trg Slavija sa muzičkom fontanom i novim parkom na skveru. Naredne godine imaćemo projekat uređenja trga ispred Beogradskog dramskog pozorišta.

**Da li imate kvalitetan tim ljudi koji će realizovati vaše obećanje da će „sve obećano biti ispunjeno“?**

– U timu koji predvodim nalaze se mahom mladi ljudi, izuzetno stručni i sposobni, kao što su Gordana Basta i dr Uglješa Mrdić.

Kada ne bih imao poverenja u njih, kao i u sebe uostalom, sigurno ne bih ni davao takvo obećanje. Mogu da se pohvalim da sam penzionerima obećao organizovanje izleta, filmskih projekcija, posete izložbama. To smo već ispunili, tako da ne vidim razlog

zašto ne bismo ostvarili i sve drugo što je obećano.

**Građani Vračara su posebno zainteresovani za uređenje Kalenić pijace?**

– Što se Kalenić pijace tiče, ona dobija svoj novi planirani izgled, ali će biti sačuvani duh i tradicija nasleđa.

Rekonstrukcija će biti u četiri faze. Prva faza radova teče po planu i trebalo bi da bude završena do kraja godine, u drugoj fazi urediće se zatvorena hala, u trećoj će biti uređen prostor između dve kapije, a u četvrtoj fazi biće obavljena zamena tezgi, uređen kameni deo, gde će biti urađene kocke, a planirana je i izgradnja garaže.

Radićemo i na drugim infrastrukturnim projektima, u Makenzijevoj ulici, u Južnom bulevaru, biće radovi na obnovi i revitalizaciji kulturnih, pravosudnih i zdravstvenih ustanova. Moram da napomenem da će ti i drugi radovi omogućiti i novih oko 1.500 parking mesta, što će umnogome pomoći i građanima Vračara i onima koji u našoj opštini rade ili borave da se komfornije osećaju.

**Pažnju ste usmerili na poboljšanje uslova rada u školama. Da li je to**

### **nasleđe vašeg visokog akademskog obrazovanja?**

– Ja sam u osnovi doktor. U kateterizacijsku salu ulazim i uradim ono što je najbitnije za svakog čoveka, kad ima akutni infarkt miokarda spasem mu život, kad god je to moguće. Moj uslov da budem predsednik opštine bio je da nastavim da se bavim lekarskim pozivom. Školovao sam se u Srbiji, doktorirao na našem univerzitetu, sada i predajem na istom i zbog svega toga izuzetno sam svestan i upoznat sa situacijom u našem obrazovanju. Upravo to je razlog što sam na početku mandata odmah otišao u osnovne i srednje škole i druge obrazovne ustanove, upoznao se sa situacijom, razgovarao sa nastavnicima, učenicima i roditeljima.

### **Šta očekujete od saradnje opštine koju vodite i NALED-a?**

– Kao što mi u medicini objavljujemo časopise i radove u elektronskoj formi, tako očekujem da će i u opštini i u državnoj upravi biti dokumenata, potpisa, plaćanja, arhiviranja, takođe sve u elektronskoj formi. To znači da će u našoj opštini Vračar biti elektronska baza, formirana na širokoj osnovi,

## **BIOGRAFIJA**

- Rođen 15. septembra 1957. u Beogradu.
- Profesor interne medicine i kardiologije na Medicinskom fakultetu Univerziteta u Beogradu (od 2013).
- Vanredni član Akademije medicinskih nauka Srpskog lekarskog društva (od 2013).
- Načelnik dnevne bolnice Klinike za kardiologiju Kliničkog centra Srbije (od 2003).
- Nacionalni kordinator Udruženja kardiologa za kliničke vodiče Srbije pri Evropskom udruženju kardiologa.
- Predsednik Udruženja kardiologa Srbije (2011–2013).
- Marta 2015. godine bio glavni akter formiranja ogranaka Američkog koledža Kardiologa, Udruženja kardiologa Srbije i Udruženje kardiologa Republike Srpske imenovan za prvog guvernera u San Dijegu.

a na korist građana. To će omogućiti brzi transfer svih važnih podataka i informacija između opština na teritoriji Srbije. U tome vidim glavnu pomoć opštini Vračar od takve avangardne institucije kao što je NALED.

U našoj opštini već dugo radi Uslužni centar u kojem posebno obučeni službenici pružaju građanima brzu i efikasnu uslugu. Najvažnije opštinske službe nalaze se na jednom mestu bez šaltera, pregrada i stakla. Napori na unapređenju života u opštini ne prestaju, a sa građanima nastavljamo sprovođenje vizije Vračar – evropska opština. To znači da zajedno težimo cilju, da svi na Vračaru živimo evropski – udobno, kulturno i kvalitetno.

### **Kada se osvrnete unazad, smatrate li da ste doneli dobru odluku?**

– Za ovih nekoliko meseci, upoznavši dobrim delom sve strukture opštine, a takođe finansijsko-ekonomsku situaciju gde mi pomažu vrsni saradnici i prijatelji, među kojima u prvom redu ističem dr Nenada Đorđevića, mislim da sam doneo dobru odluku. Ja ovo posmatram ovako: da mi je došao čovek u moju ordinaciju koji ima bol u grudima, snimim mu srčane krvne sudove, vidim da ima nekoliko suženja i stavim stentove (federčiče) u srčane krvne sudove i time ga osposobim da dalje živi i radi. Time sam vam slikovito predstavio šta sam zatekao i šta treba da uradim u Gradskoj opštini Vračar.

# ŠABAC: NAJBOLJA DESTINACIJA ZA INVESTIRANJE U JUGOISTOČNOJ EVROPI

*Gradovi, baš kao i ljudi, poseduju talente i potencijale, ali pitanje je ko će raditi dovoljno vredno kako bi iz onoga što mu je prirodno dato ili nasleđeno izvukao najbolje. Stoga, najveća prednost Šapca je dobro organizovan sistem koji brine o investitorima*

Gradani Šapca imaju veći uticaj na lokalno donošenje odluka od stanovnika nekih drugih gradova, a neke od ključnih inovacija u vezi sa javnim finansijama i administracijom potiču upravo od njih. Gradske vlasti nastoje da građanima omoguće još veću kontrolu procesa koji su povezani sa kvalitetom života u našem gradu.

## KORISNIČKI SERVIS

Grad Šabac poseduje visoko kvalitetno zemljište u industrijskoj zoni, ali to nije prednost per se. Mnogi gradovi u svetu, pa i u našoj zemlji, imaju industrijske zone. Stanovnici grada Šapca, starog trgovačkog centra, znaju šta znači brinuti o potrošačima – i to je upravo ono što rade najbolje. Od prvog momenta kada neko donese odluku da investira u Šabac, grad će učiniti sve da to učini



mogućim. Dakle, Šabac nudi veoma aktivna i stvarna partnerstva i podršku. Zbog toga je fantastično što je ispunio BFC SEE standarde.

## SARADNJA SA NALED-om

NALED je pomogao Šapcu ne samo da stvori atraktivno poslovno okruženje, već i da prepozna sopstveni javni sistem. Rad na projektu u vezi sa gradskim apotekama koji je u toku trebalo bi da optimizuje to polje prakse i predstavi seriju poboljšanja koja će rezultirati efikasnijim sistemom. Konačno, temelj procesa koji bi Šabac uključio na lokalnom ili državnom nivou, jeste ambicija da se ponudi najbolja usluga po najnižoj ceni. Jednostavna logika uvek daje najbolje rezultate.

## PLANOVI ZA BUDUĆNOST

Uz NALED Šabac još više razvija taj proces i ohrabruje ljude da stvaraju snažne inicijative za dobrobit čitave zajednice. Konačno, ključ uspeha kada je Šabac u pitanju je svest da su ljudi uvek ispred velikih investicija, a ne obrnuto. Investicije su rezultat dobre radne etike i stava, a ne njihov uzrok. Tako stvari funkcionišu: ne treba vam novac da biste radili najbolje što možete za nešto u šta verujete – novac dolazi kao posledica. Ukoliko svako radi najbolje što može u ime zajedničkog interesa, više stanovnika će voleti i uživati u životu u gradu, i konačno, više će se ulagati. To je ono što se trenutno događa u Šapcu, a rezultati ovakvog pristupa su već vidljivi.





# IN SABAC YOU ARE ALWAYS AHEAD

Wastewater treatment facility

7

## CITY OF NEW IDEAS



### Stimulative investment environment

- First city in Serbia with ISO 9001:2000 certificate about quality and efficiency of local administration
- ONE STOP SHOP administration - all documents and information on one place
- E-government
- City of culture and rich heritage
- City of creative industries
- City with strong development



2

## CITY ON EXCELLENT POSITION

87 km

Belgrade

68 km

Novi Sad

60 km

Airport Nikola Tesla



Connection with Bosnia and Herzegovina and Corridor 10



Ruma - Sabac - Zvornik Railway



Enclosed by Sava and Drina rivers



City with a strong push towards development...



3

## NORTHWEST WORK ZONE



EXCELLENT ROAD NETWORK AND RAIL CONNECTION



600 ha OF INDUSTRIAL LAND WITH ALL UTILITIES

INVESTOR CAN CHOOSE THE SIZE AND POSITION OF THE PLOT



4

## EASTERN INDUSTRIAL ZONE

330 ha of industrial land

25 companies



5

## FREE ZONE

243 ha

of industrial land in Free zone

5.000 m<sup>2</sup>

Production-storage hall

14.000 m<sup>2</sup>

of open storage space

Customs terminal

INDUSTRIAL RAIL TRACK THAT IS PART OF THE SERBIAN RAILWAYS NETWORK

ALL UTILITIES IN PLACE (POWER, WATER SUPPLY AND SEWAGE)

### FISCAL BENEFITS:

- VAT exemption for carrying the goods into Free zone, as well as for goods-related transport and other services
- VAT exemption for goods and services transactions in the Free Zone
- VAT exemption for transactions of goods between two users of the Free Zone
- VAT exemption for production users regarding fuel consumption
- Exemption from certain tax burdens for foreign direct investment

Located on Sava waterway

2000+ workers

Administration building

INDOOR AND OUTDOOR STORAGE SPACE

All utilities in place (Power, water supply and sewage)

Road network


**ČEDOMIR JANJIĆ**

Gradonačelnik Zrenjanina

*I pre članstva u NALED-u i dobijanja certifikata Zrenjanin je bio na usluzi svojim građanima, ali uprava želi da još više unapredi efikasnost i pristupačnost*

Već dugi niz godina Zrenjanin beleži sve veće interesovanje novih investitora, koji nalaze da je destinacija na kojoj vredi uspostaviti poslovanje. Važnije od toga je i što postojeći investitori planiraju ozbiljna proširenja kapaciteta, jer su zadovoljni uslovima koje dobijaju i ambijentom u kojem posluju.

**Grad Zrenjanin je istaknuti član NALED-a i opština sa povoljnim poslovnim okruženjem. Da li je proces dobijanja certifikata bio koristan za lokalnu upravu i koji od kriterijuma za dobijanje certifikata vam je najviše pomogao u unapređenju poslovne klime?**

– Grad Zrenjanin je još pre nekoliko godina, sa još sedam gradova, dobio certifikat „Opština sa povoljnim poslovnim okruženjem“ koji dodeljuje NALED. Proces sertifikacije je pomogao da se Zrenjanin promovise, tada kao

# BOLJA PUTNA INFRASTRUKTURA GARANTUJE NOVE INVESTICIJE



opština, a sada kao grad sa povoljnom poslovnom klimom, ali i da se ažuriraju baze podataka i ponuda za investitore. To nam je takođe pomoglo i da nastavimo aktivnosti na promovisanju grada i stvaranju uslova za bržu, efikasniju i pouzdaniju lokalnu samoupravu, ali i da između ostalog, formiramo Poslovni savet i drugo.

Dokazi da smo uspeali u unapređenju poslovne klime jesu i brojne nagrade koje smo na tom polju dobili.

**Zrenjanin je jedan od dobitnika priznanja za izuzetan doprinos primeni zakona i reformi u Srbiji. Koji kriterijumi su tom prilikom bili od posebnog značaja za dobijanje ovakvog priznanja?**

– To priznanje je rezultat prethodnog rada, naime, mi smo aktivno učestvovali u implementiranju, pripremi softvera za elektronsko izdavanje građevinskih dozvola, pružali smo informacije i iskustvo koji su pomogli da taj posao elektronskog izdavanja dozvola profunkcioniše.

Važno je naglasiti da smo mi i pre toga imali elektronsku pisarnicu i organizovan elektronski način poslovanja. Naši kadrovi su već bili naviknuti da „misle elektronski“ tako da to za njih nisu bile velike promene.

**Takođe ste jedan od pet gradova u Vojvodini koji su dobili priznanje kao najatraktivnije destinacije za investiranje u Evropi. Da li se posle ovih značajnih priznanja pojačao interes investitora za Zrenjanin?**

– Naravno da jeste, mada, moram priznati da je interes investitora postojao i ranije. Prošle godine potpisali smo ugovore sa trinaest investitora, a realizacija prvog od njih su novi pogoni italijanske *Tehnosturture* – deo grupacije *Edil stil* koja je lider u sektoru čeličnih konstrukcija. Vrednost te investicije je 3,5 miliona evra i raduje me najava da bi u Zrenjanin moglo biti uloženo još 6 miliona evra.

Imamo najave još nekoliko investicija, a za nas je od posebnog značaja i to što su

**Prošle godine potpisali smo ugovore sa trinaest investitora, a u najavi imamo još nekoliko investicija. Za nas je od posebnog značaja to što su investitori koji rade u našim industrijskim zonama zadovoljni i što neki od njih čak i proširuju kapacitete, kao što je slučaj sa nemačkim *Drekslmajerom* koji zapošljava više od 3.500 ljudi**

i investitori koji već rade u našim industrijskim zonama zadovoljni i što neki od njih proširuju kapacitete. Zadovoljni smo što najveći poslodavac u našem gradu, nemački *Drekslmajer* koji zapošljava više od 3.500 ljudi, gradi novu fabriku. To su činjenice koje najbolje govore o tome koliko smo ne samo atraktivna već i kvalitetna lokacija za investicije.

#### **Gde vidite prostor za dalje unapređenje gradske uprave, a time i poslovnog okruženja u Zrenjaninu?**

– Zaista se trudimo da ubrzamo svaki segment rada gradske uprave. Mi želimo brzu i efikasnu gradsku upravu koja je na usluzi građanima. Između ostalog, tako smo pre dve godine tako i organizovali radno vreme našeg Uslužnog centra, te građani mogu svoje potrebe da reše i u popodnevnom časovima, pa i subotom. Naravno, lokalna administracija je na usluzi i investitorima kojima su službe gradske uprave takođe na raspolaganju. Naime, u Zrenjaninu postoji Kancelarija za brze odgovore, gde se mogu dobiti informacije o lokaciji – lokacijske dozvole, odobrenja za izvođenje radova, građevinske i upotrebne dozvole, a ta kancelarija, takođe, pruža kompletne informacije, domaćim i stranim investitorima, kao i informacije i pomoć u rešavanju komunalnih i drugih problema građana.

#### **Kako u tom kontekstu ocenjujete Zakon o finansiranju lokalnih samouprava i njegov uticaj na razvoj Zrenjanina?**

– Mišljenja sam da ovaj Zakon neće mnogo uticati na funkcionisanje našeg grada i podržavamo i Vladu Republike Srbije i Ministarstvo državne uprave i



lokalne samouprave u donošenju tog zakona, a novac koji će biti transferisan u manjem iznosu nadoknadićemo uštedom u samoj organizaciji kako lokalne samouprave, tako i javnih preduzeća i ustanova.

#### **Zrenjanin ima izvanredan geografski položaj. Koliko je ova činjenica praćena odgovarajućom infrastrukturom i šta je na tom planu neophodno da Zrenjanin postane još atraktivnija investiciona destinacija?**

– Da, mi smo od Novog Sada udaljeni 50 kilometara, a od Beograda 70 i veoma smo zainteresovani za bolju putnu infrastrukturu. Nadamo se skoroj sanaciji magistralnog puta prema Novom Sadu, ali se radujemo i najavama premijera Vučića i ministarke Zorane Mihajlović o izgradnji takozvanog brzog puta od Beograda do Zrenjanina i to je nešto što će sigurno doprineti i biti dodatni

kvalitet Zrenjanina u odnosu na druge sredine. Grad je okružen sa čak četiri reke i jednim kanalom.

#### **Grad okružuju četiri reke i kanal. Da li je Zrenjanin finansijski sposoban da se bavi održanjem čiste čovekove okoline, posebno kad su u pitanju vodni resursi?**

– Grad Zrenjanin nema ingerencije nad vodnim resursima, to je pod ingerencijom „Vojvodina voda“, nismo spremni, a ne verujem da je ijedna lokalna samouprava spremna da održava vodne tokove, ali smo svakako zainteresovani da uzmemo učešće zajedno sa Pokrajinom i Republikom da se i mi staramo pre svega o održavanju samih rečnih tokova i kanala na teritoriji Grada. Voljni smo da uđemo u javno-privatno partnerstvo i tražimo partnera koji bi ponudio najpovoljnije uslove u sprovođenju projekta prečišćavanja otpadnih voda na gradskoj teritoriji.

**U Zrenjaninu postoji Kancelarija za brze odgovore, gde se mogu dobiti informacije o lokaciji, lokacijski uslovi, odobrenja za izvođenje radova, građevinske i upotrebne dozvole**



alone  
we can do  
something  
WITH YOU  
WE CAN DO  
EVERYTHING



OFFICE FOR  
LOCAL ECONOMIC  
DEVELOPMENT  
OF MUNICIPALITY  
STARI GRAD

**DRAGAN TOŠIĆ**

Predsednik opštine Bečej

*Opština Bečej ima velike i raznovrsne potencijale za ekonomski razvoj, koji se oslanjaju na 44.000 hektara kvalitetne obradive površine, dobru infrastrukturu, izvanrednu geografsku lokaciju i efikasnu administraciju*

Lokalna samouprava čini sve kako bi stvorila uslove za dolazak novih investitora: od administrativnih olakšica do unapređenja ključnih infrastrukturnih projekata, do uređenja grada, rečnih tokova i razvoja turizma.

**Koji su, po vama, najveći potencijali na koje se oslanja ekonomija opštine Bečej i na koji način ćete ih razvijati u narednom periodu?**

– Bečej je prvenstveno razvijena agrarna opština sa oko 44 hiljade hektara obradivih površina, ali ne zaostaje ni u razvijenosti privrede, sa dobrim mogućnostima za razvoj turizma i upravo to su naši najveći potencijali. U prošlom mandatu, kada je na čelu lokalne samouprave bio sadašnji pokrajinski sekretar Vuk

# OPŠTINA VELIKIH POTENCIJALA



Radojević, započeli su infrastrukturni radovi. Izgrađen je kružni tok na ulasku u Bečej, asphaltirali smo preko 20 km ulica i puteva, put Bečej – Bačko Petrovo Selo koji je bio u veoma lošem stanju, „sojarski“ put koji prolazi kroz industrijsku zonu... Industrijska zona u Bečeju zauzima površinu od 437,4 hektara i dom je mnogobrojnih firmi. Kompletno je infrastrukturno opremljena u šta je uloženo oko 484 miliona dinara, kapacitet snabdevanja električnom energijom je tri puta povećan, pojačano je snabdevanje gasom, izgrađena kanalizacija. U planu imamo izgradnju još jedne saobraćajnice koja će ići kroz industrijsku zonu. Od 2012. godine do danas uloženo je preko 300 miliona dinara u poljoprivrednu infrastrukturu. Značajna sredstva uložili smo u vodosnabdevanje i sigurnost isporuke vode za piće. U cilju unapređenja privrede, robne razmene, transporta i turizma planiramo da na Tisi izgradimo pristan. U prethodnom periodu smo

imali nekoliko radnih sastanaka na temu sa predstavnicima Ministarstva građevinarstva, saobraćaja i infrastrukture. Sve ovo je kontinuirani proces.

**Da li već imate uvedenu e-upravu i da li imate posebne olakšice ili druge načine na koje privlačite investitore?**

– Delovi e-uprave funkcionišu, a posebno smo ponosni na elektronsko izdavanje građevinskih dozvola, za šta smo i od NALED-a i dobili priznanje kao najefikasnija opština u Srbiji sa uspešnošću 87,87 procenata. Za privlačenje investitora smo učinili mnogo. Pored svega navedenog u prethodnom odgovoru, dali smo snažan doprinos, i to i dalje činimo u otvaranju novih radnih mesta dovođenjem stranih investitora. Svetski poznata kompanija za doradu semena KWS je otvorila najsavremeniji centar u istočnoj Evropi, tu su i kompanije *Kivonj* i *Multitest*, starosedoci *Sojaprotein*, *Lindegas Srbija*, *Knott autoflex*, kao i mnoga mala i srednja

**Posebno smo ponosni na elektronsko izdavanje građevinskih dozvola, za šta smo od NALED-a i dobili priznanje kao najefikasnija opština u Srbiji sa uspešnošću 87,87 procenata**

preduzeća. Sa potencijalnim investitorima razgovaramo često, opštinska uprava ima sve kapacitete i iskustvo za podršku i borićemo se za svako novo radno mesto, ali i da očuvamo stara radna mesta.

**Koliko kao opština posvećujete pažnju očuvanju čovekove okoline i da li imate posebnih projekata u vidu kada je ta oblast u pitanju?**

– Godišnji namenski budžet za 2016. za zaštitu životne sredine u našoj opštini iznosi 66,5 miliona dinara. Pored svakodnevnih obaveza, u ovoj sferi uspeali smo da saniramo neuslovnu Gradsku deponiju. Planiramo da nastavimo sa uklanjanjem divljih deponija u opštini. Na više lokacija smo zamenili dotrajalu i neefikasnu javnu rasvetu, a svuda je korišćena nova tehnologija, kao i štedljive svetiljke. Naravno da sve ovo što sam naveo ne bi bilo moguće bez finansijske podrške viših nivoa vlasti. Imamo odličnu komunikaciju sa premijerom i Vladom Republike Srbije, svim ministar-



stvima, kao i *Putevima Srbije*. Saradnja sa Vladom Vojvodine i pokrajinskim sekretarijatima je na sve višem nivou, a naše ostaje samo da nastavimo sa napornim radom i delegiranjem dobrih projekata. Pauzu od 2012. nismo ni pravili, trenutno je u toku kapitalni projekat koji radimo iz kreditnog aranžmana, a to je rekonstrukcija centralnog gradskog trga koja košta oko 111 miliona dinara. Pored toga imamo još mnogo planova koje ćemo, siguran sam, i ostvariti – konstatovao je Dragan Tošić, predsednik opštine Bečej.

**Krajem septembra prvi put ste imali Dan otvorenih vrata, tj. direktan razgovor sa svojim sugrađanima. Može li se reći da su**

**ciljevi opštine i građana skoro istovetni kada je u pitanju dalji razvoj?**

– Generalno, građane su na prvom susretu najviše interesovali putna infrastruktura, krpljenje udarnih rupa, nasipanje ili asfaltiranje atarskih puteva i ulica, popravka mostića, ali je bilo i pitanja iz sfere delovanja Centra za socijalni rad. Zadovoljan sam odzivom i veoma mi je drago što se ispostavilo da smo u nekoliko inicijativa i pitanja sugrađana imali isto razmišljanje i pre samog razgovora. Naime, građani su nam sugerisali da asfaltiramo ili popravimo neke ulice i puteve ne znajući da ih mi već imamo u planu za realizaciju. Uglavnom, veliki deo današnjih pitanja i sugestija sugrađana je rešiv.


**SRĐAN KOLARIĆ**

Predsednik opštine Čukarica

*Inspirisana velikim gradskim projektima, uprava Čukarice pokreće projekte uređenja do sada neiskorišćenih potencijala, koji će doneti korist i opštini i šire*

Neki od najatraktivnijih gradskih lokaliteta nalaze se baš na ovoj opštini. Ada Ciganlija, Košutnjak i Hipodrom nemaju alternativu, pa će se ubuduće posebna pažnja usmeriti na uređenje i osvežavanje tih mesta, čime će se povećati atraktivnost opštine.

#### Koji su potencijali opštine Čukarica za ulaganje?

– Čukarica nudi novi stil života, spoj modernog i tradicionalnog, poslovnog i porodičnog. Na samo par kilometara od centra grada, inspirisana projektom Beograda na vodi, Čukarica je stvorila novi potencijal – *Makiško polje*, kao jezgro i okosnicu budućeg razvoja. Pored toga, postoje i drugi prirodni potencijali, pre svega Ada Ciganlija, Košutnjak i Hipodrom kao deo turističke sportsko-rekreativne ponude kojom se Čukarica ponosi. Lipovička i

# MAKIŠKO POLJE MOŽE DA UPOSLE VIŠE OD 10.000 GRAĐANA



Sremačka šuma su atraktivne lokacije sa izuzetnim mogućnostima. Svesni tih potencijala, usmerili smo energiju ka stvaranju dobre poslovne klime koja će privući novi kapital neophodan za razvoj opštine i bolji standard građana. U protekle dve godine, koliko vodim opštinu, sa svojim saradnicima, razvijali smo saobraćajnu i komunalnu infrastrukturu, kao neophodnu osnovu za buduće investicije.

#### Koji su infrastrukturni projekti u planu ili u toku?

– Projekat od kojeg mnogo očekujemo je nova privredna zona „Makiško polje“. Na samo 5 km od centra Beograda, na površini od 1.165 ha, formirana je zona koja se prostire od Čukaričke padine do Ostružničkog mosta, duž leve strane puta Beograd–Obrenovac. To će biti moderan i urban kompleks sa sadržajima dostojnih velegrada. Zona duga oko 10 km predviđena je za privredne kapacitete, dok je severni deo lokacije planiran za stambenu izgradnju. Ta celina je potencijal za otvaranje više od 10.000 radnih mesta, što je za nas, u ovom trenutku najbitnije. Dobra saobraćajna infrastruktura, veza sa centrom i svim

delovima grada, veza sa železničkim, rečnim transportom i aerodromom, prednosti su koje ima *Makiško polje*. Sa skoro 200.000 stanovnika i stalnim prirodnim priraštajem, na šta smo veoma ponosni, moramo misliti tri koraka unapred i obezbediti generacijama koje dolaze više mogućnosti za sadržajni i kvalitetniji život. U tom cilju, opština je pokrenula velike infrastrukturne projekte, kao što je Ostružnički kanalizacioni sliv sa fabricom za prečišćavanje otpadnih voda, koji će omogućiti komunalnu opremljenost obodnih delova naše opštine. Ravnomeran razvoj svih delova Čukarice nam je prioritet i tome posvećujemo posebnu pažnju.

#### Šta možete ponuditi investitorima koji su zainteresovani da ulažu na teritoriji vaše opštine?

– Naš zadatak je da, kroz uslužne delatnosti, obezbedimo povoljan ambijent za privredni razvoj i omogućimo nesmetano poslovanje pravnih lica. Otvorili smo Kancelariju za preduzetnike koja savetima pomaže privrednicima da pokrenu i razviju svoj biznis. Kvalitet našeg rada potvrđuje i standard ISO 9001, ali i stalno unapređenje rada Uprave.

**Dobra saobraćajna infrastruktura, veza sa centrom i svim delovima grada, veza sa železničkim i rečnim transportom i aerodromom, prednosti su koje ima *Makiško polje*. Sa skoro 200.000 stanovnika i stalnim prirodnim priraštajem moramo da mislimo tri koraka unapred**



# PRVI U EVROPI UVELI SISTEM 48 ZA KOMUNIKACIJU S GRAĐANIMA



Indija je sigurno jedna od najatraktivnijih opština za investitore i izuzetno veliki broj inostranih investitora iz celog sveta, koji već dugo tu rade, to najbolje dokazuju. Sa dugom tradicijom inovativnosti i preduzetničkog duha Indija je oduvek prednjačila u inicijativama, projektima, a ljubaznost i efikasnost uz potpuno izgrađenu infrastrukturu značajne su komparativne prednosti

**Opština Indija prva je u Evropi uvela Sistem 48, koji je osnova za komunikaciju građana i pravnih subjekata sa lokalnom samoupravom i javnim preduzećima. Kakva su iskustva u dosadašnjem korišćenju tog sistema?**

– Dosadašnja iskustva su vrlo pozitivna. Lokalna administracija se sistemom približila građanima i, što je najvažnije, svakodnevno rešava probleme koje muče stanovništvo. Princip je jednostavan: telefonskim putem se prijavi problem koji se odmah prosleđuje nadležnom organu, koji je dužan da u roku od 48 sati izađe na teren i obavesti građanina kako je rešen problem ili kada će biti u slučaju da ga nije moguće

odmah rešiti. Na taj način su rešeni mnogi problemi.

**U kom pravcu opština razvija efikasnu komunikaciju sa građanima i preduzećima?**

– Neposredna komunikacija je ključ za dobar odnos i razumevanje. Za tri meseca, koliko sam predsednik opštine, primio sam na razgovor više od 500 sugrađana. Naš stav je da se prema građanima moramo postaviti kao servis za rešavanje problema, a ljubaznost i spremnost da svakome posvetimo vreme je nešto što nas razlikuje od prethodnika. Osim te neposredne komunikacije, sugrađani mogu potražiti i besplatnu pravnu pomoć za bilo koji problem. Šalter sala u okviru opštinske zgrade predstavlja moderno organizovanu administraciju, gde se na jednom mestu mogu dobiti sva dokumenta.

**Gde vidite najveće koristi od saradnje i članstva u NALED-u?**

– Kao neko ko uvek teži perfekcionizmu, od NALED-a očekujem da nam pomogne u usavršavanju opštinske



**VLADIMIR GAK**

Predsednik opštine Indija

*Žitelji Indije imaju mogućnost da uvek kontaktiraju Kabinet predsednika i dobiju odgovore na sva pitanja. Tu smo ne samo da im odgovorimo već da pomognemo i posavetujemo kako da prevaziđu sve što ih muči*

uprave kao servisa građana, ali ne samo građana, već i investitora koji žele da ulažu u našu opštinu. Poznato je da Indija ima jednu od najbolje uređenih industrijskih zona koje su potpuno komunalno opremljene. Investitori iz celog sveta koji posluju u Indiji su dokaz da smo najatraktivnija opština za ulaganje. Nedavno smo otvorili prvu indonežansku fabriku u Evropi *Indofud*. Sa nekoliko ozbiljnih investitora smo u pregovorima i uskoro očekujemo potpisivanje ugovora za izgradnju novih fabrika. Trudimo se da svakom investitoru pružimo sve moguće uslove za normalno poslovanje. NALED kao respektabilna organizacija nam može pomoći u stvaranju još efikasnije administracije, ali i stvaranja dobre reputacije kod investitora.

**Da bi ceo sistem funkcionisao u opštem interesu, mi se bez milosti obračunavamo sa korupcijom i protekcionizmom. To pokazujemo svaki dan na raznim primerima i to građani vide i cene. To je važno i za investitore sa kojima svakodnevno razgovaram. Oni vrlo brzo prepoznaju koliko smo ažurni i koliko energije ulažemo u kvalitetan rad**



VLADAN KOCIĆ

Predsednik opštine Rakovica

*Opština Rakovica planira da 140 hektara zemljišta na delu obilaznice oko Beograda ponudi za izgradnju poslovno-komercijalne zone, što je odlična lokacija za sve investitore koji su u potrazi za potrošačima dvomilionskog glavnog grada, ili koji CEFTA regionu žele da plasiraju proizvode putem Koridora 10*

Rakovica je nakon tranzicije morala da nađe nove potencijale razvoja, imajući u vidu da je nekada bila industrijski centar, a da danas to više nije. To je zahtevalo novi kvalitet opštinske uprave i aktivan pristup u pravljenju povoljnog investicionog ambijenta.

#### Kakav je vaš pristup lokalnom ekonomskom razvoju?

– Uvideli smo da se u novim vremenima Rakovica može razvijati isključivo ukoliko postoji strateško razmišljanje, rad na razvoju unutrašnjih potencijala i pripremi konkretnih projekata. Izradili smo strateški dokument poput Strategije

# BEOGRADSKA OBILAZNICA JE VELIKA PRILIKA ZA INVESTITORE



razvoja opština, akcionih planova: za unapređenje položaja Roma, Lokalni akcioni plan zapošljavanja, Strategija upravljanja javnom imovinom, gde su identifikovani problemi, potencijali i gde su date smernice budućeg razvoja u raznim oblastima.

#### Koliko je saradnja sa NALED-om unapredila efikasnost opštinske administracije, informisanje građana i privlačenje novih investitora?

– U transformaciji lokalne samouprave NALED je imao veliku ulogu. Zato danas imamo otvorenu Kancelariju za brze odgovore privredi, Šalter za preduzetništvo, uređen sistem za elektronsko izdavanje građevinskih dozvola, a saradnja sa lokalnim privrednicima je na veoma visokom nivou. Na taj način smo na raspolaganju potencijalnim investitorima, kojima krčimo put kroz komplikovanu administraciju, kako bi što pre realizovali svoje ulaganje. Imamo potvrde sa svih strana da su sadašnja organizacija i efikasnost uprave mnogo bolji i korisni za građane koji sada troše mnogo manje vremena. U Rakovici postoji i Klub za traženje posla, gde nezaposlena lica prolaze obuke sa akreditovanim stručnjacima iz Nacionalne službe za zapošljavanje.

Saradnjom sa NALED-om mi smo u komunikaciji sa drugim lokalnim samoupravama, sa kojima svakodnevno razmenjujemo iskustva, u cilju unapređenja naših kapaciteta i poboljšanja usluga građanima.

#### Koji su planovi opštine kako bi se stvorili još povoljniji uslovi za ekonomski razvoj Rakovice?

– Opština Rakovica planira da 140 hektara zemljišta na delu obilaznice oko Beograda, (koji prolazi kroz Rakovicu), ponudi za izgradnju poslovno-komercijalne zone. U toku je izrada Plana detaljne regulacije projekta *Rakovica na obilaznici*, (nalazi se u zvaničnoj brošuri *Vodič za investitore* Beograda) i projekta za izgradnju sportsko-rekreativnog kompleksa na jezeru u Resniku, nakon čega ćemo to moći da ponudimo investitorima. Opština Rakovica je pokrenula i niz manifestacija koje imaju za cilj privlačenje gostiju. Najpoznatija je *Rakovički karneval*, jedini u Beogradu, koji svake godine okuplja veliki broj gostiju. Cilj je da Rakovicu pozicioniramo i kao turističku, ali i kvalitetnu investicionu destinaciju i da nekada razvijenoj industrijskoj zoni damo novu, lepšu i moderniju fizionomiju.

**U Rakovici je počeo da se gradi najveći trgovinski park u Beogradu, počela je i izgradnja objekta kompanije Lidl, što govori da smo dobri domaćini investitorima**

# CENTAR TEKSTILNE INDUSTRIJE U POTRAZI ZA NOVIM INVESTITORIMA



Novi Pazar se nalazi u jugozapadnom delu Srbije na raskršću puteva za Crnu Goru, Bosnu i Hercegovinu i Kosovo i Metohiju. Udaljen je od Beograda 265 km. Grad ima oko 110.000 stanovnika i prostire se na površini od 739 km<sup>2</sup>, podeljen je na 99 naselja, od kojih je jedno gradskog tipa

Od strateškog značaja je planirana izgradnja auto-puta preko Pešteri koji će od Novog Pazara biti udaljen samo 25 km, kao i izgradnja aerodroma u Lađevcima koji će od Novog Pazara biti samo 100 km udaljen. Realizacijom projekta *Jedinstveni šalter za podršku biznisu i za izdavanje građevinskih dozvola* došlo je do bolje koordinacije rada svih službi i preduzeća, čime se poboljšala efikasnost, a i pojednostavio veliki broj postupaka.

## KLJUČNI SEKTORI

Četrdeset preduzeća za proizvodnju tekstila, sa 12.000 zaposlenih radnika i kapacitetom proizvodnje od preko 20.000.000 komada. Oko 50 preduzeća koja se bave proizvodnjom obuće proizvode oko 120.000 komada muške, ženske i dečje obuće, a broj zaposlenih je preko 3.000. Industrija nameštaja je takođe razvijena, a



neka od najpoznatijih preduzeća u Srbiji upravo imaju sedišta u Novom Pazaru. Važno je napomenuti da je, osim putničkog saobraćaja, razvijen i teretni (robni) saobraćaj, u okviru kog cirkuliše 3.000 registrovanih vozila za teretni-robni prevoz. Turistički potencijali grada su izuzetno veliki i čine ga fizičko-geografske karakteristike i kulturno-istorijsko nasleđe. Saobraćajno-turistički položaj regije, blizina Kopaonika, Pešterske visoravni i Golije, jezero Gazivode, raznovrsni ugostiteljski objekti sa izvrsnom kuhinjom, letnje bašte, trgovi, zelene površine, bogato kulturno-istorijsko nasleđe pod zaštitom Uneska, kao i nekoliko banja sa lekovitom vodom su zalog i garancija za privlačenje turističke publike.

## INDUSTRIJSKI PARK

Industrijski park (45 hektara) u Novom Pazaru nudi raznovrsne mogućnosti saradnje za *greenfield i brownfield* investicije (39 pojedinačnih parcela), kao i zakup poslovnog prostora.

Industrijski park je lociran u široj gradskoj zoni uz magistralni put Beograd-Podgorica, 2 km od centra grada i poseduje svu prateću infrastrukturu.

## ZAŠTO INVESTIRATI U NOVI PAZAR?

Po ugledu na mnogo razvijenije zajednice u okruženju Novi Pazar je temeljno pripremao teren i stvarao uslove poslovanja za dolazak investitora u ovaj kraj. Uslovi za ulaganje na području Novog Pazara danas su neuporedivo bolji nego ranije, što je, kroz brojne i vrlo intenzivne kontakte sa preduzetnicima u zemlji i inostranstvu, i prezentovano.

- Povoljan geografski položaj
- Osnovan jedinstveni šalter za podršku biznisu i izdavanje građevinskih dozvola
- Industrijski centar regije
- Blizina tržišta (Crna Gora, Makedonija, BiH)
- Oslobođanje lokalnih komunalnih taksi
- Kvalifikovana radna snaga
- Prilikom zapošljavanja preko 50 radnika subvencije su 5.000–10.000 evra za svakog novozaposlenog
- Duga tradicija tekstilne industrije, industrije obuće i nameštaja
- Univerzitetski centar
- Industrijski park
- Budući auto-put Beograd-Jadran
- Budući aerodrom u Lađevcima
- Prirodni resursi za proizvodnju zdrave hrane
- Izvozno orijentisana ekonomija
- Veliki potencijal za razvoj turizma sa veoma bogatim kulturnim nasleđem


**MILOŠ VUČEVIĆ**

Gradonačelnik Novog Sada

*Projekti koje planiramo da sprovedemo imaju veliki uticaj na razvoj grada, naročito na njegov ekonomski i turistički potencijal*

Zbog izuzetno razvijenog IT sektora, uslova za proizvodnju zdrave hrane, potencijala prerađivačke industrije, turizma, slobodne carinske zone i e-uprave, Novi Sad je mesto u koje investitori rado dolaze.

**Ovo vam je drugi mandat gradonačelnika Novog Sada. U kojim industrijskim granama očekujete najviše investicija?**

– U poslednjih nekoliko godina grad se pozicionirao kao jedan od najznačajnijih centara za proizvodnju softvera i video-igara. Već dugi niz godina grad podržava razvoj IT kompanija. Novi Sad je stvorio povoljne uslove za razvoj organske poljoprivrede, voćarstva i povrtarstva, kao i prehrambeno-prerađivačke industrije. Stoga se stavlja jak akcenat na ovaj sektor proizvodnje kao i na razvoj turizma.

Mi opremamo industrijske zone

# NOVI SAD JE OTVOREN ZA BIZNIS



duž autoputa E75 i proširujemo kapacitete Slobodne carinske zone.

Takođe, mnogo je urađeno na modernizaciji rada lokalne uprave i na razvoju e-uprave, a učestvujemo i u projektu „Pametni gradovi”.

**Kultura i turizam sve se više smatraju važnim ekonomskim potencijalom.**

**Kakva je situacija u Novom Sadu?**

– Ponosni smo što je Novi Sad proglašen Evropskom prestonicom kulture za 2021. godinu. Proces kandidature počeo je pre deset godina i najvažnije je to što smo u poslednjim fazama kampanje uložili maksimalne napore i rad i uspeli da dobijemo ovu važnu titulu. Predstavili smo svoj grad i svoju zemlju na najbolji mogući način. Ono što je prethodilo ovoj prestižnoj tituli i što ju je nagoveštavalo svakako je nedavno usvojena Strategija kulturnog razvoja grada Novog Sada. Ona ukazuje na našu spremnost da dodelimo

sredstva ovoj oblasti i da to smatramo investicijom. Projekti koje imamo u planu značajno će uticati na razvoj grada, a naročito na njegov ekonomski i turistički potencijal.

**Trenutno, iz novosadske perspektive, na sva četiri nivoa administracije na vlasti je SNS. Koje su prednosti i mane takve situacije?**

– Uspostavićemo saradnju i koordinaciju bez birokratskih i političkih sukoba i uz potpunu saglasnost oko svih važnih ciljeva, jer građani su glasali za nas da bismo se ujedinili oko projekata koji donose korist i dobrobit Srbiji. Nadam se da kao izgovor za nemar i nesposobnost više nikada neću čuti da je Beograd kriv za sve. Naš cilj je da budemo ujedinjeni, da tako postizemo najbolje moguće rezultate i da standard građana Srbije beleži stalni rast. To znači da imamo sve neophodne uslove da nađemo način, a ne izgovor.

**Ekonomija Novog Sada staje na noge i posle nekoliko decenija otvoreni su proizvodni pogoni u kompanijama Lear i Delphi, koje planiraju da zaposle oko 5.000 ljudi. Otvaranje novih radnih mesta naš je primarni i najvažniji cilj**

# ZADOVOLJNI INVESTITORI SU NAŠI AMBASADORI



*Kao grad sa povoljnim poslovnim okruženjem, Sremska Mitrovica je uspjela da privuče investicije velikih razmera, prvenstveno iz automobilske industrije, brodogradnje i drvne industrije, ali i prehrambene industrije, kada uzmemo u obzir skorašnju investiciju Mitros Fleischwarena*

Sremska Mitrovica je bila jedan od industrijski razvijenih gradova tokom prošlog veka. Posle perioda stagnacije privredni život se vraća kroz velike investicione projekte.

Kada je Grad krenuo u realizaciju ideje o industrijskim zonama, nailazili smo na brojne probleme. Sada, deset

godina kasnije, investitorima možemo da ponudimo kompletno komunalno opremljene industrijske zone sa pristupnim saobraćajnicama, kao i planska dokumenta u oblasti *greenfield* i *brownfield* investicija. Urađena su strateška dokumenta u oblasti održivog i ruralnog razvoja, kao i veliki infrastrukturni projekti, regionalna saobraćajnica R-103, podvožnjak, regionalni put kroz Lačarak, koji će povezati industrijske zone, ubrzati promet robe, ali i olakšati svakodnevni život Mitrovčana.

Tokom 2010. dobili smo certifikat

za povoljno poslovno okruženje, a trenutno smo u procesu sticanja regionalnog sertifikata za jugoistočnu Evropu. Dosta stranih investitora je od tog perioda otvorilo fabrike u našem gradu. Većinom iz automobilske industrije, ali i brodogradnje i drvne industrije. Prehrambena industrija će se ponovo vratiti na noge otvaranjem *Mitros Fleischwarena*. Svakako da su priznanja i sertifikati doprineli tome, ako ništa drugo bili su podstrek da budemo još bolji. Naš sledeći korak je još bolja saradnja sa domaćim investitorima, da utičemo na to da i oni dobiju određene povlastice, da im se više izađe u susret, a sve u cilju privrednog razvoja bez obzira na to odakle kapital dolazi. Sa druge strane to će nam biti i odlična preporuka za strane investitore.

**Domaći i inostrani investitori u Sremskoj Mitrovici imaju isti tretman i jednaku pažnju – naš cilj je da obezbedimo najbolje moguće uslove svakom ko želi da investira**



**MILOŠ IGNJATOVIĆ**

Predsednik opštine Zvezdara

*Među prioritetima beogradske opštine Zvezdara najvažniji projekti su vezani za unapređenje poslovnog okruženja kroz razvoj infrastrukture, rešavanje komunalnih problema, zaštitu čovekove okoline, prostorno planiranje i ukupan društveni razvoj opštine*

Opština Zvezdara prostire se na površini od 3.200 hektara, podeljena je na 4 katastarske opštine, ima 17 mesnih zajednica, 5 zelenih pijaca, 14 osnovnih škola, 10 srednjih škola, 3 učenička doma i 23 vrtića. Opština Zvezdara dobila je naziv po Astronomskoj opservatoriji sa zvezdarnicom koja je 1887. godine otvorena na brdu Veliki Vračar.

**Šta će biti vaši prvi koraci na mestu predsednika opštine Zvezdara, u stvaranju efikasnije administracije i boljih uslova za život građana?**

– Funkciju predsednika Gradske opštine Zvezdara obavljam od juna ove godine. Tokom proteklih nekoliko meseci moj tim i ja trudili smo se da razgovaramo sa što više građana, kako u prostorijama opštine,

# POTREBE GRAĐANA DIKTIRAJU NAŠE AKTIVNOSTI



tako i na terenu. Komunikacija sa građanima je naš prioritet, a u skladu sa njihovim potrebama planiramo buduće aktivnosti. Sa našim građanima imamo objedinjenu komunikaciju putem servisnog centra, ali i SMS i pozivima putem mobilnih telefona i putem mejla. Administracija u Gradskoj opštini Zvezdara prilagođena je potrebama građana, ali uvek ima prostora za unapređenje. U planu nam je da kroz različite seminare i obuke dodatno unapredimo kvalitet usluga koju zaposleni u Gradskoj opštini Zvezdara pružaju građanima.

**Koje prioritete ima opština kada je reč o strategiji razvoja u narednom periodu?**

– Prioriteti Gradske opštine Zvezdara za naredni period biće da kroz različite projekte stvori uslove i povoljno poslovno okruženja za ekonomski razvoj, podrška društvenom razvoju, razvoj infrastrukture, zaštite životne sredine i prostornog planiranja. U oblasti društvenog razvoja posebno bih istakao oblast kulture i obrazovanja, kojima Gradska opština Zvezdara posvećuju značajnu pažnju. Naša opština vodi računa o svim svojim građanima, kroz različite manifestacije i sadržaje posvećuje pažnju

najmlađim, tako i našim najstarijim sugrađanima. Važno nam je da građani Zvezdare osećaju boljitak, da izađemo u susret njihovim potrebama, a sve sa ciljem da Gradska opština Zvezdara bude pravi servis građana. Do sada smo prihvatili više inicijativa građana Zvezdare i zajednički ih realizovali na obostrano zadovoljstvo. Sproveli smo akciju pomeranja tezgi na pijaci na Konjarniku i asfaltirali delove ulica koje nisu uzete u obzir u prethodnom periodu.

**Zvezdara je jedna od 11 opština u Srbiji koja je dobila prvo priznanje Šampioni lokalnog razvoja, na konkursu koji su sproveli NALED i RTS. Kako ocenjujete saradnju sa NALED-om?**

– Zvezdara je dobitnik najvišeg priznanja na ovom konkursu, Šampioni lokalnog razvoja, za volonterski centar koji brine o potrebama starijih lica i drugih ugroženih grupa na teritoriji opštine. NALED vidim kao značajnog partnera za unapređenje lokalnih uslova za poslovanje i promociju privatno-javnog dijaloga. Smatram da je ova saradnja veoma dobra i planiramo da je u narednom periodu kroz određene projekte unapredimo još više.

**Gradska opština Zvezdara dobitnik je priznanja Šampioni lokalnog razvoja u kategoriji Najbolje usluge za građane, na konkursu koji su sproveli NALED i RTS**

# ZA INVESTICIJE JE KLJUČNA SARADNJA PRIVATNOG I JAVNOG SEKTORA



Zbog blizine velikih centara Beograda i Novog Sada, aerodroma, dva auto-puta i železničke pruge na Koridoru 10 Ruma je visoko pozicionirana kao mesto atraktivno za potencijalne domaće i inostrane investitore.

**Ruma je među prvim opštinama u Srbiji koje su dobile certifikat NALED-a. Koji kriterijumi su tom prilikom bili odlučujući?**

– Svrstavajući se u grupu gradova lidera razvoja, opština Ruma je jedna od prvih opština koja sa ponosom može da se pohvali da svojim uređenjem i ispunjenjem kriterijuma koje propisuje ovaj regionalni certifikat. Kroz čitav ovaj program smo definisali jasne smernice kako da u saradnju sa privredom i sa investitorima postignemo viši nivo funkcionalnosti i efikasnosti kojim se utiče na poboljšanje imidža opštine i kao takva opština postaje prepoznatljivija.

**Efikasna lokalna uprava sa certifikatom o povoljnom poslovnom okruženju, auto-put E-70, duga tradicija u proizvodnji kože i obuće, tekstilna i prehrambena industrija, isplativa radna snaga i potpuno razvijene industrijske zone privukle su *Mitas, Albon Engineering&Manufacturing, Kerring Group* i mnoge druge međunarodne investitore u Rumu**

**Spadate u prvih pet opština u Srbiji po uspešnosti primene sistema izdavanja elektronskih dozvola u 2016. godini. Koliko je ovaj sistem unapredio poslovni ambijent u opštini?**

– Priznanje koje je opština Ruma dobila na osnovu 95% rešenih prijava govori o uspešnosti primene sistema izdavanja elektronskih dozvola. To predstavlja još jednu potvrdu o načinu rada naše opštine i uz ostala priznanja koja je opština Ruma dobila ukazuje na posvećenost i istrajnost u kreiranju kvaliteta rada opštinske administracije, podizanje nivoa pružanja usluga i stalno unapređenje istih. Prisustvo velikog broja investitora u našoj opštini je pokazatelj da kvalitet rada administracije odgovara potrebama i ne predstavlja prepreku, već upravo olakšava sam proces i čini ga jasnim. Tako postavljen sistem predstavlja stimulans i daje garancije potencijalnim investitorima da



**SLAĐAN MANČIĆ**

Predsednik opštine Ruma

*Saradnja sa poslovnom zajednicom je ključna za razvoj lokalne privrede i privlačenje novih investicija. Opštinska vlast u Rumi shvata da od uspeha malih i srednjih preduzeća i velikih kompanija koje trenutno posluju na teritoriji opštine zavise i budžet i gradska reputacija i što je najvažnije – životni standard stanovnika*

će na najlakši i najefikasniji način moći da realizuju svoju investiciju.

**Šta su razvojni prioriteti opštine u narednom periodu?**

– Kreiranje povoljnog poslovnog ambijenta, stalni razvoj i efikasna administracija su naši ciljevi. Kroz ispunjavanje tih ciljeva želimo da stvorimo bolje uslove za život i rad u našoj opštini. Ponosan sam da budem na čelu tima koji postiže konkretne rezultate u privlačenju novih investicija i u pozicioniranju Rume kao jedne od najboljih destinacija za poslovanje u jugoistočnoj Evropi.


**NIKOLA NIKOLIĆ**

Predsedik opštine Despotovac

*Despotovac ima konkretne planove na oživljavanju rudarske i drvno-prerađivačke industrije, na korišćenju potencijala netaknute prirode i kulturne baštine, kao i na razvoju turizma i organskog uzgoja*

Prirodna bogatstva, resursi za eksploataciju šuma, ruda, plodnog zemljišta, vode, istorijski i spomenici kulture, turističke manifestacije dobra su osnova za razvoj, zbog čega je rukovodstvo opštine počelo strateško planiranje razvoja kraja.

**U kojim privrednim sektorima vidite prostor za ekonomski razvoj Despotovca?**

– Opština Despotovac ima više mogućnosti za svoj ubrzani ekonomski razvoj, kao što su šumsko i rudno bogatstvo, vode, plodno zemljište, nezagađena priroda. Pored toga, turizam je veliki potencijal, u blizini su srednjovekovni manastir Manasija i čuvena Resavska pećina. Takođe, tu je i reka Resava, vodopad Veliki buk, Vinatovaču – najveće prostranstvo

# PRIRODNI RESURSI SU NAŠ ADUT ZA BUDUĆNOST



bukove šume u Srbiji, Senjski Rudnik – grad muzej ugljarstva, kulturne manifestacije Dani srpskoga duhovnog preobraženja i Međunarodni viteški turnir – JUST OUT.

Izuzetan potencijal razvoja Gornje Resave čini i više od 30 kvadratnih kilometara šume, jer je ne tako davno u opštini postojao drvoprerađivački pogon *Beljanica* sa 250 radnika koji je proizvodio furnir za inostrana tržišta, a i jedna od pet vlaknatica, u bivšoj Jugoslaviji, bila je u ovom kraju.

Bez obzira na trenutnu situaciju u rudnicima sa podzemnom eksploatacijom, a shodno bogatoj tradiciji rudarenja u ovom kraju koja je pokrenuta davne 1853. godine i prisustvu velikih zaliha kvalitetnog mrkog uglja, opština Despotovac sa pravom računa da će i u narednom periodu rudarstvo imati značajno mesto u privredi opštine. Za takva uverenja postoje i realni planovi i konkretni projekti koji će eksploatisati rudno bogatstvo.

**Kako ocenjujete novi Zakon o finansiranju lokalnih samouprava iz ugla predsednika opštine Despotovac?**

– Predložene izmene Zakona o finansiranju lokalne samouprave smanjiće ionako mali budžet opštine Despotovac za desetak miliona dinara. Verujem da ćemo ta sredstva nadomestiti iz nekih drugih izvornih prihoda i da se manjak u opštinskoj kasi neće negativno odraziti na poslovanje preduzeća, ustanova i službi.

**Kakva su vaša iskustva iz saradnje sa NALED-om?**

– U prethodnom periodu nismo dovoljno saradivali sa NALED-om, prevashodno zbog naše nepreduzljivosti i neaktivnosti, a time i nedovoljnoj informisanosti o metodologiji rada Alijanse. Posle nedavnih izbora i konstituisanja vlasti u opštini odredili smo lica koja će se sada aktivnije uključiti u rad NALED-a, tako da u narednom periodu očekujemo bolju saradnju i konkretnije rezultate.

**Vredno pažnje je i plodno zemljište u zapadnom delu opštine i mogućnost da se još bolje organizuje ratarska proizvodnja, a da se u istočnom, brdovitom delu, podstakne voćarstvo, koje već beleži dobre početne rezultate**



# OTVORENI SMO ZA PROJEKTE U ENERGETICI



Nekada izuzetno industrijski razvijena opština, izgubila je tokom prethodnih vremena korak sa razvojem, ne može da se pohvali uspelim privatizacijama, ali ni dobro iskorišćenim potencijalima. Lokalne vlasti ipak veruju da dolaze bolja vremena.

## Koje prioritete ste postavili prilikom preuzimanja funkcije?

– Podizanje životnog standarda građana, stvaranje povoljne klime za razvoj opštine i dovođenje domaćih i inostranih investitora i razvoj privrede svakako su prioriteta na kojima ću insistirati u svom mandatu. Lokalna samouprava je servis građana i

privrede, i to je institucija kojoj se veruje. Zato je na nama da se postaramo da sve investicije koje dolaze u Čoku doprinesu transformaciji naše opštine iz ruralnog u urbano područje.

## Koji najbitniji infrastrukturni projekti bi pomogli dinamičnijem razvoju opštine Čoka?

– Projekti kanalizacione mreže i gasifikacione mreže su svakako najvažniji, ali i elektroenergetska infrastruktura zahteva povećanje kapaciteta. Pored toga, neophodni su i projekti na unapređenju snabdevanja šest mesnih zajednica i korišćenje raspoloživih kapaciteta za participiranje kod EU fondova. U planu je i završetak infrastrukturnog opremanja Industrijske zone.

## Kako gledate na reformu javne uprave i lokalne administracije u opštini Čoka?

– Od presudnog značaja je sprovođenje reformi, zarad veće efikasnosti lokalne i državne uprave. Razvoj je prioritet svih nas. Mislim da reforme moraju da se



**STANA ĐEMBER**

Predsednica opštine Čoka

*Novo rukovodstvo smatra da je vreme za privrednu, kulturnu, obrazovnu i svaku drugu renesansu Čoke i porast životnog standarda građana*

posebno koncipiraju za administrativne kapacitete malih lokalnih samouprava kakva je opština Čoka, kad je reč o obrazovanju, obukama, razvoju infrastrukture, promociji investicija i ostalom. S druge strane, građani Čoke su veoma motivisani da na svaki način doprinesu dizanju životnog standarda na viši nivo, i to je snaga u koju se uzdamo.

## NALED radi na podsticanju lokalnog razvoja. Kakva su u tom smislu vaša iskustva sa ovom organizacijom?

– Opština Čoka je odnedavno član NALED-a i u potpunosti podržavam njihov način rada, iskustvo i dosadašnje rezultate koji su zaista značajni.

Podržavam i program Ministarstva za državnu upravu i lokalnu samoupravu na čelu sa novom ministarkom Anom Brnabić.



**S obzirom na to da ministarka Ana Brnabić dolazi iz NALED-a, nadam se da će buduće razumevanje tog ministarstva za probleme malih samouprava kakva je i Čoka biti još veće, a saradnja još bolja**


**JASNA AVRAMOVIĆ**

Gradonačelnica Smedereva

*Zahvaljujući NALED-u, nova, modernizovana gradska uprava pruža jednostavan i brz servis građanima i privredi na transparentan način - to je ono što se od nas oduvek očekivalo*

Nekada izuzetno razvijen industrijski centar, izgleda da je preboleo teške bolesti i sada se dolaskom sve većeg broja investitora poslovna klima menja, a grad i žitelji doživljavaju renesansu u svakom pogledu.

**Grad Smederevo je još pre četiri godine dobio certifikat NALED-a. U kojoj meri je rad na ispunjavanju kriterijuma za sertifikaciju unapredio poslovni ambijent Smedereva?**

– Nema sumnje da je proces sertifikacije opština doprineo efikasnijoj administraciji, transparentnom radu lokalne samouprave i mobilizaciji svih na stvaranju preduslova za formiranje povoljnog poslovnog ambijenta. NALED je tako dao samo ram u koji treba upakovati lepu sliku Smedereva. Ipak, iako smo postigli mnogo toga do sad

# CERTIFIKAT NALED-a UNAPREDIO JE NAŠU ADMINISTRACIJU



potrebno je da uložimo dodatne napore na unapređenju poslovnog ambijenta.

**Ove godine ste među prvih pet gradova u Srbiji po brzini rešavanja zahteva za građevinske dozvole. Šta to predstavlja za vas i za potencijalne investitore?**

– U Smederevu je uspešno zaživeo elektronski sistem izdavanja građevinskih dozvola i time smo bliži cilju da lokalna samouprava bude jednostavan, brz i uslužan servis građana. Ovo je samo početak dobre prakse po kojoj će se Smederevo prepoznavati. Elektronsko praćenje izdavanja građevinskih dozvola, osim što ubrzava komplikovanu proceduru i ono famozno „fali vam jedan papir“, jeste transparentan proces koji sprečava korupciju.

**Čini se da je budućnost smederevske železare u ovom trenutku rešena. Šta ostaje od prioriteta opštine za naredni period?**

– Železara je više od Smedereva. Prodaja železare je pitanje od nacionalnog interesa i, ako sve bude teklo po planu, kineska *Hibis* grupa će biti motor razvoja ne samo ovoga grada već i cele Srbije. Ne

samo da je 5.000 radnika zadržalo svoja mesta već kineski investitor konstantno zapošljava nove proizvodne radnike. Rade obe visoke peći, a „granica snova“, 2,2 miliona tona čelika godišnje, više nije nedostižna. Sa najavljenim investicijama u nove pogone sigurna sam da će naša železara biti jedna od najuspešnijih u Evropi. Za mene kao gradonačelnika to je najlepša vest jer znam da Smederevo postaje jedan od najvažnijih industrijskih centara Srbije.

**Da li su u pripremi neka nova ulaganja i kako će se to odraziti na zaposlenost u Smederevu?**

– Od početka ove godine 1.000 ljudi dobilo je stalan posao. Na tom impozantnom broju pre svega zahvalnost dugujemo PKC-u, koji je zaposlio 800 radnika. U *Hestilu* je već 300 ljudi, što direktno, što angažovanjem preko trećih lica, u nekadašnjoj Železari našlo posao. Tu je i *Kajzen*, koji zasad zapošljava 250 radnika. U planu su i tri velika projekta: izmeštanje železničkog koloseka iz centra grada, vraćanje turističke luke gradu i izgradnja robne luke i industrijskog koloseka do robne luke.

**Smederevo je jedan od retkih gradova koji može da se pohvali sa tri aktivne industrijske zone i sa novim industrijskim parkom na 84 hektara, gde je u toku infrastrukturno opremanje**

# INVESTIRAJTE U TURISTIČKI CENTAR SRBIJE



**BOBAN ĐUROVIĆ**

Predsednik opštine Vrnjačka Banja

*Vrnjačka Banja je kolevka zdravstvenog turizma naše zemlje i najposećeniji turistički centar sa 150 godina tradicije, milion posetilaca i 600.000 noćenja godišnje*

koja poziciju lidera u ovoj oblasti održava i unapređuje iz dana u dan.

Vrnjačka Banja je danas jedno od mesta sa najuređenijom saobraćajnom infrastrukturom. Mnogo je uloženo u uređenje parkova, sportskih terena, školskih objekata, ali je počela i realizacija strateški važnih projekata koji će u budućnosti značajno promeniti dalji pravac razvoja Vrnjačke Banje. To su: Nacionalni vaterpolo centar, Svetski odbojkaški razvojni centar, Vrnjački amfiteatar, kao i projekti stranih investitora: vrnjački akva-park i mini-hidroelektrane na Zapadnoj Moravi.

Jedno od najvažnijih pitanja za dalji razvoj i funkcionisanje opštine Vrnjačka Banja i njenih građana je uspešna privatizacija HTP Fontana, najveće hotelske kuće u Srbiji i glavnog nosioca ukupne turističke ponude ovog mesta.

Poslednjih godina, uz veliku podršku Vlade Srbije, Banja je usmerila sve svoje aktivnosti na stvaranje povoljne klime za privlačenje investitora donošenjem odluka o olakšicama i podsticajima, efikasnom opštinskom administracijom, koja je prva u Srbiji izdala elektronsku građevinsku dozvolu, kao i stavljanjem na raspolaganje svih resursa.

Vrnjačka Banja je turističko mesto prve kategorije, jer se sa oko milion posetilaca i sa više od 600.000 noćenja svrstava

daleko ispred svih drugih turističkih centara u Srbiji. Nadaleko je prepoznatljiva po izvorima mineralne lekovite vode, 60 hektara uređenih parkova, blizini planine Goč i Zapadne Morave kao razvojnih potencijala, kulturno-istorijskom nasleđu, mnogobrojnim sportskim i kulturnim manifestacijama, što je sve čini i atraktivnom za investitore. Vrnjačka Banja je kolevka zdravstvenog turizma Srbije, sa tradicijom dugom 150 godina, gde je nosilac zdravstvene ponude Specijalna bolnica Merkur,

## ZAŠTO INVESTIRATI U VRNJAČKU BANJU

1. Dobra saobraćajna povezanost
2. Strateški idealna lokacija za razvoj turizma (auto-put pored Vrnjačke Banje 2016, civilni aerodrom Morava 40 km od Vrnjačke Banje)
3. Dostupnost jedinstvenih prirodnih resursa (izvori mineralne vode, planine, Podunavačke bare) i brojne mogućnosti za njihovo korišćenje
4. Više od 10 ha građevinskog zemljišta za greenfield investicije

5. Posebne pogodnosti za investitore (za objekte od posebnog značaja za opštinu, postoji mogućnost umanjena naknade za uređenje građevinskog zemljišta i do 100%)
6. Obrazovana, obučena radna snaga
7. Poslovna i efikasna administracija
8. Razvijene obrazovne i naučne institucije
9. Kulturne i zabavne manifestacije koje privlače stotine hiljada posetilaca
10. Gostoprимljivost lokalnog stanovništva

**Opština želi saradnju sa odgovornim i solventnim investitorima koji će na pravi način pospešiti razvoj, nastaviti modernizaciju i pomoći Vrnjačkoj Banji da se pozicionira na turističkoj mapi Evrope, koji će na pravi način pospešiti razvoj, nastaviti modernizaciju i pozicionirati mesto na turističkoj mapi Evrope**

**PREDRAG VUKOVIĆ**

Predsednik opštine Šid

*Cilj nam je da saradnju sa NALED-om podignemo na još viši nivo, jer smo uvideli da je to jedan od bitnih uslova za savremenu organizaciju opštine, brži ekonomski rast i realizaciju projekata koji vode boljem životu građana*

Opština Šid intenzivno radi na unapređenju privrednog razvoja, jačanju konkurentnosti, razvoju preduzetništva, privlačenju investicija i podizanju nivoa standarda građana, kroz korišćenje prirodnih potencijala i resursa.

**Opština Šid se već duže vreme nalazi u žiži balkanske migrantske rute. Kako se opština nosi sa ovim problemom i kakva su vaša predviđanja o daljem toku ovog problema?**

– U glavnom talasu kroz Šid je prošlo više od 700.000 ljudi i sve to smo podneli bez većih posledica. Od tada su nam ostala tri migrantska centra od kojih jedan na teritoriji grada. Trenutno nam je izražen problem dužeg zadržavanja migranata i neprohodnost prema zemljama EU. U saradnji sa Povereništvom za

# U NALED–U VIDIMO MODERNI PRISTUP RAZVOJU



izbeglice, Crvenim krstom, komunalnim preduzećima, policijom i ostalim organima i službama, opština uspeva da situaciju drži pod kontrolom.

**Koji su najveći razvojni potencijali opštine i da li postoje konkretni investicioni projekti?**

– Šid ima povoljan geostrateški položaj, graniči se sa Hrvatskom i BiH, uz auto-put Beograd–Zagreb, opština Šid je predvorje Evropske unije. Veliki broj poljoprivrednih gazdinstava, nekoliko afirmisanih zadruga i preduzeća, respektabilni prerađivački kapaciteti mlinarstva i uljanih kultura nosioci su ratarstva, ali je prisutno i buđenje i ekspanzija voćarstva i vinogradarstva kroz nekoliko savremenih hladnjača i vinskih područja. Tradicionalno, Šid je prepoznatljiv i po mesnoj industriji.

Šumska bogatstva, obronci Fruške gore, reke i jezera povoljni su za ulaganja u poljoprivredu, prerađivačke kapacitete i turizam, a značajne istorijske znamenitosti i privredno-turističke manifestacije, privlače sve veći broj posetilaca.

**Kako ocenjujete saradnju opštine sa NALED-om?**

– Aktivno učešće NALED-a u reformi lokalne uprave donosi nam savremen i moderan pristup lokalnom ekonomskom razvoju. Cilj nam je da saradnju sa NALED-om podignemo na još viši nivo, jer smo uvideli da je to jedan od bitnih uslova za savremenu organizaciju opštine, brži ekonomski rast i realizaciju projekata koji vode boljem životu građana. Prihvatamo aktivnosti NALED-a i reformišemo se u skladu sa kadrovskim, tehnološkim i drugim kapacitetima sa kojima opština raspolaže.

**Kakva su vaša očekivanja od novog Zakona o finansiranju lokalnih samouprava?**

– Očekujem novi i uređeniji sistem finansiranja lokalnih samouprava, koji počiva na uvažavanju potreba opštine i građana, i uređen finansijski ambijent koji će pojasniti kriterijume transfera i potrošnje, i koji će lokalni budžet učiniti predvidljivijim i sigurnijim.

**Okosnica budućih investicija je industrijska zona namenjena za više različitih delatnosti, površine od oko 125 hektara, sa potrebnom infrastrukturom i spremnom projektnom dokumentacijom**

# RAZVOJ BAZIRAMO NA ČETIRI STRATEŠKA CILJA



**GORAN MILJKOVIĆ**

Predsednik Privremenog  
organa opštine Bela Palanka

*Ova mala opština koja je smeštena na reci Nišavi uz Panevropski Koridor 10, nastoji da uvede standarde za povoljno poslovno okruženje, iskoristi prednosti svog strateškog položaja privlačenjem investicija i oživljavanjem industrije. Dva planinska nacionalna parka, arheološka nalazišta i manastiri ukazuju na to da Bela Palanka ima veliki potencijal i za razvoj turizma*

**Koje biste projekte istakli kao najvažnije?**

– Zahvaljujući certifikatu NALED-a i napretku opštine, Ministarstvo privrede Srbije je prepoznalo potrebe, spremnost i želju lokalnog rukovodstva da radi na unapređenju uslova života svojih građana. Zato je odobrilo sredstva opštini za izgradnju prilaznih puteva do industrijske zone i dela kišne kanalizacije i za asfaltiranje ulica. Pored toga, i milion i dve stotine hiljada dinara za izgradnju projektno dokumentacije za rekonstrukciju lokalnog puta.

Dokora privredno slabo razvijena Bela Palanka iz perioda tranzicije pamti mašinogradnju, proizvodnju obuće i preradu drveta. Danas su spremni da krenu u novi razvoj, rešeni da odgovore na nove izazove.

**Pre nekoliko meseci NALED je obavestio da se Bela Palanka nalazi među uspešnim opštinama kada je reč o elektronskom izdavanju građevinskih dozvola. Koliko je primena ovog projekta unapredila poslovni ambijent i informisanje građana Bele Palanke?**

– Opština Bela Palanka primenjuje elektronsko izdavanje građevinskih dozvola od početka 2016. godine, i to je u velikoj meri skratilo rokove za dobijanje ovih dozvola i unapredilo poslovni ambijent za investiranje u našoj opštini. Ovo se, pre svega, odnosi na poštovanje rokova kod uslova koji se dobijaju od strane imaoaca javnih ovlašćenja kod izdavanja lokacijskih uslova. Stanovnici Bele Palanke su veoma dobro informisani o načinu podnošenja zahteva za izdavanje elektronskih građevinskih dozvola, kao i o celoku-

pnom postupku objedinjene procedure elektronskim putem.

**Koji su strateški pravci daljeg razvoja opštine Bela Palanka?**

– Strateški pravci daljeg razvoja opštine Bela Palanka mogu se svrstati u četiri grupe:

- 1) Infrastruktura i okruženje – izgradnja i održavanje komunalne infrastrukture na teritoriji cele opštine, stvaranje uslova za korišćenje alternativnih i obnovljivih izvora energije i za unapređenje energetske efikasnosti.
- 2) Ekonomija – stvaranje povoljnih uslova za investiranje i razvoj poljoprivrede, preduzetništva i turizma uz adekvatno korišćenje svih resursa.
- 3) Društveni razvoj – stvaranje podsticajne društvene sredine koja će omogućiti zdrav i ispunjen život i ostvarenje potreba svih kategorija stanovništva.
- 4) Upravljanje – jačanje lokalne zajednice kroz razvijenu i organizovanu mrežu institucija na svim nivoima i efikasnog sistema za planiranje razvojne politike.

**Prioritet lokalnog rukovodstva je obezbeđivanje svih uslova za privlačenje investitora i otvaranje novih fabrika radi otvaranja novih radnih mesta i podizanja standarda svih građana**


**NOVICA JANOŠEVIĆ**

Predsednik opštine Kučevo

*Planiramo ulazak u proces certifikacije opština s povoljnim poslovnim okruženjem, što će unaprediti potencijale i kapacitete grada i učiniti ga još vidljivijim potencijalnim investitorima*

Program mera podrške za sprovođenje poljoprivredne politike i politike ruralnog razvoja opštine Kučevo za 2017. je u proceduri donošenja, kao i program ekonomskog razvoja, a predviđeni podsticaji za poljoprivrednike i privrednike značajno će uticati na ubrzanje ekonomskog razvoja opštine.

Kučevo ima izvanredan geografski položaj, dobru infrastrukturu i realne mogućnosti za razvoj poljoprivrede, turizma i rudarstva.

**Koji su kratkoročni i dugoročni prioriteti opštine kada je reč o korišćenju pomenutih pogodnosti za privlačenje novih investitora?**

– Naša opština nalazi se u blizini Koridora 7 i tačno je da imamo dobre mogućnosti za razvoj poljoprivrede, turizma i rudarstva. Veliki potencijal opštine Kučevo, pored navedenog, jeste i drvna industrija koja je tradicionalno zastupljena zbog izuzetnih prirodnih resursa. Područje opštine Kučevo je veoma bogato neiskorišćenim termomineralnim izvorima,

# PRED NAMA JE GODINA PREOKRETA



takođe lokacije za potencijalne vetro-parkove nadovezuju se na već postojeći kompleks vetro-parkova Rumunije i Srbije. Postoje i brojne mogućnosti za izgradnju malih hidroelektrana, tako da i energetiku vidimo kao jedan od važnih potencijala. Mi smo jedna od retkih opština koja podjednaku pažnju posvećuje domaćim, inostranim, postojećim i budućim investitorima. Plan razvoja Kučeva za 2017. godinu je u radu i veoma smo zadovoljni podrškom koju nam pruža Ministarstvo privrede, a značajnu saradnju imamo i sa Razvojnou agencijom Srbije, čije instrukcije pažljivo pratimo kako bi naša opština razvila povoljno poslovno okruženje. S tim u vezi upravo su započete pripreme za ulazak u NALED-ov proces certifikacije opštine, što će našu opštinu sigurno učiniti još atraktivnijom potencijalnim investitorima, a sigurno doprijeti i boljem standardu naših građana.

**Šta opština čini na promociji svojih prednosti i unapređenju komunikacije sa potencijalnim investitorima?**

– U pripremi celokupnih odnosa sa potencijalnim investitorima, dakle od formiranja tima Kancelarije za lokalni ekonomski razvoj koji se isključivo bavi odnosom sa investitorima, preko

razvijanja konkretnih procedura, do promocije i marketinga, vodili smo se najboljom praksom najuspešnijih opština. Uz stručnu pomoć koju dobijamo preko Stalne konferencije gradova i opština i NALED-a, izgradili smo sistem koji stalno unapređujemo i čiji je osnovni cilj privlačenje što većeg broja investicija. Opština već poseduje uređenu industrijsku zonu, izuzetno dobru bazu postojećih *greenfield* i *brownfield* lokacija poput Kasarne kod platana i Stare centrale, kao i publikaciju *Vodič za investitore* koja sadrži sve osnovne informacije potrebne investitorima.

**Kada je reč o ubrzanju administrativnih procedura, koje rezultate Kučevo beleži u pogledu efikasnosti izdavanja elektronskih građevinskih dozvola?**

– Kučevo zauzima 16. mesto među više od 160 opština po procentu rešenih zahteva za izdavanje elektronske građevinske dozvole. Od ukupno podnetih 106 prijava rešene su 102, odnosno 96%, što je izuzetan rezultat. Posedujemo industrijsku zonu na 75 hektara i četvrtina sredstava predviđenih strategijom razvoja planirano je za izgradnju infrastrukture zbog čega nam je efikasnost u izdavanju građevinskih dozvola od suštinskog značaja.

**Pored novih investitora, nama su veoma bitni i naši postojeći privrednici i poljoprivrednici, za čije je osnaživanje lokalna samouprava već pripremila niz konkretnih mera i programa**

# BOLJI PUTEVI — PRIORITET OPŠTINE I GRAĐANA



**JOVAN MILOVANOVIĆ**

Predsednik opštine Negotin

*Opština Negotin je značajno tranzitno područje sa dva frekventna granična prelaza, prema Rumuniji i Bugarskoj i međunarodnom lukom Prahovo. Razvijena je poljoprivredna regija, u kojoj su vinogradarstvo i vinarstvo baza za razvoj vinskog turizma*

pružamo i preko sajta opštine Negotin [www.negotin.rs](http://www.negotin.rs), najveći broj zahteva se ipak realizuje preko opštinskog sajta.

**Za razliku od drugih opština, veliki broj vaših građana radi u inostranstvu. Kakav odnos i komunikaciju održavate sa njima i da li su oni uključeni u opštinske razvojne projekte?**

– Sa zadovoljstvom mogu da naglasim da, na planu infrastrukturnog uređenja, imamo odličnu saradnju sa našim zemljacima, uz čiju pomoć su asfaltirane seoske ulice i deonice lokalnih puteva u nekoliko mesnih zajednica, građen je vodovod, kanalizacija. Što se tiče proizvodnih kapaciteta, osim pojedinačnih slučajeva, još uvek nemamo značajnije investicije.

Kompleks Negotinskih pivnica, od kojih su najpoznatije Rajačke i Rogljevske, nezaobilazna je destinacija na turističkom putu vina kroz Srbiju. To je i privuklo investitore iz Francuske i Engleske da na pivnicama otvore vinarije, a vino plasiraju na inostranom tržištu.

Negotinska krajina ima i značajne energetske kapacitete jer klimatski faktori pogoduju korišćenju obnovljivih izvora energije, vetra i sunca. Moćna reka koja spaja obale Srbije, Rumunije i Bugarske uključuje nas u programe EU – *Dunavska strategija* i IPA.

**Da li je infrastruktura dovoljno razvijena i da li postoje neki aktuelni projekti?**

– Dobra infrastruktura je neophodan uslov za razvoj svakog područja, pa zato drugu godinu zaredom najveći deo investicionog dela budžeta usmeravamo na poboljšanje putne mreže. Radimo rekonstrukcije prometnih ulica u gradu, presvlačenje asfaltom deonica magistralnih i lokalnih puteva, krpeljenje udarnih rupa, proširili smo mrežu atarskih puteva.

Izuzetno smo zadovoljni što je počelo i asfaltiranje puta prema najposećenijoj turističkoj destinaciji, Rajačkim pivnicama.

Nismo zapostavili ni javnu rasvetu, pa je savremenim LED sijalicama, iz nagradnog fonda švajcarske vlade, zamenjena četvrtina od ukupnog broja sijalica. Nastavili smo izgradnju vodovodne i kanizacione mreže, odvodnih kanala, trotoara. Pripremamo se za rekonstrukciju krova Doma zdravlja, saniramo školske objekte, spomenike kulture.

Želim da istaknem da je budžet opštine, i pored ovako značajnih investicija, u suficitu već dve godine zaredom, i to zahvaljujući racionalnom trošenju novca.

**Koliko je e-uprava razvijena u vašoj opštini?**

– Kompletne usluge opštine Negotin koje se odnose na građanska stanja dostupne su i preko portala e-uprave još od 2014. godine. Međutim, s obzirom na to da mogućnost elektronskog podnošenja zahteva i izdavanje dokumenata

**Dobra infrastruktura je neophodan uslov za razvoj svakog područja, pa zato drugu godinu zaredom najveći deo investicionog dela budžeta usmeravamo na poboljšanje putne mreže**

**BOGDAN LABAN**

Gradonačelnik Subotice

**Pored jedne od najrazvijenijih industrijskih zona u Srbiji, Subotica će za nekoliko meseci izgraditi moderni carinski terminal da bi olakšala poslovanje kompanijama koje privređuju u režimu slobodne carinske zone**

Kao najveći i najrazvijeniji grad na severu Srbije, Subotica najznačajnije potencijale vidi u poljoprivredi i prehrambenom sektoru. Pored toga, industrijska zona već dugi niz godina privlači velike inostrane kompanije i tu su svoje pogone smestili *Siemens, Continental, Calzedonia, Swarovski, Dunkermotoren i Norma*, a poseban potencijal za razvoj turizma je jezero Palić.

**Koji će biti prioriteti razvoja grada tokom vašeg mandata?**

– Prioritetni zadaci biće završetak opremanja turističke zone na Paliću, koje je zaustavljeno 2009. godine, stvaranje poslovnih zona za otvaranje novih pogona u industriji – posebno definisanje zone za prehrambeno-prerađivački, ali i za ostale sektore. Pored toga, kao lokalna samouprava smo spremni za subvencionisanje i davanje podsticaja preduzećima koja otvaraju nove ili proširuju postojeće kapacitete uz

# NAŠ GRAD REKLAMIRAJU NAŠI INVESTITORI



otvaranje novih radnih mesta i unapređenje saobraćajne infrastrukture.

Grad Subotica će realizovati mere za smanjenje siromaštva, ali će i širokim spektrom aktivnosti pomoći da se obezbedi dostojanstveni život svakog stanovnika. Takođe, unapređenje sistema primarne zdravstvene zaštite neophodna je mera te ćemo nastojati da podrškom iz budžeta grada Subotice pomažemo rad i obnovu ambulanti i omogućimo svima jednake uslove na polju zdravstvene zaštite.

**Koje su komparativne prednosti Subotice?**

– Glavne prednosti ogledaju se u dobroj geostrateškoj lokaciji za razvoj poslovanja, tj. lokaciji na panevropskom Koridoru 10 i blizini graničnih prelaza sa zemljama EU – Mađarskom i Hrvatskom. U uslovima poslovne i efikasne administracije, investitorima otvaramo mogućnost poslovanja u okviru režima slobodne zone. Prednosti koje proizilaze iz postojanja obučene i edukovane radne snage, kao i veliki broj razvijenih obrazovnih i naučnih institucija prepoznate su, a dokaz za to je i referentna lista prisutnih domaćih privrednika i stranih investitora koji šire svoje investicije i

više od inicijalnih planova – *Siemens, Norma group, Continental, Swarovski, Calzedonia, Leonardo, Dunkermotoren, Metro Cash & Carry, AEG, Tatravagonka, Finat* i drugi.

**S obzirom na to da je Subotica veoma blizu granice Evropske unije, da li su planirana ulaganja u unapređenje prekogranične trgovine?**

– Na području Industrijske zone Mali Bajmok grad je dodelio zemljište i uz podršku Republike u narednih nekoliko meseci izgrađujemo novi moderan carinski terminal koji će olakšati poslovanje postojećim korisnicima koji privređuju u režimu slobodne carinske zone. Pored toga, u dogovoru sa kompanijama koje posluju na tom prostoru, planira se projektovanje i izgradnja novih sadržaja, poput ambulante i dečjeg vrtića, koji će olakšati organizaciju poslovanja.



**Suboticu najbolje preporučuju investitori koje je privukla i koji danas šire svoja ulaganja i više od inicijalnih planova – *Siemens, Norma group, Continental, Swarovski, Calzedonia, Leonardo, Dunkermotoren, Metro Cash & Carry, AEG, Tatravagonka, Finat* i drugi**



# KVALITETNA INFRASTRUKTURA ZA NAS JE PRIORITET



Opština Ivanjica šesta je po veličini u Srbiji i jedna od onih koje ubrajaju u malinarski kraj. Najveći potencijali za ulaganje jesu u drvnoj, tekstilnoj i prehrambenoj industriji, najjačim privrednim sektorima ovog kraja gde investitori mogu da se oslone na kvalifikovanu radnu snagu i podršku opštine u realizaciji ulaganja

## Koji se infrastrukturni projekti realizuju, a koji pripremaju?

– Najvažniji infrastrukturni projekti u fazi realizacije su rekonstrukcija kraka magistralnog cevovoda na potezu Lučka Reka – Javor u dužini od 1.130 metara, a vrednost projekta je 174.000 evra. Zatim, izgradnja Centra za dijalizu u Domu zdravlja, čija je približna vrednost 23 miliona dinara, za šta su sredstva obezbeđena iz budžeta opštine Ivanjica.

Izdvojio bih i sanaciju objekta Medicine rada u sklopu Doma zdravlja Ivanjica, čija je vrednost blizu 11 miliona dinara, a Osnovna škola *Major Ilić* dobila je sredstva za kompletnu rekonstrukciju zgrade. Ukupna vrednost investicije će iznositi približno 30 miliona dinara

## Kada je reč o ulaganjima u sportske i obrazovne objekte šta je u fokusu opštine?

– Pripremljena je izgradnja sportsko-rekreativnog objekta odnosno sportske hale kod Gimnazije u koju će biti uloženo 137 miliona dinara. Pomenuo bih i izgradnju

trajnog objekta Dečijeg vrtića u okviru školskog kompleksa Osnovne škole *Kirilo Savić* u Crnjevu. Vrednost investicije je oko 70 miliona dinara.

Imamo i Idejni projekat rekonstrukcije kotlarnice dečjeg vrtića *Durđevak* i prelazak na sistem grejanja na pelet, za šta je potrebno da izdvojimo 3,2 miliona dinara. Da bismo sanirali fasadu i fasadnu stolariju istog obdaništa potrebno nam još blizu devet miliona dinara.

Želja nam je da obnovimo vrtić *Zvončica* i za to je potrebno oko 26 miliona dinara. Tu su i projekti za uvođenje grejanja u balon sportske hale Osnovne škole *Sreten Lazarević* u Prilikama vrednosti 5,3 miliona dinara, kao i rekonstrukcija instalacija u OŠ *Nedeljko Košanin* u Deviću, za šta je potrebno 11,5 miliona dinara.

## Da li privatni investitori koji žele da ulažu u izgradnju objekata mogu da očekuju brzo dobijanje dozvola?

– U saradnji sa NALED-om obučili smo sve javne službenike za korišćenje novog elektronskog sistema za izdavanje dozvola. U opštinu je dosad preko portala e-uprave stigao 41 zahtev i rešili smo 90 odsto tih prijava, što je pozitivan signal i poziv za investitore.

## Šta biste istakli kao najvažnije turističke potencijale?



**ZORAN LAZOVIĆ**

Predsednik opštine Ivanjica

*Opština Ivanjica najviše ulaže u izgradnju i rekonstrukciju zdravstvenih, sportskih i obrazovnih objekata u cilju unapređenja kvaliteta života. Uz to imamo i izuzetne turističke potencijale pre svega na planini Goliji koja je proglašena za Park prirode 2001. i iste godine aktom UNESKO-a za Rezervat biosfere*

– Planina Golija proglašena je za Park prirode 2001. godine i iste godine Aktom Uneska za rezervat biosfere. U 2000. godini Ivanjica je proglašena za vazdušnu banju zbog idealne nadmorske visine, borovih šuma i dobre ruže vetrova, tako da je naša opština veoma pogodna za one koji imaju respiratorne probleme. Osim planine Golija, turistički dragulji našeg kraja su i ostale planine, pre svega Javor s kojeg se pruža fantastičan panoramski pogled na naš grad. U Ivanjici i okolini je veoma razvijen seoski turizam, postoji pregršt domaćinstava koja nude odličan smeštaj i ishranu. Najznačajnije znamenitosti su Crkva Svetog Konstantina i carice Jelene, Jeremića kuća, Kušića han, Kameni most i hidrocentrala Moravica.

**U saradnji sa NALED-om obučili smo sve javne službenike za korišćenje novog elektronskog sistema za izdavanje dozvola. Dosad je rešeno 90 posto zahteva**


**RADISAV ČUČULANOVIĆ**

Predsednik opštine Kladovo

*Opština Kladovo razvojnu šansu vidi u turizmu i poljoprivredi. Za uspeh u agraru nužno je da se sprovede ukрупnjavanje zemljišnih poseda, kao i da se realizuje projekat razvoja sistema za navodnjavanje Ključ*

Teritorija opštine Kladovo predstavlja pogodno područje za razvoj poljoprivrede zbog dobrog kvaliteta zemljišta, povoljne klime i blizine vode. Opština raspolaže sa oko 29.000 ha obradivog zemljišta na kojem su najzastupljenije grane poljoprivrede: ratarstvo, vinogradarstvo, voćarstvo, povrtarstvo i pčelarstvo. Ukрупnjavanjem poseda, uz pomoć Ministarstva poljoprivrede i zaštite životne sredine, postiglo bi se da se smanje troškovi poljoprivredne proizvodnje. Pored toga, izgradnjom sistema za navodnjavanje prevazišli bi se problemi suše u letnje periodu. Opština Kladovo je izradila Studiju opravdanosti razvoja sistema za navodnjavanje Ključ, čijom bi se realizacijom omogućio veći prinos,

# SPOMENICI CARA TRAJANA I FETISLAM SU NAŠI DRAGULJI



maksimalna iskorišćenost parcela smenom kultura u toku godine, a samim tim redovna snabdevenost lokalnog i šireg stanovništva poljoprivrednim proizvodima.

Bogato kulturno-istorijsko nasleđe koju čine Trajanova tabla, put Via Traian do Diane (rimskog kastruma) i Trajanov most za čiju je revitalizaciju opština Kladovo izradila program (obuhvata celokupni lokalitet Pontes), čini ovaj predeo interesantnim za turiste.

Za rekonstrukciju i konzervaciju kompleksa srednjovekovne tvrđave Fetislam u okviru IPA programa prekogranične saradnje Rumunija–Srbija izrađena je projektno-tehnička dokumentacija od 12 projekata. Procenjena vrednost radova je 8,5 miliona evra.

Opština Kladovo je prepoznatljiva i po hidroelektrani *Đerdap I*. To je

najznačajniji hidro-energetski objekat u našoj zemlji koji istovremeno predstavlja i granični prelaz s Rumunijom. Tu su i Arheološki muzej Đerdapa, prirodne lepote Nacionalnog parka *Đerdap*, koji se delom nalazi na teritoriji naše opštine, kao i mnogobrojne kulturno-sportske manifestacije. Turistička ponuda Kladova ove godine pojačana je postavljanjem pristaništa za putničke brodove.

Radi privlačenja investitora opština je ustanovila olakšice, tako da ne obračunava doprinos za uređivanje građevinskog zemljišta za objekte javne namene u javnoj svojini i za objekte komunalne i druge infrastrukture, proizvodne i skladišne objekte. Olakšice takođe važe i za podzemne etaže objekata visokogradnje, otvorena dečja igrališta, otvorene sportske terene i atletske staze.

**Radi privlačenja investitora opština je ustanovila olakšice koje predviđaju oslobađanje od plaćanja doprinosa za uređivanje građevinskog zemljišta za proizvodne i magacinske objekte i sportske terene**

# RAZVOJ POLJOPRIVREDE JE PRIMARNI CILJ



**PERICA VIDEKANJIĆ**

Predsednik opštine Kula

*Tri ključna cilja opštine Kula u poljoprivredi jesu podrška udruživanju poljoprivrednih proizvođača, zaštita proizvoda na osnovu geografskog porekla i edukacija poljoprivrednika i službenika za korišćenje IPA fondova*

i obuka koje za cilj imaju unapređenje stručnih kapaciteta mladih, organizovani su programi osposobljavanja za samostalan rad u struci i finansijske podrške za otpočinjanje privredne aktivnosti mladih sa kvalitetnim poslovnim idejama.

Postignut je dogovor sa srednjom tehničkom školom o mogućem formiranju novog obrazovnog profila prilagođenog potrebama investitora, kako bi se na taj način obezbedilo sigurno radno mesto za mlade koje završavaju srednju školu.

Uz stvaranje povoljnog poslovnog okruženja, menadžment lokalne samouprave i javnih preduzeća nastoji da doprinese razvoju društvenog života. S tim u vezi izdvajaju se značajna finansijska sredstva za sport, obrazovanje i kulturu kako da bi se realizovali sadržaji koje žele mladi.

Opština Kula nalazi se u severozapadnom delu Vojvodine i Srbije, na visokoploдном obradivom zemljištu, površine oko 41.000 ha, tako da je poljoprivreda najveći potencijal razvoja. Ne samo primarna poljoprivredna proizvodnja već i prerađivačka industrija.

Ključno za opštinu Kula jeste da podrži udruživanje poljoprivrednih proizvođača, odnosno formiranje zadruga u cilju jačanja proizvodnih i prerađivačkih kapaciteta, da pokrenemo i efikasno završimo proces zaštite proizvoda na osnovu geografskog porekla, kao i da ulažemo u edukaciju poljoprivrednika i opštinskih službenika za korišćenje IPA fondova.

I obnovljivi izvori energije su potencijal razvoja. Strateška prednost opštine Kula zahvaljujući povoljnoj klimi, plodnom zemljištu, dostupnim dovoljnim količinama vode za zalivanje, uz pravilnu eksploataciju i unapređenu

tehnologiju, mogu obezbediti značajne količine sirovina za industriju i energiju iz agrarne biomase.

Rukovodstvo opštine ulaže napore da privuče investitore koji bi zapošljavali po nekoliko stotina radnika i omogućili lokalnim preduzećima da svoje usluge ponude novootvorenim firmama.

Sopstvenim sredstvima, u iznosu od preko 90 miliona dinara, i sredstvima iz republičkog budžeta opština je u potpunosti infrastrukturno opremila radnu zonu u Kuli. Prodajom parcele unutar radne zone od investitora očekujemo da će početkom 2017. otpočeti izgradnju proizvodno-logističko distributivnog centra, što je i potvrda aktivnosti na promociji radne zone.

Proaktivnim pristupom nastojimo da rešimo problem odlaska mladih. Opština izdvaja sredstva za stipendiranje studenata, finansiranje punog iznosa cene autobusnog prevoza za učenike srednjih škola. Sprovedeno je više različitih projekata

**Opštinska administracija targetira investitore koji zapošljavaju nekoliko stotina radnika, u cilju prilagođavanja njihovim potrebama uvodimo novi obrazovni profil u srednjoj tehničkoj školi**



**ZORAN JEVTIĆ**

Predsednik opštine Mali Zvornik

*Bogata šumom, vodotokovima, rudama i termalnim izvorima, opština ima velike potencijale za razvoj, unapređenje i privlačenje novih investitora*

# IMAMO MNOGO DA PONUDIMO



Mali Zvornik ima odlične uslove za investiranje u obnovljive izvore energije, a za izgradnju malih hidroelektrana postoji čak 27 predviđenih lokacija.

**Iako ste najmanja opština Mačvanskog okruga, koji su najveći resursi i potencijali vaše opštine? Imate li dovoljno kadrova i projekata da te potencijale iskoristite?**

– Opština Mali Zvornik raspolaže brojnim prirodnim resursima, među kojima su najznačajniji vodni, šumski i mineralni resursi. Bogatu hidrografsku mrežu čine reka Drina i Zvorničko jezero, sa više od 30 vodotokova koji se u njih ulivaju i koje karakteriše izuzetan hidropotencijal. Bogatstvo šumom takođe je iznad proseka, sa čak 53 % pokrivenosti teritorije, dok su najznačajniji mineralni resursi rude antimona, olova i cinka, nalazišta granita, krečnjaka i termomine-

ralni izvori. Osim proizvodnje električne energije, prirodni uslovi omogućili su razvoj drvne industrije, eksploataciju i preradu mineralnih sirovina, lovnog, ribolovnog i banjskog turizma, dok je bogato kulturno-istorijsko nasleđe pružilo osnov za razvoj turizma. Obnovom putne i komunalne infrastrukture su poboljšani opšti uslovi za razvoj privrede, a edukaciji kadrova opština posvećuje posebnu pažnju.

**Da li postoje planovi za bolju promociju vama bogate turističke ponude vašeg grada?**

– Uz poboljšanje postojećih i uvođenje novih turističkih sadržaja, promociji opštine doprineće uređenje objekata koji imaju status turističke atrakcije i unapređenje turističke infrastrukture, te učešće u projektima, kroz čiju realizaciju će opština Mali Zvornik biti predstavljena kao zanimljiva turistička destinacija.

## PROXIMITY TO NEAREST BORDER CROSSINGS

Towards Romania	35 km
Towards Hungary	140 km



## POSSIBILITIES OF THE MUNICIPALITY OF ŽITIŠTE

- favourable geo-transport position for investments, thanks to an international road
- suitable locations for greenfield and brownfield investments
- provision of logistical and technical support to potential investors for the swift implementation of business plans
- good conditions for agricultural production



Municipality of Zitiste  
 Cara Dusana 15  
 23210 Zitiste  
 +381 (0)23 821 306  
 www.zitiste.rs

# PONOVO MOŽEMO DA BUDEMO EKONOMSKO ČUDO



*Privreda Gornjeg Milanovca je dobro prošla proces transformacije tokom prošle decenije i jedna je od najuspešnijih u zemlji. Kod nas je učešće srednjih i velikih preduzeća značajno veće od republičkog proseka, a najčešće nas prepoznaju po kompanijama poput Metalca, Takova i Rudnika*



Gornji Milanovac je industrijski centar, i u poslovanju je već dugi niz godina beleži konstantan spoljnotrgovinski suficit. Najviše se izvozi na područja CEFTE, Ruske Federacije i EU.

Reorganizacijom opštinske uprave formirana je Kancelarija za lokalni ekonomski razvoj, koja je na usluzi investitorima, a konstantno se radi na uklanjanju suvišnih administrativnih prepreka u poslovanju. Opštinske vlasti kontinuirano rade na poboljšanju poslovne infrastrukture, na zastupanju interesa investitora prema višim organima vlasti i u potpunosti su otvorene za ideje i predloge svih onih koji žele da ulažu u grad.

Jedina obaveza investitora je da budu uspešni. Strateški odličan položaj, razvijena infrastruktura, politička stabilnost, kvalifikovana radna snaga, ubrzane procedure za izdavanje dozvola i prepoznatljiv preduzetnički duh, doprineli su da grad zadrži epitet privredno čudo, koji se još od sedamdesetih godina vezuje za ime Gornjeg Milanovca.

Svesni činjenice da je razvoj privrede osnov za razvoj zajednice u celini, naša misija je da budemo ne samo servis građana već i servis i podrška privredi. Cilj nam je da u saradnji sa NALED-om podstičemo koordinaciju rada, razmenu informacija i dokumentacije i da na taj način unapređujemo uslove za stvaranje povoljnog poslovnog okruženja, što će dovesti do podizanja kapaciteta lokalne samouprave i privlačenja domaćih i stranih investicija.

Ibarska magistrala na severu povezuje grad sa Beogradom, a na jugu sa Čačkom i Crnogorskim primorjem, dok se regionalnim putem povezuje sa Kragujevcem. Koridor 11 prolazi kroz opštinu i izgradnjom pristupne saobraćajnice Milanovac će biti direktno povezan sa auto-putem.

# HEMIJSKA INDUSTRIJA PREPOZNALA JE NAŠ POTENCIJAL



*Međunarodni investitori kao što su Cooper Tire & Rubber Company i Henkel napravili su dobru hemiju u Kruševcu*



Među firmama po kojima je Kruševac prepoznatljiv izdvajaju se fabrika maziva FAM, preduzeće za proizvodnju ambalaže DS Smith Packaging doo, Fabrika alkoholnih i bezalkoholnih pića Rubin, kao građevinsko preduzeće Tehnogradnja doo. Grad odlikuje razvijen preduzetnički duh, o čemu svedoči 5.128 privrednih subjekata. Gradska uprava neguje partnerski odnos sa postojećom privredom i ulaže značajna sredstva u promociju investicija, razvoj preduzetništva i zapošljavanje.

Uz prosečnu bruto platu od €427 i finansijske podsticaje od €1.200, Kruševac može da ponudi investitorima kvalifikovanu i iskusnu radnu snagu po izuzetno konkurentnim uslovima. Pored toga, grad raspolaže infrastrukturno opremljenim građevinskim zemljištem koje je spremno za nove investitore.

Grad Kruševac ispunio je zahteve, certifikovao ga je NALED kao lokalnu samoupravu koja je izgradila povoljno poslovno okruženje jer ima strateški pristup lokalnom ekonomskom razvoju, organizacione kapacitete za pružanje podrške privredi, efikasan sistem za izdavanje građevinskih dozvola, kreditnu sposobnost i finansijsku stabilnost, adekvatnu infrastrukturu i pouzdane komunalne usluge, transparentnu politiku lokalnih taksi, poreza i podsticaja.

Pored povoljnog poslovnog okruženja, grad nudi raznovrsne turističke, kulturne i sportsko-rekreativne sadržaje, gde se izdvajaju srednjovekovni manastiri, zatim nadaleko čuveno Kruševačko pozorište, sportski kompleks, atletska staza, fudbalski stadion izgrađen po najvišim evropskim standardima.

## SA E-DOZVOLAMA SMO DOKAZALI EFIKASNOST



**MILAN GLUŠAC**

Predsednik opštine Vrbaš



*Opština Vrbaš je svrstana u red najboljih opština po brzini rešavanja i izdavanja građevinskih dozvola kako za građane, tako i za potencijalne investitore*

Uprkos dobrim rezultatima opštine Vrbaš u stvaranju dobre poslovne klime za privlačenje novih investitora, Milan Glušac, predsednik opštine, smatra da je neophodno vreme da lokalne samouprave prilagode svoje poslovanje novim uslovima koji se od njih traže.

**Nedavno ste u organizaciji NALED-a bili među sagovornicima Igora Mirovića, predsednika vojvođanske vlade, na temu novog zakona o finansiranju opština. Kakav je Vaš stav po tom pitanju?**

– Izuzetno je važno da je prisutnost premijera APV i njegovih najbližih saradnika pružila predstavnicima lokalnih samouprava mogućnost postavljanja pitanja iz raznih oblasti i što su dobili smernice na koji način da poboljšaju rad lokalnih samouprava. Kad je u pitanju Zakon o finansiranju opština, mišljenja smo da je potrebno ponovo uraditi analizu razvijenosti opština i na osnovu toga raspodeliti transfere. Svakako da treba voditi računa o prebacivanju nadležnosti po mnogim osnovama, jer pojedine opštine zbog nasleđenih dugova teško izmiruju obaveze i za tekuće poslovanje.

**Opština Vrbaš je uspešno uvela u praksu objedinjenu proceduru elektronskog izdavanja građevinskih dozvola. Koliko je primena ovog projekta unapredila ukupan poslovni ambijent u Vrbašu?**

– Razvoj opštine svakako da zavisi i od značaja brzine obrade i izdavanja građevinskih dozvola, i opština Vrbaš je svrstana u red najboljih opština po brzini rešavanja i izdavanja građevinskih dozvola kako za građane, tako i za potencijalne investitore. Pored kvalitetne i brze usluge, lokalna samouprava uvodi i sertifikaciju 9001, 50001, kao i BSE, i na taj način želimo da garantujemo sigurnost investitorima pri ulaganju u lokalnu samoupravu. Za sve ovo je potrebno vreme i energija svih relevantnih činilaca kako bi zajedničkim snagama uspeali da pružimo građanima bolji i kvalitetniji životni ambijent i standard.

## NAŠEM ZDRAVOM VOĆU POTREBNI SU PRERAĐIVAČKI KAPACITETI



**DRAGAN ALEKSIĆ**

Predsednik opštine Osečina



*Pogon za preradu voća doneo bi ovom kraju nova radna mesta, plasman i veći izvoz organskih proizvoda od voća*

Opština Osečina ima mnogo i resursa i potencijala za razvoj. Mnoge već eksploatišu, ali mogućnosti nisu ni izbliza iskorišćene. Ideja za projekte ima, kao i konkretnih planova – potrebno je ipak samo malo pomoći i podrške

**Koji su pravci razvoja opštine i koji su projekti najvažniji?**

– Pored poljoprivrede, prioritetni pravci razvoja opštine Osečina su prerada sirovina i proizvodnja gotovih prehrambenih proizvoda sa velikom dodatom vrednošću i značajnim izvoznim potencijalom. U tu svrhu projekat koji bi najviše doprineo razvoju opštine i podizanju zaposlenosti je pogon za proizvodnju gotovih proizvoda od voća (sokovi, marmelade, džemovi itd.) koji bi imali predznak *zdravo* i *organski*, s obzirom na nizak stepen upotrebe hemijskih preparata u poljoprivrednoj proizvodnji.

Veliki potencijal bi predstavljala i proizvodnja finalnih proizvoda od meda, kao i mala pakovanja meda, s obzirom na značajnu proizvodnju i potencijal čitavog regiona.

Stočarstvo, tačnije ovčarstvo, i prerada ovčjeg mesa takođe su značajan razvojni potencijal opštine Osečina. Velika površina pod pašnjacima i više od 20.000 ovaca velika su razvojna šansa naše opštine.

Sektor prerade plastike i povezivanje sa inostranstvom su, takođe, velika šansa za dalji razvoj opštine s obzirom na broj finalnih proizvoda koje generiše ovaj sektor, kao i broj zaposlenih ljudi.

**Koje bi sistemske mere najviše pomogle poljoprivrednicima Osečine?**

– Mere koje bi opštini Osečina pomogle u oblasti voćarstva su bespovratna sredstva za pomoć poljoprivrednicima u podizanju savremenih zasada voća, uz strogu primenu agrotehničkih mera, i za zaštitu od grada (osim osiguranja). Takođe, značajno bi bilo kada bi se obezbedila bespovratna sredstva za osnivanje zadruga po modelu zatvorenih ili javnih akcionarskih društava, gde bi se udruženi poljoprivrednici okupili oko zajedničkih problema, zadataka i projekata. Izgradnja infrastrukture takođe bi olakšala život na selu, a korisno bi bilo kada bismo u nekoj bliskoj budućnosti dobili šansu da otvorimo nacionalnu nezavisnu laboratoriju za kontrolu svojih proizvoda radi izvoza.

## SPREMAMO DVE NOVE ZONE ZA INVESTITORE



**BANE SPASOVIĆ**

Gradonačelnik Požarevca



*Viminacijum posećuje sve više ljudi, ali bi stari sjaj trebalo vratiti i ergeli Ljubičeve*

Požarevac je deseti grad u Srbiji koji je uz pomoć GIZ-a završio popis i ažuriranje baze podataka nekretnina i otkrio oko tri hiljade nekretnina na koje će se ubuduće plaćati porez.

**U saradnji sa nemačkom organizacijom GIZ ažurirana je baza podataka o nekretninama. Kako se ovo odrazilo na budžet Požarevca?**

– Grad Požarevac je u okviru projekta „Opštinski ekonomski razvoj u Istočnoj Srbiji“ dobio novčana sredstva za utvrđivanje realnog stanja prijavljene imovine. Projekat je realizovan od 5. marta do 5. juna 2016. godine. Što se efekata na budžet tiče, naplata poreza za imovinu je u 2015. godini veća za 21% nego u 2014. godini, odnosno u 2014. godini je naplaćeno 133.805.000,00 dinara, a u 2015. godini je naplaćeno 162.003.000,00 dinara. Saradnja sa GIZ-om je nastavljena i u 2016. godini i očekujemo da završimo sa utvrđivanjem realnog stanja prijavljene imovine na čitavoj teritoriji grada.

**Gde vidite prostor za dalji ekonomski razvoj grada?**

– Imamo mnogo prostora za dalji ekonomski razvoj. Grad je u prethodnom periodu završio izgradnju nove industrijske zone i kupio Fabriku šećera u stečaju sa oko 22 ha zemljišta i oko 40.000 m<sup>2</sup> poslovnog prostora. Te dve lokacije namestamo da ponudimo investitorima. Takođe, smatramo da ima još puno prostora za poboljšanje saradnje sa lokalnim privrednicima, koji su vrlo važan faktor u gradskoj ekonomiji. Osim toga, veliki prostor za ekonomski razvoj vidimo i u turizmu, jer imamo značajne lokacije na teritoriji grada, poput Viminacijuma i ergele Ljubičeve.

## PRVA ORGANSKA OPŠTINA U SRBIJI



**RADOSAV VASILJEVIĆ**

Predsednik opštine Nova Varoš



*Opština Nova Varoš već niz godina, kao retko koja opština u Srbiji, sprovodi brojne aktivnosti sa ciljem popularizacije organske proizvodnje*

Pored tradicije proizvodnje hrane bez intenzivne upotrebe agrohemijskih sredstava, opština Nova Varoš raspolaže značajnim industrijskim resursima, pre svega za proizvodnju električne energije i turizma.

**Nova Varoš ima velike razvojne potencijale i prirodne resurse, od industrijske proizvodnje, energetike i turizma, do proizvodnje hrane i drvne industrije. U kojim sektorima vi vidite realne šanse za brži ekonomski razvoj opštine?**

– Upravo su sektori turizma, energetike i proizvodnje zdrave hrane najveće razvojne šanse za brži ekonomski razvoj opštine. Tu su svakako i industrijski potencijali u oblasti prerade drveta i plastičnih masa.

Opština ima idealne uslove za razvoj zdravstvenog, omladinskog i sportsko-rekreativnog turizma kroz ponude SRP Uvac sa tri prelepa veštačka jezera, kao i planine i vazdušne banje Zlatar, sa skijalištem Briježđa.

Opština takođe ima velike vodne resurse za proizvodnju električne energije, kao i proizvodnju energije iz obnovljivih izvora, a krajem 2013. godine podignuti su novi kapaciteti za proizvodnju peleta. Planirana godišnja proizvodnja iznosi 16.000 t sa instaliranim linijom kapaciteta 2,5 t peleta/h.

**Novu Varoš nazivaju prva organska opština u Srbiji. Kako predviđate dalji razvoj ove profitabilne poljoprivredne grane?**

– Opština Nova Varoš već niz godina sprovodi brojne aktivnosti u cilju popularizacije organske proizvodnje. Tu treba napomenuti učešće u projektu *Unapređenje organske ratarske proizvodnje u brdsko-planinskim regionima Srbije* koji je finansirao STAR projekt Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede. Podignuto je prvih 10 hektara sertifikovane organske proizvodnje heljde, raži i spelte u ovom delu Srbije.

## OBRAZOVANJE RADNIKA PREMA POTREBAMA TRŽIŠTA



**ZORAN TODOROVIĆ**

Predsednik opštine Vlasotince



*Zapošljavanje i infrastruktura glavni su problemi lokalnog stanovništva, ali su za njih vrata opštinske uprave otvorena svakoga dana*

U fabrikama *Gruner, Elrad, Fiorentino* i *Manufaktura Europea* radi više od 1.000 radnika. *Elrad* i *Gruner* podižu nove pogone, a nekadašnju *Pozamanteriju* je kupio privrednik iz Bugarske. Zbog toga u Vlasotincu ima najviše realnih radnih mesta u proizvodnji u celom okrugu.

### Kako ocenjujete saradnju opštine Vlasotince sa NALED-om i gde vidite prostor za unapređenje saradnje?

– Opština Vlasotince dugo saraduje sa NALED-om i veoma smo zadovoljni rezultatima. Naš cilj je da unapredimo uslove poslovanja i da ojačamo kapacitete koji doprinose lokalnom ekonomskom razvoju. Prostor za unapređenje saradnje vidim u poboljšanju lokalnih propisa za stvaranje povoljnijeg poslovnog ambijenta, edukaciji i uvođenju e-uprave.

### Koji su prioriteti Strategije održivog razvoja opštine u narednom periodu?

– U Vlasotincu postoje četiri pogona stranih investitora u kojima radi 1.300 ljudi, što je za opštinu od nepunih 30.000 stanovnika značajan, ali nedovoljan broj. Zato ozbiljno radimo na poboljšanju investicione klime i elektronskog registra propisa. Nudimo mogućnost *greenfield* investicija, a uporedo obrazujemo radnu snagu u skladu sa potrebama privrede. Pokrenuli smo sistem kooperativnog obrazovanja za smer industrijski mehaničar – za koji je pet fabrika iskazalo potrebe. Name-ravamo da nastavimo da školujemo radnu snagu za potrebe tržišta.

Pored toga, u prvoj fazi uređenja industrijske zone predviđeni su radovi na atmosferskoj kanalizaciji, vodovodnoj mreži, izgradnji kolovoza i asfaltiranju. To će stvoriti bolje uslove za postojeće, ali i nove investitore.

Razvijamo viziju, stvaranjem mesta po evropskim standardima, koja predstavlja ovu opštinu kao jaku, naprednu i otvorenu za sve.

## ONE-STOP-SHOP ZA INVESTITORE



**ROBERT FEJSZTAMER**

Predsednik opštine Kanjiža

*U cilju bolje promocije investicionih potencijala opština Kanjiža je formirala One-Stop-Shop kancelariju u okviru opštinske uprave*

Na raskrsnici važnih saobraćajnica Kanjiža je oduvek bila mesto u koje se ne samo svraćalo nego se tamo i ostajalo. Od vremena privatizacije postala je posebno interesantno mesto u koje rado ulažu i domaći i inostrani investitori.

### Kanjiža geografskim položajem i infrastrukturom ima velike šanse za privlačenje investitora. U kojim privrednim sektorima vidite najviše potencijala?

– Opština Kanjiža se nalazi na raskrsnici svih vrsta saobraćajnica od izuzetnog strateškog značaja. Zato je pored naselja Horgoš opština izgradila industrijski park na 23 hektara, koji je odlično infrastrukturno opremljen.

Tradicionalno jake privredne grane u kojima opština Kanjiža vidi šansu za privlačenje novih investicija su: poljoprivreda, prehrambena industrija, građevinarstvo, turizam. Poznata su bogata nalazišta nafte, gline, gasa i termalnih voda, a intenzivno se promovišu i mogućnosti razvoja prvenstveno banjskog i konferencijskog turizma i porečansko-rečnog turizma.

### Šta opština konkretno čini na unapređenju poslovnog okruženja za privlačenje novih investitora?

– Da bi pojednostavili procedure, olakšali investorima i uštedeli im vreme, formirali smo One-Stop-Shop kancelariju, koja je specijalizovana za pružanje neophodnih informacija i usluga radi efikasnije i efektivnije realizacije investicija. Kancelarija za buduće investitore obavlja i sve komunikacije sa ostalim nadležnim državnim organima u svim fazama investicije i nakon toga.

Prilikom investiranja lokalna samouprava, u zavisnosti od iznosa i parametara investicije (npr. broj novih radnih mesta, privredni značaj...) investorima pruža određene olakšice, što sve opštinu Kanjiža čini veoma privlačnom za dolazak novih ulagača.



Podržano

# BFC STANDARD JE TEMELJ NAŠE PROMOCIJE INVESTICIJA



**ZORAN ILIĆ**

Predsednik opštine Lebane



*Strategijom razvoja opštine precizno su predviđeni resursi koji će se razvijati i aktivnosti kojima će se povećati standard građana*

Program certifikacije BFC SEE pruža opštinama jasne smernice o tome kako da kreiraju dobru poslovnu klimu i uvedu međunarodno priznate standarde efikasne i transparentne lokalne administracije i tako postanu atraktivniji za investitore.

**Lebane je od pre dve godine potpisnik deklaracije o ulasku u program certifikacije po regionalnim BFC standardima. Šta je u tom periodu učinjeno na unapređenju poslovnog okruženja u Lebanu?**

– Opština Lebane je prepoznala Program certifikacije kao osnov za promociju sopstvenih investicionih potencijala i za unapređenje poslovnog okruženja. U skladu sa standardima lokalnih samouprava opština je organizovana da u potpunosti može efikasno da odgovori i pruži podsticaj radi stvaranja povoljnog okruženja i uslova za postojeće i potencijalne investitore.

**Koje biste prioritete opštine Lebane izdvojili kao ključne za dalji privredni razvoj?**

– Strategijom razvoja 2014–2021. određeni su prioriteti razvoja: poljoprivreda će se unaprediti intenziviranjem proizvodnje, udruživanjem farmera i stimulisanjem proizvodnje organske hrane. Turistička ponuda će se obogatiti potencijalnim kapacitetima i prirodnim resursima, a oživljavanje lokaliteta *Caričin grad* i Vizitorskog centra *Teodora* su prioriteti. Privlačenje investitora radi otvaranja novih radnih mesta ima važno mesto u Strategiji, kao i značajan podsticaj koji će dobiti mala i srednja preduzeća. Uz to, izgrađena infrastruktura sa akcentom na zaštiti životne sredine i podizanju standarda stanovništva, pokazuje jasan pravac u kojem će se opština razvijati.



## BEOČIN

Opština Beočin, rasprostranjena na desnoj obali Dunava i severnim padinama Fruške gore, nalazi se u središnjem delu Vojvodine, na svega 17 kilometara od Novog Sada i 80 km od Beograda. Sa približno 17.000 stanovnika u deset naseljenih mesta, prostire se na površini od 183 kvadratna kilometra. Veliki potencijal opštine Beočin predstavljaju šume. Od blizu 8.000 hektara, na koliko se ukupno prostiru, nešto preko 6.500 hektara beočinskih šuma je na području Nacionalnog parka „Fruška gora“. Uz razvijenu privredu, u kojoj prednjači kompanija *Lafarž Holcim*, Beočin investitorima nudi dobro opremljene industrijske zone i odličnu saobraćajnu povezanost drumskim i rečnim putem.

Uz dva, od sedamnaest fruškogorskih manastira, koji se nalaze u Beočinu i Rakovcu i Kongresni centar *Ceptor* na Andrevlju, veliki razlog poseta severnim padinama Fruške gore su već duži period vinari, odnosno vinski podrumi. Vinograde koja obasjavaju dva sunca, jedno s neba, a drugo koje dolazi refleksijom s Dunava, proglašavaju za najbolje s Fruške gore. Trinaest veoma kvalitetnih vinskih kuća na pravi način dočekuju brojne turiste, sve češće bicikliste koji se, u potrazi za novim stazama, opredeljuju za vožnju u sendviču Dunava i Fruške gore i sve bogatiju etno-ponudu.

Moćni i lepi Dunav, blizina Nacionalnog parka „Fruška gora“, prioritet dat velikim razvojnim projektima iz oblasti turizma neki su od bitnih elemenata koji čine da Beočin prerasta u ozbiljan turistički centar.



Podržano

## NOVI PUTEVI OČEKUJU INVESTITORE



**BOJAN RADOVIĆ**

Predsednik opštine  
Aranđelovac



*Svesni značaja dobre infrastrukture za privlačenje investora, opština je u poslednje četiri godine obnovila stari autoput Topola – Aranđelovac – Lazarevac u dužini od 23 km i vrednosti preko 10 miliona evra – kao i oko 100 km lokalnih puteva*

Aranđelovac je opština sa izuzetnim potencijalima za razvoj turizma i poljoprivrede. U dobar poslovni ambijent rado dolaze i domaći i inostrani investitori, a opštinska uprava čini sve da im uslove za rad učini što boljim

### **Aranđelovac raspolaže resursima za razvoj industrije i turizma. Koji su prioriteti opštine za budući ekonomski razvoj?**

– Stubovi ekonomskog razvoja Aranđelovca su poljoprivreda i turizam. U prethodnom periodu povećali smo agrarni budžet, obezbedili subvencije za više od 300 poljoprivrednika, i povećali obim proizvodnje voća, što će u narednim godinama ostati prioritet.

U turizmu beležimo značajan rast poseta, Bukovičkoj banji je vraćen stari sjaj i status, sanirana je Crkva-brvnara iz 17. veka i urađeno je još mnogo toga. Pored najmodernijeg hotela *Izvor* i akva-parka, imamo i kvalitetan privatni smeštaj i zato smo optimisti u razvoju turizma u opštini.

Zahvaljujući kompanijama *Peštan*, koja ima hiljadu radnika, i *Bekament*, koja je nedavno zaposlila novih 70 radnika, smanjen je broj nezaposlenih. Pored toga, nizom akcija smo podržali otvaranje novih MSP sa ciljem da budemo spona između privatnog sektora i državnih organa.

I domaći i inostrani investitori rado dolaze u naš grad i mi se trudimo da obezbedimo najbolje uslove za sve. Smatramo da je infrastruktura najvažnija, pa smo u prethodne četiri godine uradili više nego u proteklih nekoliko decenija. rekonstruisan je stari magistralni put Topola–Aranđelovac–Lazarevac, od 23 km, što je projekat vredan više od 10 miliona evra. Pored toga, i oko 100 kilometara lokalnih puteva je sređeno. U narednom periodu nastavićemo odličnu saradnju sa nadležnim ministarstvima.

## AUTOPUT KA DINAMIČNOM RAZVOJU



**VLADICA DIMITROV**

Predsednik opštine  
Dimitrovgrad



*Izgradnja industrijske zone i završetak deonice autoputa Niš – granica sa Bugarskom, tokom sledeće godine, pozicioniraće opštinu Dimitrovgrad na mapi greenfield lokacija Srbije*

Opština Dimitrovgrad očekuje izgradnju radne zone Beleš i završetak radova na magistralnom putu oko grada.

### **Odnedavno ste predsednik opštine Dimitrovgrad koja je već dugo opterećena različitim ekonomskim izazovima. Koji su vaši prioriteti za naredni period, kada je reč o poboljšanju života građana?**

– Opština Dimitrovgrad je infrastrukturno i komunalno prilično uređena, sa širokim spektrom socijalnih davanja, ali i velikim problemom u smislu nezaposlenosti i nerazvijenom privredom. Zato su osnovni prioriteti usmereni na razvojne kategorije, a to su poljoprivreda i turizam.

U poljoprivredi opština subvencionise investicije komercijalnih poljoprivrednih gazdinstava, dok se u oblasti turizma subvencionisu investicije u smeštajne i ugostiteljske kapacitete, sa ciljem povećanja broja noćenja, kao i broja turističkih manifestacija. Subvencije u privredi su u većem delu usmerene na sufinansiranje investicija u osnovna sredstva, sa obavezom otvaranja novih radnih mesta, kao i subvencionisanje kamata na kredite.

### **Gde vidite prostor za privlačenje novih investitora?**

– U poslednje dve godine, rešavanjem dela imovinskih problema oko zemljišta nekadašnjih društvenih preduzeća, stvoreni su preduslovi za osnivanje nove poslovne zone *Beleš*, površine pet hektara, za čiju izgradnju smo uspeali da obezbedimo sufinansiranje od Ministarstva privrede.

Radna zona *Beleš* organizovana je u 14 parcela površina od 0,2 ha do 1 ha, u neposrednoj je vezi sa auto-putem u izgradnji i sa postojećim magistralnim putem oko Dimitrovgrada. U toku je izbor izvođača radova sa rokom za završetak do maja 2017. godine. Izgradnjom zone i završetkom deonice autoputa Niš – granica sa Bugarskom, opština Dimitrovgrad će se pozicionirati na mapi *greenfield* lokacija Srbije.

## DRUGA INDUSTRIJSKA ZONA



**ANDRIJA ŽIVKOVIĆ**

Predsednik opštine Lajkovac



*Opština Lajkovac ima velike razvojne potencijale zahvaljujući povoljnom geografskom položaju, blizini plovnih puteva i bogatim prirodnim resursima*

Pored postojeće Industrijske zone na površini od 105 hektara, čije kompletno uređenje tek predstoji, Lajkovac očekuje završetak radova na auto-putu Beograd – Južni Jadran i razvoj Industrijske zone II u Nepričavi.

**Lajkovac je opština sa velikim potencijalom za privredni razvoj. Kakvi su vaši planovi u narednom periodu?**

– Naš strateški plan vezan je, pre svega, za razvoj infrastrukturnih projekata, odnosno završetka auto-puta Beograd – Južni Jadran (Koridor 11) i razvoj Industrijske zone II u Nepričavi, odnosno u okviru petlje pomenutog Koridora.

Cilj opštine Lajkovac je izgradnja i opremanje industrijske zone, dolazak stranih i domaćih investitora i otvaranje novih ranih mesta, pre svega za građane opštine Lajkovac.

**Kako ocenjujete novi Zakon o finansiranju lokalnih samouprava?**

– Svako uskraćivanje transfernih sredstava od Republike predstavlja veliki problem za svaku opštinu, pogotovo one manje razvijene. U odnosu na prvobitne najave i predloge, ovo umanjenje sredstava od Republike nije veliko, ali će se ipak osetiti.

Opština Lajkovac će pokušati na razne načine da, povećanjem sopstvenih prihoda, nadomesti ovu razliku od transfernih sredstava, a da pritom to ne bude na štetu samih građana.

## POMOĆ NALED-a U PRAVOM TRENUTKU



**BOBAN JANKOVIĆ**

Predsednik opštine Mionica



*Zahvaljujući članstvu u NALED-u, opština Mionica je dobila smernice koje su od neprocenjivog značaja za privlačenje novih investitora*

Mionica je član NALED-a manje od dve godine i za to vreme su prepoznali velike mogućnosti koje ta najveća nezavisna privatno-javna organizacija pruža i koja značajno doprinosi unapređenju privrednog ambijenta u malim lokalnim samoupravama.

**Mionica je opština sa velikim potencijalom za razvoj različitih privrednih grana i sektora. Šta su strateški prioriteti opštine na planu daljeg razvoja?**

– Opština Mionica je opština koja pripada IV kategoriji razvojenosti, iako ima veliki potencijal pre svega za turizam zbog najvećeg turističkog naselja u Kolubarskom okrugu Banje Vrujci, blizine Beograda do koga će se po otvaranju Koridora 11 stizati za manje od sat vremena. Pored Banje Vrujci, na teritoriji naše opštine nalazi se i zasićeno nepokretno kulturno dobro *Rodna kuća vojvode Živojina Mišića*, spomenik prirode *Ribnica* i još mnogo kulturnih i istorijskih spomenika. Osim turizma, opština Mionica buduću privredni rast i razvoj bazira i na poljoprivredi. U narednim godinama značajna sredstva uložiće se za podsticanje razvoja voćarstva i novu opremu, sa ciljem da se mladi zadrže na selu i nastave da se bave tradicionalno poljoprivredom, ali na moderniji način. Industrija je grana privrede koja takođe zaslužuje posebne podsticaje. Opština Mionica je bila poznata van granica naše stare Jugoslavije po konfeksionarskoj i metalskoj industriji, koje sada planiramo ponovo da pokrenemo.

Zahvaljujući članstvu u NALED-u, smernice koje smo dobili su od neprocenjivog značaja za privlačenje investitora. Potvrda uspešnosti bazirana na stručnosti NALED-a je i Ana Brnabić, koja je najbolji reprezent ove organizacije. Opština Mionica će u budućnosti nastaviti aktivno da saraduje sa NALED-om jer njihovo znanje, iskustvo i stručna pomoć su ono što nam je potrebno kako bismo Mionicu doveli na nivo koji može da ima shodno svojim potencijalima.



**10 YEARS**

SUPPORTING REFORMS IN SERBIA

10 YEARS  
SUPPORTING REFORMS IN SERBIA

10 YEARS  
SUPPORTING REFORMS IN SERBIA

10 YEARS  
SUPPORTING REFORMS IN SERBIA



## NALED ČLANSTVO

U proteklih 10 godina pod zajedničkim krovom NALED-a okupilo se 250 posvećenih i odgovornih članova iz redova najuspješnijih domaćim kompanija, stranih investitora, lokalnih samouprava, nezavisnih institucija i nevladinih organizacija. Članovi NALED-a se zalažu za efikasnu državu i elektronsku upravu, smanjenje birokratije i parafiskalnog opterećenja, i uspostavljanje fer konkurencije. Kao platforma za dijalog privatnog, javnog i civilnog sektora, NALED usklađuje stavove sva tri sektora društva i pronalazi zajednička rešenja koja su u najboljem interesu čitave zajednice.

# PROSLAVA ROĐENDANA NALED-a



**ANA BRNABIĆ**

Ministarka državne uprave i  
lokalne samouprave

Znam kolika je odgovornost na nama koji smo iz NALED-a došli u Vladu Republike Srbije jer znam koliko se od nas očekuje i znam takođe da će NALED biti naš najveći kritičar. To i očekujem od NALED-a, kao što očekujem i konkretne predloge rešenja.

Poslednje dve godine bile su posebna prekretnica u radu organizacije zato što smo naišli na otvorenost Vlade Republike Srbije i Narodne skupštine kakvu do tada nismo videli i nismo ni mogli da očekujemo. Zajedno s Vladom NALED je napravio dve važne radne grupe: Stručnu grupu za suzbijanje sive ekonomije i Zajedničku radnu grupu za unapređenje pozicije Srbije na Doing Business listi Svetske banke. Treća velika reformrska stvar koju smo realizovali zajedno s Narodnom skupštinom jeste formiranje Ekonomskog kokusa, gde je prvi put grupa poslanika opozicije i vladajuće koalicije okupljena da radi na amandmanima na zakone koji su važni za privrednike kako bismo napravili bolji poslovni ambijent.

Što se tiče mene i Ministarstva za državnu upravu i lokalnu samoupravu, naša misija će biti Srbija bez šaltera, s kompetentnim, odgovornim i efikasnim kadrovima u javnoj upravi, sa lokalnim liderima koji imaju sve preduslove da realizuju svoje vizije, privredom koja oseća potrebu i dužnost da plati obaveze i poštuje propise, zakonima koje donosimo zajedno, jednostavnim poreskim sistemom i pre svega zadovoljnim građanima. U realizaciji te misije računam na punu podršku NALED-a.





## BRANISLAV NEDIMOVIĆ

Ministar poljoprivrede i zaštite životne sredine

Postoji najmanje tri odgovora na pitanje zašto je za moju lokalnu samoupravu bio koristan ulazak u NALED. Prvi je taj da smo postali bolji servis građana i privrede. Takođe, dobili smo međunarodno priznanje *Financial Timesa*, čega ne bi bilo da nije bilo NALED-a. Treće, najmanje jedan investitor koji je otvorio 700 radnih mesta došao je u Sremsku Mitrovicu zahvaljujući aktivnosti NALED-a. Zato bih svakom kolegi poručio da uvek ima bar tri dovoljno dobra razloga zašto bi trebalo da bude deo NALED-a.

Sada kao ministar poljoprivrede tražiću pomoć NALED-a u uspostavljanju sistema kontrole kvaliteta hrane i formiranju nacionalnog saveta za bezbednost hrane. Moramo da napravimo ozbiljnu reformu u poljoprivredi, a ja u ovom trenutku ne vidim boljeg partnera Vladi Srbije od NALED-a i sličnih organizacija. I želim da proslavu 20 godina rada napravimo u Areni.



## MARY BURCE WARLICK

Bivši američki ambasador u Srbiji

Zaista ste postigli mnogo sjajnih stvari u poslednjih deset godina, i to je veliki znak priznanja vašoj viziji, vašoj posvećenosti i liderstvu. Učinili ste mnogo u smislu unapređenja poslovne klime, zalaganja za reforme i njihovo sprovođenje. Uspesi NALED-a u poslednjih deset godina bili su istinski značajni za mobilizaciju poslovnih ljudi, lokalnih administracija i civilnog društva i njihov zajednički rad na unapređenju poslovne klime u Srbiji. Vaš rad sa Vladom Srbije i Parlamentom, na regulatornim i zakonskim prioritetima, unapređivanju efikasnosti, smanjenju birokratije, unapređenju reformi i ekonomskom razvoju je bio mnogostruko značajan.

Tokom mog službovanja u Srbiji bila mi je čast da podržavam USAID-ovu pomoć NALED-u i da učestvujem u nekim od vaših inicijativa, uključujući Program certifikacije opština sa povoljnim poslovnim okruženjem. Još jednom, zaslužujete puno priznanje i treba da budete ponosni na sve ono što ste postigli. Želim vam puno uspeha u nastavku vašeg rada u narednoj deceniji i nadalje. Moje čestitke.



## KYLE RANDOLPH SCOTT

Ambasador SAD u Srbiji

Američka ambasada je snažno podržavala NALED u prethodnih 10 godina i podržava ga i danas i veoma, veoma smo ponosni ogromnim uspehom koji ste postigli. NALED se mnogo puta pokazao kao dragoceni partner Vlade Srbije i srpskog naroda, kao i šampion u važnim naporima da se reformiše ekonomija i promoviše razvoj na centralnom i lokalnom nivou. Ponosan sam na našu ulogu u osnivanju NALED-a kao i na kontinuiranu podršku, ali ono što je važnije od naše pomoći jeste vaš posao, koji donosi rezultate, koji daje velike promene.

Još mnogo toga preostaje da se uradi – borba protiv korupcije još nije okončana, treba pobediti sivu ekonomiju, a parafiskalni nameti predstavljaju značajan teret potencijalnim investitorima. NALED-ovo raznoliko članstvo čini ovu organizaciju idealnom za rad sa novim ministrima u ovim oblastima. Dobra vest jeste što u Srbiji vidim Vladu, poslovnu zajednicu i civilno društvo posvećeno borbi sa izazovima. Radujem se nastavku našeg partnerstva s NALED-om, Vladom Srbije, poslovnom zajednicom i civilnim društvom na našem zajedničkom radu kako bi Srbija postala još bolje mesto za ulaganje i poslovanje u budućnosti. Čestitam NALED-u na rastu i uspehu tokom prethodnih 10 godina i želim vam još mnogo godina uspeha.







## **GORAN KOVAČEVIĆ**

Predsednik Upravnog odbora NALED-a

Mnogi su me pitali zašto sam se učlanio u NALED kao neko ko je celog života u privatnom biznisu. Smatrao sam da moram da se uključim u rešavanje problema i da se angažujem da bismo napravili bolje društvo.

Ključne pobe u unapređenju poslovnog ambijenta ostvarićemo sa snažnim institucijama, upornošću i kreiranjem poslovnog okruženja u kome će svi ljudi moći da vode uspešan biznis, a ne samo natprosečni. Glavni posao je da se uvedemo procedure koje će omogućiti da i ljudi bez posebnih znanja mogu da pokrenu svoj mali biznis sa dvoje, troje ili petoro zaposlenih i mislim da bi ova zemlja bila daleko bogatija i srećnija kada bi se više radale upravo takve firme.

Cilj NALED-a je moderna Srbija, organizovana država visoke međunarodne konkurentnosti. Potpuno je jasno da naše društvo ne sme da bude zatvoreno i jedini način da idemo napred jeste da otvorimo vrata konkurenciji. To je društvo u kojem su sve relevantne informacije pravovremeno dostupne, društvo koje ima efikasnu administraciju i gde je korupcija iznenađenje, a ne pravilo. To su sistemska pravila koja moramo da uvedemo.



## **VIOLETA JOVANOVIĆ**

Izvršna direktorka NALED-a

Centralno mesto u priči o NALED-u pripada našim članovima, svima vama koji nepogrešivo stavljate ključne ekonomske teme na agendu organizacije, pomažete da ukrštamo interese javnog, privatnog i civilnog sektora i tako dođemo do najboljih rešenja koja možemo da zagovarimo pred vladom i parlamentom.

Istaknuto mesto rezervisano je za naše institucionalne partnere i donatore – Vladu Srbije, resorna ministarstva, Narodnu skupštinu, Pokrajinsku vladu, Svetsku banku, Delegaciju Evropske unije i druge međunarodne organizacije, institucije Regionalne mreže za povoljno poslovno okruženje, ambasade i brojne stručne saradnike s kojima smo postigli vrlo konkretne rezultate. U srcu naše priče je i mala, ali odabrana ekipa Izvršne kancelarije koja godinama osluškuje potrebe članova i prevodi sve inicijative i zahteve u rešenja za bolji ambijent.

Mnogo toga smo uspeali da postignemo zajedno, ali nam veliki izazovi tek predstoje, da budemo bliži viziji Srbije kao društva koje promovise međunarodnu saradnju i afirmise sopstvenu pamet i snage. Imamo rešenja, spremni smo da preuzmemo odgovornost za poslove koje nam država poveri i zato mi ostaje da vas pozovem da se još snažnije okupimo oko ideje NALED-a i naše platforme za 10 novih godina zajedništva i napretka.





**Dobrodošli u Lapovo**



Njegoševa br.18  
Lapovo, Srbija  
Tel. +381 34 853-516  
office@lapovo.rs  
www.lapovo.rs



## Povodom jubileja 10. Godina NALED-a

- za još više leta
- za još bolji i uspešniji poslovni ambijent
- za dobrobit svih nas

Čestita vam ovaj značajan jubilej

*Opština Vladimirci  
Predsednik opštine*

### OPŠTINA VLADIMIRCI

Svetog Save 34  
15225 Vladimirci  
Tel: 015/513-141  
Tel/fax: 015/513-146  
Email:  
sovlad@vladimirci.org.rs

[WWW.VLADIMIRCI.ORG.RS](http://WWW.VLADIMIRCI.ORG.RS)



**TRAG FONDACIJA**  
[www.tragfondacija.org](http://www.tragfondacija.org)

Trag je domaća fondacija koja već 17 godina pomaže ljudima da dođu do sredstava i znanja kako bi svoje neposredno okruženje učinili boljim.

Uspešne priče iz preko 200 lokalnih zajednica rezultat su predanog rada na hiljade aktivnih građana širom Srbije, svih zaposlenih u fondaciji, i posvećenih donatora uz čiju podršku je uloženo preko 7 miliona dolara u 1.300 inicijativa lokalnih udruženja građana.

U nastojanju da oživimo i promovišemo filantropske ideje i akcije, ove godine organizujemo jubilejnu desetu VIRTUS nagradu za filantropiju.

Pozivamo sve kompanije, preduzeća i pojedinačne darodavce da se tokom oktobra i novembra 2016. godine nominuju za ovu prestižnu nagradu.  
[www.tragfondacija.org/virtus](http://www.tragfondacija.org/virtus)



Trag fondacija je osnovala i finansijsku zadužbinu za podršku građanima koji menjaju naše društvo nabolje, prvu takvu vrste u Srbiji.

### Zato što brinemo za budućnost!

Opština Arilje upućuje iskrene čestitke NALED-u povodom proslave 10 godina postojanja, sa željom da proslave još mnogo uspešnih godina.



Kancelarija za lokalni ekonomski razvoj  
Opština Arilje 53, 31230  
Tel: 031 891 918  
Email: arilje@arilje.org.rs



**Opština Lazarevac**  
Karadjordjeva 42, 11550 Lazarevac, Srbija, PAC 214203  
tel. +381 11 8123 191, 8123 128  
fax +381 11 8121 067

[www.lazarevac.rs](http://www.lazarevac.rs)



*Opština Bačka Palanka upućuje iskrene čestitke NALED-U Povodom 10 godina postojanja i rada, sa željom da i u narednom periodu beležite poslovne uspehe i proslavite još mnogo uspešnih godina.*



Opština Bačka Palanka  
Kralja Petra 16, 21400 Bačka Palanka, Srbija  
[www.backapalanka.rs](http://www.backapalanka.rs)

Kancelarija za lokalno-ekonomski razvoj; +381 21 210-11-56; [ler@backapalanka.org.rs](mailto:ler@backapalanka.org.rs)



Opština Boljevac  
Kralja Aleksandra 24, 19370  
Telefon/fax: 030/463-412; 463-413  
Email: [kabinet@opstinaboljevac.rs](mailto:kabinet@opstinaboljevac.rs)  
[predsednik@opstinaboljevac.rs](mailto:predsednik@opstinaboljevac.rs)

[www.boljevac.org.rs](http://www.boljevac.org.rs)



**Eurozeit** d.o.o.  
Sremska Mitrovica

*We know how to follow you...*



Trstenik  
u srcu srbije

Veran  
tradiciji

Otvoren  
za novo

Kneginje Milice 5, 37240 Trstenik  
Telefon: +381 37 714 317  
e-mail: [ler@trstenik.rs](mailto:ler@trstenik.rs)

[www.trstenik.rs](http://www.trstenik.rs)



Naša budućnost  
- vaša vizija!

Opština Prokuplje  
Nikodija Stojanovića Tatka 2, Prokuplje

Mail: [kabinet@prokuplje.org.rs](mailto:kabinet@prokuplje.org.rs)  
Tel: +381 27 321 071  
Fax: +381 27 324 028

Vranje, grad koji ide  
u korak sa vremenom.



Grad Vranje  
Gradska uprava  
Kralja Milana br.1, 17500 Vranje  
[kabinet@vranje.org.rs](mailto:kabinet@vranje.org.rs)  
Tel: 017 402-305; Fax: 421-576



# LISTA ČLANOVA

## PRIVREDA

**ADDIKO BANK**  
www.addiko.rs

**ADVOKATSKA KANCELARIJA  
ALEKSANDRA M. LITRIČIN**  
N/A

**ADVOKATSKA  
KANCELARIJA KOSIĆ**  
www.kosiclaw.co.rs

**AGRI BUSINESS  
PARTNER**  
www.abp.rs

**ALEKSANDAR GRADNJA**  
www.aleksandar-group.rs

**ALFA-PLAM**  
www.alfaplam.rs

**AOFI - AGENCIJA ZA  
OSIGURANJE I FINANSIRANJE  
IZVOZA REPUBLIKE SRBIJE**  
www.aofi.rs

**APATINSKA PIVARA**  
www.jelenpivo.com

**ASSECO SEE \*\*\*\*\***  
www.asseco-see.com

**ASTRAZENECA**  
www.astrazeneca.com

**ATLANTIC GRUPA \*\*\***  
www.atlanticgrupa.com

**BAMBI**  
www.bambi.rs

**BRITISH AMERICAN  
TOBACCO SEE \*\*\***  
www.bat.com

**CARNEX**  
www.carnex.rs

**CHIPITA YU**  
www.chipita.com

**CISCO SRBIJA \*\*\***  
www.cisco.com/yu

**COCA-COLA HBC \*\*\*\*\***  
www.coca-colahellenic.rs

**COMTRADE SYSTEM  
INTEGRATION \*\*\***  
www.comtradegroup.com

**CONFLUENCE PROPERTY  
MANAGEMENT**  
www.confluence.rs

**CONTINENTAL WIND SERBIA**  
www.continentalwind.com

**CRH SERBIA \*\*\***  
www.crhserbia.com

**CROWNE PLAZA BEOGRAD**  
www.ihg.com/crowneplaza/

**DELHAIZE SERBIA \*\*\***  
www.delhaizegroup.com

**DELOITTE \*\*\***  
www.deloitte.com

**DIS \*\*\***  
www.dis.rs

**DONERRA**  
www.donerra.com

**DUNAV OSIGURANJE**  
www.dunav.com

**ELNOS BL \*\*\*\*\***  
www.elnosbl.com

**ENERGOPROJEKT  
HOLDING \*\*\***  
www.energoprojekt.rs

**ERKER-INŽENJERING**  
www.erker-inzenjering.com

**ERSTE BANKA**  
www.erstebank.rs

**EUROZEIT**  
www.eurozeit.rs

**FARMALOGIST**  
www.farmalogist.rs

**GALEB GROUP**  
www.galeb.com

**GENERAL ELECTRIC  
- GE HOLDINGS**  
www.ge.com

**GOMEX \*\*\*\*\***  
www.gomex.rs

**GORENJE \*\*\***  
www.gorenje.rs

**GRAWE OSIGURANJE**  
www.grawe.rs

**HALIFAX  
CONSULTING**  
www.halifaxconsulting.com

**HARRISONS**  
www.harrison-solicitors.com

**HEINEKEN SRBIJA \*\*\*\*\***  
www.theheinekencompany.com

**HEMOFARM**  
www.hemofarm.rs

**HORWATH HTL**  
www.horwathhtl.rs

**HYATT REGENCY  
BELGRADE**  
www.belgrade.regency.hyatt.com

**IBM - INTERNATIONAL  
BUSINESS MACHINES \*\*\***  
www.ibm.com

**INPHARM \*\*\***  
www.inpharm.rs

**INSTITUT ZA STANDARDE  
I TEHNOLOGIJE**  
www.instate.biz

**ISAILOVIĆ & PARTNERS  
ATTORNEYS AT LAW**  
www.advokatskakancelarija.com

**ITM**  
www.itm.rs

**JT INTERNATIONAL \*\*\***  
www.jti.com

**JUBMES BANKA**  
www.jubmes.rs

**KARANOVIĆ & NIKOLIĆ  
ORTAČKO ADVOKATSKO  
DRUŠTVO**  
www.karanovic-nikolic.com

**KNJAZ MILOŠ**  
www.knjaz.co.rs

**KOMERCIJALNA  
BANKA**  
www.kombank.com

**KOTEKS VISCOFAN**  
www.viscofan.com

**KPMG \*\*\***  
www.kpmg.rs

**LEKOVIT**  
www.lekovit.co.rs

**LINDE GAS SRBIJA**  
www.linde.rs

**LUKA BEOGRAD**  
www.lukabeograd.com

**M&I SYSTEMS \*\*\***  
www.mi-system.co.rs

**MASTERCARD \*\*\*\*\***  
www.mastercard.com

**MEDIJA CENTAR**  
www.mc.rs

**MERA SOFTWARE  
SERVICES \*\*\***  
www.merasws.rs

**MERCATOR-S**  
www.mercator.rs

**MESSER TEHNOGAS \*\*\***  
www.messergroup.com  
www.messer.rs

**METRO CASH&CARRY \*\*\***  
www.metro.rs

**MICROSOFT SOFTWARE \*\*\***  
www.microsoft.com/serbia

**MILLENNIUM TEAM \*\*\*\***  
www.millenniumtem.rs

**MIRABANK**  
www.mirabank.rs

**MK GROUP**  
www.mkgroup.rs

**MOJ KIOSK GROUP \*\*\*\***  
www.mojkioskstampa.rs

**MONDELEZ \*\*\***  
www.mondelezinternational.com

**MSD MERCK SHARP & DOHME**  
www.msd.rs

**NATIVE CONSULTING \*\*\***  
www.native.rs

**NELT \*\*\***  
www.nelt.rs

**NIMAX**  
www.nimax.rs

**NOVOSADSKI SAJAM**  
www.sajam.net

**OPTIMED**  
www.optimed.rs

**ORTAČKO ADVOKATSKO  
DRUŠTVO GUCUNJA**  
N/A

**OSA RAČUNARSKI  
INŽENJERING \*\*\***  
www.osa.rs

**PEJAK HANDEL**  
www.pejak-handel.net

**PERUTNINA PTUJ TOPIKO \*\*\***  
www.perutnina.rs



## Opština Bojnik

Trg Slobode 2-4, 16205 Bojnik

Telefon: 016 821 214

Fax: 016 821 174

**PETITE GENEVE  
PETROVIĆ**  
www.petitegeneve.com

**PFB**  
www.pfb.rs

**PFIZER HCP CORPORATION**  
www.pfizer.com

**PHILIP MORRIS  
SERVICES \*\*\***  
www.pmi.com

**PIONIR**  
www.pionir.rs

**PRICEWATER  
-HOUSECOOPERS**  
www.pwc.rs

**PROCREDIT BANK \*\*\***  
www.procreditbank.rs

**PROZONE \*\*\***  
www.prozone.rs

**PWW**  
www.porr.rs

**REPRESENT  
COMMUNICATIONS \*\*\***  
www.represent.rs

**RIO TINTO**  
www.riotinto.com

**RIVER POWER SOLUTIONS**  
www.riverpower.eu

**ROCHE**  
www.rochesrbija.rs

**RUDNIK – CONTANGO \*\*\***  
www.contango.rs

**S&T SERBIA \*\*\***  
www.snt.rs

**SADÉ SERBIA**  
www.sade.rs

**SAP WEST  
BALKANS \*\*\*\***  
www.sap.com/westbalkans

**SCHNEIDER ELECTRIC  
SRBIJA \*\*\***  
www.schneider-electric.rs

**SEKOPAK**  
www.sekopak.com

**SERBIAN BUSINESS  
SYSTEMS \*\*\***  
www.sbs.rs

**SGS**  
www.sgs.com

**SIEMENS**  
www.siemens.rs

**SIMIĆ & PARTNERI**  
www.simic-partneri.rs

**SOCIETE GENERALE  
BANKA SRBIJA \*\*\***  
www.societegenerale.rs

**SOLVING IT  
SOLUTIONS  
AND SERVICES \*\*\***  
www.solving.rs

**STANDARD GAS**  
www.standardgas.rs

**STEFKOM**  
www.stefkom.rs

**STIGA**  
www.stiga.rs

**STIHL**  
www.stihl.rs

**STRAUSS ADRIATIC \*\*\***  
www.strauss-group.rs

**TELEGROUP \*\*\***  
www.telegroup.rs

**TELEKOM SRBIJA \*\*\***  
www.telekom.rs

**TELENOR \*\*\***  
www.telenor.rs

**THE COCA-COLA  
COMPANY \*\*\***  
www.coca-colahellenic.rs

**TIGAR**  
www.tigar.com

**TIGAR TYRES**  
www.michelin.rs

**TIKKURILA**  
www.tikkurila.com

**TITAN CEMENTARA  
KOSJERIĆ**  
www.titan.rs

**UNICREDIT BANK SRBIJA**  
www.unicreditbank.rs

**UNIQA NEŽIVOTNO  
OSIGURANJE**  
www.uniqa.rs

**VEOLIA CENTRAL  
& EASTERN  
EUROPE BEOGRAD**  
www.veolia.com

**VEOLIA WATER  
SOLUTIONS  
& TECHNOLOGIES**  
www.veoliawater.rs

**VICTORIA GROUP \*\*\***  
www.victoriagroup.rs

**VIP MOBILE**  
www.vipmobile.rs

**WIND VISION  
OPERATIONS**  
www.windvision.com

**ZDRAVLJE ACTAVIS  
COMPANY**  
www.actavis.rs

#### LOKALNE SAMOUPRAVE

**GRAD BEOGRAD**  
www.beograd.rs

**GRAD ČAČAK**  
www.cacak.org.rs

**GRAD KIKINDA**  
www.kikinda.rs

**GRAD  
KRAGUJEVAC**  
www.kragujevac.rs

**GRAD KRALJEVO**  
www.kraljevo.org

**GRAD KRUŠEVAC**  
www.krusevac.rs

**GRAD  
LESKOVAC \*\*\***  
www.gradleskovac.org

**GRAD LOZNICA**  
www.loznica.rs

**GRAD NIŠ \*\*\***  
www.ni.rs

**GRAD  
NOVI PAZAR**  
www.novipazar.org.rs

**GRAD NOVI SAD \*\*\***  
www.novisad.rs

**GRAD  
PANČEVO \*\*\*\***  
www.pancevo.rs

**GRAD PIROT \*\*\***  
www.pirot.rs

**GRAD POŽAREVAC**  
www.pozarevac.rs

**GRAD  
SMEDEREVO**  
www.smederevo.org.rs

**GRAD SOMBOR**  
www.sombor.rs

**GRAD SREMSKA  
MITROVICA \*\*\***  
www.sremskamitrovica.org.rs

**GRAD SUBOTICA**  
www.gradsubotica.co.rs

**GRAD ŠABAC**  
www.sabac.org

**GRAD UŽICE**  
www.graduzice.org

**GRAD VALJEVO**  
www.valjevo.org.rs

**GRAD VRANJE**  
www.vranje.org.rs

**GRAD VRŠAC**  
www.vrsac.com

**GRAD  
ZRENJANIN**  
www.zrenjanin.org.rs

**OPŠTINA ADA**  
www.ada.org.rs

**OPŠTINA  
ALEKSINAC**  
www.aleksinac.org

**OPŠTINA ALIBUNAR**  
www.alibunar.org.rs

**OPŠTINA APATIN**  
www.soapatin.org

**OPŠTINA  
ARANĐELOVAC**  
www.arandjelovac.rs

**OPŠTINA ARILJE**  
www.arilje.org.rs

**OPŠTINA BAČ**  
www.bac.rs

**OPŠTINA BAČKA PALANKA**  
www.backapalanka.rs

**OPŠTINA  
BAČKA TOPOLA**  
www.btopola.org.rs

**OPŠTINA BAČKI  
PETROVAC**  
www.backipetrovac.rs

**OPŠTINA BEČEJ**  
www.becej.rs

**OPŠTINA  
BELA CRKVA**  
www.belackva.info

**OPŠTINA BELA PALANKA**  
www.belapalanka.org.rs

**OPŠTINA BEOČIN**  
www.beocin.rs

**OPŠTINA BOGATIĆ**  
www.bogatic.rs

**OPŠTINA BOLJEVAC**  
www.boljevac.org.rs



Opština Knić  
Pre godinu dana  
postali smo deo velike  
NALED porodice  
gradova, opština  
i poslovnog sektora  
koji svojim građanima  
omogućavaju  
kvalitetan život.

Danas uz podršku  
NALED lakše  
ostvarujemo ciljeve,  
a zadaci koji su pred  
nama, čine se  
savladivim. Osećamo se  
jačim i osposobljenijim za  
nove inicijative i projekte.  
Hvala Vam za uspešnu  
saradnju, nadamo se  
da ćemo i dalje uvoditi  
novine u naš rad, čime  
ćemo stvoriti bolji  
ambijent i bolje životne  
uslove za generacije  
koje dolaze.

## OPŠTINA KNIĆ

34240 Knić bb  
Tel: 034/510-113  
Fax: 034/510-163  
Mail: opstina@knic.rs  
Web: www.knic.rs

**OPŠTINA BOR**  
www.opstinabor.rs

**OPŠTINA BUJANOVAC**  
www.bujanovac.rs

**OPŠTINA ČOKA**  
www.coka.co.rs

**OPŠTINA ČUPRIJA**  
www.cuprija.rs

**OPŠTINA DESPOTOVAC**  
www.despotovac.rs

**OPŠTINA DIMITROVGRAD**  
www.dimitrovgrad.rs

**OPŠTINA GORNJI MILANOVAC**  
www.gornjimilanovac.rs

**OPŠTINA INĐIJA**  
www.indjija.net

**OPŠTINA IVANJICA**  
www.ivanjica.rs

**OPŠTINA KANJIŽA**  
www.kanjiža.rs

**OPŠTINA KLADOVO**  
www.kladovo.org.rs

**OPŠTINA KNIĆ**  
www.knic.rs

**OPŠTINA KNJAŽEVAC**  
www.knjazevac.rs

**OPŠTINA KOVAČICA**  
www.kovacica.org

**OPŠTINA KOVIN**  
www.kovin.org.rs

**OPŠTINA KULA**  
www.kula.rs

**OPŠTINA LAJKOVAC**  
www.lajkovac.org.rs

**OPŠTINA LAPOVO**  
www.lapovo.org

**OPŠTINA LAZAREVAC**  
www.lazarevac.rs

**OPŠTINA LEBANE**  
www.lebane.org.rs

**OPŠTINA MALI IDOŠ**  
www.malidjos.rs

**OPŠTINA MEROŠINA**  
www.merosina.org.rs

**OPŠTINA MIONICA**  
www.mionica.rs

**OPŠTINA NEGOTIN**  
www.negotin.rs

**OPŠTINA NOVA VAROŠ**  
www.novavaros.rs

**OPŠTINA NOVI BEČEJ**  
www.novibecej.rs

**OPŠTINA NOVI KNEŽEVAC**  
www.noviknezevac.rs

**OPŠTINA OBRENOVAC**  
www.obrenovac.rs

**OPŠTINA ODŽACI**  
www.odzaci.rs

**OPŠTINA OPOVO**  
www.opovo.org.rs

**OPŠTINA OSEČINA**  
www.osecina.com

**OPŠTINA PALILULA**  
www.palilula.org.rs

**OPŠTINA PEČINCI**  
www.pecinci.org

**OPŠTINA PLANDIŠTE**  
www.plandiste-opstina.rs

**OPŠTINA POŽEGA**  
www.pozega.org.rs

**OPŠTINA PROKUPLJE**  
www.prokuplje.org.rs

**OPŠTINA RAČA**  
www.raca.rs

**OPŠTINA RAKOVICA**  
www.rakovica.rs

**OPŠTINA RAŠKA**  
www.raska.org.rs

**OPŠTINA RAŽANJ**  
www.razanj.org

**OPŠTINA RUMA**  
www.ruma.rs

**OPŠTINA SENTA**  
www.zenta-senta.co.rs

**OPŠTINA SRBOBRAN**  
www.srbobran.rs

**OPŠTINA SREMSKI KARLOVCI**  
www.sremski-karlovci.org.rs

**OPŠTINA STARA PAZOVA**  
www.starapazova.eu

**OPŠTINA STARI GRAD**  
www.starigrad.org.rs

**OPŠTINA ŠID**  
www.opstinamid.org

**OPŠTINA TITEL**  
www.opstatitel.rs

**OPŠTINA TRGOVIŠTE**  
www.trgoviste.rs

**OPŠTINA TRSTENIK**  
www.trstenik.rs

**OPŠTINA TUTIN**  
www.tutin.rs

**OPŠTINA VELIKO GRADIŠTE**  
www.velikogradiste.org.rs

**OPŠTINA VLADIČIN HAN**  
www.vladicinhan.org.rs

**OPŠTINA VLASOTINCE**  
www.vlasotince.org.rs

**OPŠTINA VRAČAR**  
www.vracar.org.rs

**OPŠTINA VRBAS**  
www.vrbas.net

**OPŠTINA VRNJAČKA BANJA**  
www.opstinavnjackabanja.com

**OPŠTINA ZVEZDARA**  
www.zvezdara.com

**OPŠTINA ŽABALJ**  
www.zabalj.rs

**OPŠTINA ŽITIŠTE**  
www.zitiste.org.rs

**NEZAVISNE  
INSTITUCIJE / OCD**

**ACES**  
www.aces.rs

**AGENCIJA ZA PRIVREDNE  
REGISTRE - APR**  
www.apr.gov.rs

**ASKA ASOCIJACIJA  
SRPSKIH KLASTERA**  
www.aska.org.rs

**ASOCIJACIJA PRIVATNIH  
ZDRAVSTVENIH  
USTANOVA I PRIVATNIH  
PRAKSI SRBIJE**  
www.privatnapraksa.org

**AUTO MOTO  
SAVEZ  
SRBIJE - AMSS**  
www.amss.org.rs

**BIRN SRBIJA**  
www.birn.eu.com

**DOSTIGNUĆA  
MLADIH U SRBIJI**  
www.ja-serbia.org

**ENECA  
- ECONOMIC EXPERT  
COMMUNITY  
ASSOCIATION**  
www.eneca.org.rs

**ETNO MREŽA**  
www.ethnonetwork.com

**EUROCLOUD  
SRBIJA \*\*\***  
www.eurocloudserbia.rs

**FONDACIJA  
PEKSIM**  
www.peximfoundation.org

**KOMORA  
IZVRŠITELJA**  
www.komoraizvršitelja.rs

**PANONIJA KLASTER  
GRAĐEVINSKO  
KOMUNALNE  
DELATNOSTI**  
www.klasterpanonija.com

**SAVEZ  
PČELARSKIH  
ORGANIZACIJA SRBIJE**  
www.spos.info

**SMART  
KOLEKTIV**  
www.smartkolektiv.org

**UDRUŽENJE  
RECIKLERA  
SRBIJE**  
www.reciklerisrbije.com

**UVRA**  
www.uvra.net

**VIA-VITA  
SRPSKO DRUŠTVO  
ZA PUTEVE**  
www.via-vita.org.rs

**ZREPOK  
- ZRENJANINSKI  
POSLOVNI KRUG**  
www.zrepok.rs



*Čestitamo Nacionalnoj alijansi za lokalni ekonomski razvoj godišnjicu - deset godina postojanja i rada. Želimo Vam nastavak uspešne saradnje sa našom opštinom.*



Grad Čačak  
32 000, 2 Župana Stracimira  
Tel: 032/30 90 10; Fax: 032 30 90 44;  
E-mail: gradonacelnik@cacak.org.rs; www.cacak.org.rs

**M&I Systems, Co. Group**  
 Your partner  
 for **digital transformation**



car suggests you should take a break from driving, street lights go on and off depending on the number of passerbys, traffic lights change colours depending on how heavy the traffic is, your house turns on the air-conditioning an hour before you arrive, drones deliver mail... Everything is smart! Everything is IT! The world has gone DIGITAL!

Ten years ago, business world had a heated discussion about the business vs IT relation and whether IT drives business or whether IT enables business. Today, such debate is completely misplaced. Today, IT is business!



Digitalization changed the business model like nothing before. The Digital Business Platform is the only response to this change or rather to the digitalization of business. And we firmly believe in this! In our case, it is called MIS DIGITAL. Why use the word platform? Because only a comprehensive platform will make it possible for your IT to become your advantage; to bring you victory in the digital world. A platform, or an application or an ERP are not the only solutions. A platform needs to make it possible for your business model to go digital, for your business processes to be described in the form of a model



The world has changed! You must have heard this many times, and, yes, it's nothing new. The world has been changing constantly and since the beginning of time. However, the intensity of changes that are happening today is much bigger and faster than ever before. These changes affect us, our lives, the job we do or any job for that matter. Think about these changes....

Today, 'things' communicate among each other. Phones 'talk' to cars and refrigerators, a tennis racket will tell you how well you've played, a T-shirt you exercise in will count how many calories you have burnt, your wrist-watch can reply to your e-mails, your



your e-mails, your car suggests you should take a break from driving, street lights go on and off depending on the number of passerbys, traffic lights change colours depending on how heavy the traffic is, your house turns on the air-conditioning an hour before you arrive, drones deliver mail... Everything is smart! Everything is IT! The world has gone DIGITAL!

Amazon or Alibaba, Uber, Air B'n'B... These are the companies that everybody is talking about today. The biggest apartment rental agency doesn't own a single apartment. The biggest taxi company in the world doesn't have a single vehicle. You've heard about this, haven't you? What are these companies actually doing? What is their business? Aren't they really IT platforms that connect the demand (accommodation, car lift) to the supply (apartments, car lifts)? Aren't they actually in the IT business? Yes, to the same extent that a telecommunications company or a 'classical' IT company is. Yes, IT is a business! And business, just like the entire world, is DIGITAL!



(not images), to facilitate integration of different IT systems used in the company (since no company has just one IT system – and we want all IT systems to 'talk' among each other), to facilitate digitalization of your business logic, to have information systems support everything you do, and to have an intelligent system supporting good decision making based on the real time analysis of your data and processes. Also, this platform needs to ensure, through combining the standard and the stable in the background of your business, and the agile and the flexible in the client segment, that you are ready to react to changes, new demands and challenges. In other words, that you become a DIGITAL ENTERPRISE.

**This is why MIS DIGITAL is our strategy!**  
**M&I Systems, Co. Group**

Bulevar vojvode Stepe 16, 21000 Novi Sad, Serbia  
 mail: [info@mi-system.co.rs](mailto:info@mi-system.co.rs)  
[www.mi-system.co.rs](http://www.mi-system.co.rs)

# STVARAMO BOLJI SVET ZAJEDNO



**Coca-Cola HBC**  
Srbija

*Coca-Cola*