

Newsletter

PROMOCIJA I UNAPREĐENJE ODRŽIVOG DRUŠTVENO-EKONOMSKOG
TERITORIJALNOG RAZVOJA U ZEMLJAMA ZAPADNOG BALKANA

Većina porodičnih preduzeća su po veličini mala i srednja preduzeća, ali široj javnosti je obično nepoznato da ima i znatan broj velikih preduzeća koja su porodičnom vlasništvu. Neka od tih preduzeća su i veoma poznata, kao što su npr. Levi Štraus, Ford Motor., Džonson i Džonson, Hajneken, BMW, Vašington post, Njujork Tajms, Tetrapak itd. Čak jedna trećina preduzeća sa liste 500 najvećih preduzeća američkog časopisa Fortune su u porodičnom vlasništvu.

Porodično preduzeće

Prof dr. Blagoje Paunović*

Isticanje značaja porodičnih preduzeća i zalaganje za pružanje podrške razvoju ovih preduzeća, kao tema koja je iznenada dobila značaj u nedavnoj izbornoj kampanji, po svemu sudeći mnogo više je odraz nedostatka originalnijih ideja naših političara, ili možda svesti da ta tema još uvek nije »istrošena«, nego svesti političara o značaju porodičnih preduzeća, a još više saznanja kako se može podstaći razvoj porodičnog preduzetništva. Zapravo, ma koliko bile šturo izjave političara o ovim pitanjima, one otkrivaju njihovo potpuno nepoznavanje fenomena »porodično preduzeće« i odsustvo ideje o merama podrške njihovom razvoju. U ovom kratkom radu osvrnuću se na najvažnije karakteristike porodičnih preduzeća u želji da otklonim najčešće zablude o ovoj vrsti preduzeća, prisutne ne samo kod naše političke elite, već i u široj javnosti.

Pre svega, ono u čemu naši političari ne greše, i u čemu se svi slažu, je da porodična preduzeća imaju veliki značaj u savremenim tržišnim privredama i da će njihov značaj vremenom biti sve veći. O značaju porodičnih preduzeća svedoči podatak da je oko 16 miliona preduzeća u SAD u porodičnom vlasništvu, što čini oko 90% svih privrednih subjekata u SAD. Ova preduzeća zapošljavaju više od 40 miliona ljudi i stvaraju oko 60 bruto društvenog proizvoda SAD. Procenjuje se da su u Velikoj Britaniji 75% od svih preduzeća porodična

* Prof. dr Blagoje Paunović je profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu i predsednik InTERa.

U OVOM BROJU:

Projekat sa Centrom Ulof
Palme: Jim Newkirk

Preporuke za razvoj
poslovne infrastrukture
u Srbiji

InTER Biblioteka

preduzeća. Porodična preduzeća imaju veliki značaj i u Evropi, gde u dva od pet preduzeća rade dve generacije jedne porodice, a procenjuje se da je u Južnoj Americi, Južnoj Aziji i Bliskom Istoku još veći broj preduzeća u kojima rade pripadnici dve generacije jedne porodice.

Istraživanja pokazuju da će porodična preduzeća biti sve značajnija u budućnosti. Tako se procenjuje da 40-50% preduzeća u budućnosti u SAD voditi braća i sestre kao suvlasnici. Sve govori da više od 40% svih preduzeća u svetu prolazi ili će prolaziti kroz proces sukcesije, odnosno prenos preduzeća iz jedne u drugu generaciju lidera. Značaj porodičnih preduzeća prepoznala je i Evropska Unija koja je u Aktu o malom biznisu (Small Business Act), kao najvažnijem dokumentu Evropske komisije kojim se određuje politika podrške malim i srednjim preduzećima, kao prvi princip istakla neophodnost »stvaranja okruženja u kojima će preduzetnici i porodična preduzeća napredovati i u kome će se preduzetništvo nagrađivati«.

Po mnogim karakteristikama porodično preduzeće je specifični oblik privređivanja. Većina porodičnih preduzeća su po veličini mala i srednja preduzeća, ali široj javnosti je obično nepoznato da ima i znatan broj velikih preduzeća koja su porodičnom vlasništvu. Neka od tih preduzeća su i veoma poznata, kao što su npr. Levi Štraus, Ford Motor., Džonson i Džonson, Hajneken,

BMW, Vašington post, Njujork Tajms, Tetrapak itd. Čak jedna trećina preduzeća sa liste 500 najvećih preduzeća američkog časopisa Fortune su u porodičnom vlasništvu.

Porodično privređivanje je veoma star oblik obavljanja privredne delatnosti koji ima istorijske veze sa zemljoradnicima, članovima esnafa, zanatlijama, lokalnim trgovcima i sl. O stepenu povezanosti porodice i posla svedoči činjenica da su sve do industrijskog doba porodice živele u istom prostoru (zgrade, poljoprivredna domaćinstva i sl.) u kojima su obavljale ekonomsku aktivnost, i tek sa industrijalizacijom i povećanjem broja plaćenih radnika koji nisu članovi porodice dolazi do podvajanja porodice i posla. Neka porodična preduzeća su veoma stara i imaju dugu tradiciju, kao npr. Grupa Kodornija, međunarodno priznati proizvođač vina iz Španije, čiji se početak rada vezuje za 1551. godinu i koju danas vodi osamnaesta generacija iste porodice.



Nezavisno od veličine sva porodična preduzeća imaju neke zajedničke karakteristike, kao što su: porodično vlasništvo, kontrolu ili upravljanje preduzećem od strane porodice, aktivno uključivanje članova porodice u poslovanje preduzeća i sklonost da se prenosi vodeća uloga u preduzeću sa jednih na druge članove porodice. Otuda se obično porodično preduzeće shvata kao preduzeće u kome su dva ili više članova jedne porodice vlasnički ili na drugi način aktivno uključeni u njegovo poslovanje, kao i preduzeće koje je u vlasništvu više od jedne generacije iste porodice. Prema tome, porodično preduzeće odlikuje vlasništvo porodice ili aktivno angažovanje dva ili više članova jedne porodice u njegovom poslovanju, nezavisno od toga da li je porodično preduzeće osnovala tekuća generacija porodice ili je tekuća generacija nasledila porodični posao od prethodnih generacija. Intenzitet i oblici angažovanja članova porodice u porodičnom preduzeću mogu biti veoma različiti. To može biti angažovanje sa punim ili nepotpunim radnim vremenom, kao i angažovanje na različitim menadžerskim ili nemanadžerskim poslovima.

Osnovna karakteristika porodičnog preduzeća, iz koje proističu i druge karakteristike ovog preduzeća, kao i specifičnosti upravljanja njegovim poslovanjem, je koegzistencija porodice i posla. Iako posebni fenomeni koji se razlikuju po funkciji i ciljevima, elementima i vrednostima, porodica i posao se prožimaju u porodičnom preduzeću. Porodični i poslovni ciljevi mogu biti slični i komplementarni i saglasni, mogu biti konfliktni, ali nikada nisu identični. Prožimanje porodičnih i poslovnih ciljeva značajno komplikuje upravljanje porodičnim preduzećem, tako da opstanak i uspeh porodičnog preduzeća u velikoj meri zavisi od sposobnosti da se prilikom upravljanja balansiraju poslovni i porodični interesi. Istovremeno, prožimanje porodičnih i poslovnih interesa nameće neke upravljačke probleme koji se ne javljaju kod drugih preduzeća, a ako se javljaju onda se ti problemi ispoljavaju na drugačiji način. Tako se npr. u porodičnom preduzeću javlja problem nagrađivanja članova porodice i drugih zaposlenih u preduzeću, problem profesionalizacije upravljanja porodičnim preduzećem, problem sukcesije, odnosno prenosa vodeće uloge u porodičnom preduzeću sa jedne generacije na drugu generaciju članova porodice itd.

Međutim, i pored brojnih specifičnosti, sa stanovišta ekonomske politike nema značajnih razlika između porodičnog preduzeća i bilo kog drugog preduzeća. Faktori uspeha porodičnog posla isti su kao i za bilo koje drugo preduzeće. U najkraćem, to su stabilni uslovi poslovanja koji podstiču, a ne guše, preduzetničku inicijativu. Zato u najmanju ruku čudi zalaganje za porodična preduzeća od strane upravo onih političara koji su poslednjih nekoliko godina neposredno ili posredno doprineli drastičnom pogoršanju uslova poslovanja, o čemu najočitije svedoči krajnje nepovoljna dinamika osnovanih i ugašenih preduzeća u nekoliko poslednjih godina. Tako je npr. samo u prvih deset meseci 2011. godine osnovano za 12% manje firmi nego u istom periodu 2010. godine, dok je u istom periodu ugašeno čak 87,8% više preduzeća nego u isto vreme 2010. godine. Otuda nije teško zaključiti da je preduslov povećanja broja i značaja porodičnih preduzeća u privredi Srbije stvaranje uslova da preduzetničke firme opstanu u poslu, jer će jedino tako jednog dana preći iz ruku generacije svojih osnivača u ruke njihovih naslednika i tako postati porodična preduzeća. ■

Jačanje kapaciteta sindikalnih organizacija u Srbiji u saradnji sa Međunarodnim centrom Ulof Palme

Jim Newkirk*

Centar Ulof Palme (OPC) sprovodi aktivnosti u duhu Ulofa Palmea na polju demokratije, ljudskih prava i mira, i saraduje sa ljudima i organizacijama širom sveta, u zemljama poput Brazila, Burme, Južne Afrike, Palestine i Moldavije. Centar teži da osnaži ljude da mogu da promene svoje društvo, a time i sopstvene živote, sa fokusom na žene, mlade, i direktne aktiviste. OPC radi sa Švedskim radničkim pokretom čija široka međunarodna mreža omogućuje saradnju sa globalnim partnerima koji dele vrednosti OPC-a. Sedište Centra Ulof Palme je u Stokholmu.

OPC radi u Srbiji, gde ima četiri razvojna projekta koja sprovode lokalne organizacije u Srbiji, kroz partnerstvo sa jednom od organizacija članica Centra Ulof Palme u Švedskoj. Ciljna grupa programa u Srbiji su radnički sindikati u industriji automobila, metalnoj i tekstilnoj industriji u Vojvodini i Kragujevcu. Delovi programa posebno se odnose na žene članove sindikata. Opšti cilj programa u Srbiji je da članovi sindikata i radnici izvan sindikata nauče svoja prava, i da postignu veći stepen posvećenosti i ostvare veće mogućnosti da zahtevaju svoja prava.

InTER radi intenzivno sa ovim lokalnim organizacijama, pruža obuku, mentoring i podršku za razvoj veština odabranim predstavnicima organizacija. Izgradnja kapaciteta konkretno se odnosi na učenje različitih metoda i tehnika koje su neophodne organizacijama da bi pratile efikasnost svojih planova i implementacije. Intenzivan rad InTER-a na izgradnji kapaciteta započet je u poslednja dva meseca. Održane su ukupno četiri radionice, a peta je zakazana nakon leta. Ove prve u nizu radionica koje će se održati sa svakom od lokalnih organizacija pokrivaju sledeće oblasti:



Radionica u okviru projekta Ulof Palme

- Predstavljen je koncept "projektnog ciklusa", i nastavljen je rad na njemu u skladu sa konkretnim iskustvom učesnika radionica.
- Predstavljen je sistem monitoringa i evaluacije, kao instrument za uspešno upravljanje projektima. Ovaj sistem biće u fokusu mnogo detaljnijeg rada sa projektnim grupama u naredne tri godine. Ključne komponente koje se analiziraju u ranoj fazi procesa jasno određuju ulazne i izlazne indikatore za svaki od rezultata projekta.
- Treća oblast u kojoj InTER pruža konsultantsku podršku projektnim timovima je unapređenje logičkih matrica njihovih projekata, uključujući rezultate, indikatore i osnovne postavke. Tima radi sa lokalnim partnerima na razvoju jasnih osnovnih postavki za svaki od indikatora projekta. Rad u kasnijim fazama obuhvataće redovno praćenje ovih indikatora u odnosu na osnovne postavke.

Postoji direktna veza između obuke i samog rada projektnih timova lokalnih partnera na monitoringu i evaluaciji projekata. Svaki korak u okviru obuke od tri godine biće blisko i direktno povezan sa njihovim radom na praćenju projekta. ■

* Jim Newkirk je član tima InTER-a u okviru Projekta za monitoring i evaluaciju koji finansira međunarodni centar Ulof Palme

Preporuke za razvoj poslovne infrastrukture u Srbiji

Privredna komora Beograda, Nacionalna agencija za regionalni razvoj (NARR), Institut za teritorijalni ekonomski razvoj (InTER) i Udruženje „Klub prvih žena“, dostavili su zaključke sa okruglog stola „ZNAČAJ POSLOVNIH INKUBATORA, KLASTERA, INDUSTRIJSKIH ZONA I PARKOVA ZA RAZVOJ DOMAĆE PRIVREDE - Idemo li u korak sa zemljama EU i zemljama u region“ svim relevantnim institucijama u Srbiji.



Zbog neophodnosti razvoja i transformacije poslovne infrastrukture, koja podrazumeva poslovne inkubatore, klastera i industrijske zone i parkove, u Privrednoj komori Beograda održan je okrugli sto u aprilu 2012. godine, na temu: "ZNAČAJ POSLOVNIH INKUBATORA, KLASTERA, INDUSTRIJSKIH ZONA I PARKOVA ZA RAZVOJ DOMAĆE PRIVREDE. Okrugli sto je održan u organizaciji: Privredne komore Beograda, Nacionalne agencije za regionalni razvoj (NARR), Instituta za teritorijalni ekonomski razvoj (InTER) i Udruženja "Klub prvih žena".

Tema okruglog stola okupila je oko 200 predstavnika privrednih, preduzetničkih udruženja, predstavnika klastera, poslovnih inkubatora, industrijskih i slobodnih zona, nadležnih institucija i organizacija iz cele Srbije. U diskusiji su učestvovali: dr Milan Janković, predsednik – Privredna komora Beograda, Ivica Eždenci, direktor - Nacionalna agencija za regionalni razvoj, mr Dragiša Mijačić, direktor - Institut za teritorijalni ekonomski razvoj InTER, mr Milan Randelović, šef Kancelarije za lokalni ekonomski razvoj grada Niša i direktor slobodne zone "Jug", Simon Zečević, direktor - Klaster "Šumadijski Cvet" Kragujevac i mr Ivana Zeljković, predsednica – Udruženje Klub prvih žena.

Na okruglom stolu, učesnicima je predstavljeno najnovije istraživanje na temu analize trenutnog stanja i nivoa razvijenosti subjekata poslovne infrastrukture, njihove efikasnosti u poslovanju i stepen njihovog uticaja na lokalni ekonomski razvoj. Istraživanje je sprovedeno krajem 2011. godine od strane Nacionalne agencije za regionalni razvoj (NARR) i Instituta za teritorijalni ekonomski razvoj InTER.

Zaključci sa okruglog stola i diskusije koji se odnose na unapređenje i transformaciju poslovne infrastrukture dostavljeni su Vladi Republike Srbije i nadležnim ministarstvima, predstavnicima Autonomne Pokrajine Vojvodina, agencijama za regionalni razvoj i svim drugim relevantnim institucijama.

1) Poslovni inkubatori:

- Inkubatori imaju značajnu ulogu u razvoju preduzetništva i preduzeća na početku njihovog poslovanja, kao i na stimulanju lokalnog ekonomskog razvoja. S tim u vezi potrebno je osnažiti rad inkubatora i podići kapacitete zaposlenih. U skladu sa ovom preporukom potrebno je obučiti osoblje inkubatore za pružanje širokog spektra usluga, ali i identifikovati i razviti dobre odnose sa potencijalnim saradnicima, organizacijama i institucijama koji bi bili uključeni u buduće inicijative inkubatora. Potrebno je promeniti fokus usluga inkubatora sa fizičke inkubacije na pružanje širokog spektra poslovnih usluga preduzetnicima i preduzećima. Ovo se naročito preporučuje inkubatorima koji se nalaze u sredinama u kojima ne postoji razvijena mreža institucija za razvoj preduzetništva.

Cilj razvoja poslovne infrastrukture je jačanje konkurentnosti privrede. Da bi se to postiglo potrebno je osnažiti kapacitete za inovativnost što se postiže specijalizacijom privrednih delatnosti.

- Preporučuje se da se inkubatori fokusiraju na određene sektore koji imaju komparativnu i konkurentnu prednost u sredini u kojoj deluju. S tim u vezi potrebno je izgraditi čvršće veze između inkubatora, klastera i kancelarija za lokalni ekonomski razvoj kako bi se integrisano pristupilo razvoju identifikovanih strateških sektora. U cilju osnaživanja saradnje između ovih činioca, u manjim sredinama i tamo gde je to moguće, preporučuje se davanje prostora inkubatora kancelarijama klastera, LER kancelarijama, pružaocima poslovnih usluga, stručnim konsultantima i slično kako bi se postigla sinergija u delovanju ovih aktera na lokalni ekonomski razvoj.

- Kako bi rezultati različitih inkubatora mogli da se mere na nacionalnom nivou neophodno je da se utvrdi jedinstven sistem kriterijuma i mera koji će služiti navedenoj svrsi. S tim u vezi neophodno je definisati nacionalni standard poslovanja inkubatora kao institucija podrške razvoju malih i srednjih preduzeća. Standardizacijom će se postići uređenje poslovanja inkubatora a dodatno će se postići mogućnost merenja efekata koji poslovni inkubatori postižu kao i lakše poređenje uspešnosti različitih inkubatora. Implementacija standarda će kroz formalne procedure i uputstva unaprediti interne procese poput selekcije i kontinuirane evaluacije stanara.



- U cilju postizanja održivosti inkubatora potrebno je uvesti nacionalni program za finansiranja inkubatora koji bi bio dostupan (na konkurentnoj osnovi) svim registrovanim inkubatorima u Srbiji. Pored toga, potrebno je osnažiti kapacitete inkubatora kako bi postigli održivost kroz system finansiranja 33% - 33% - 33%, tj. po jednu trećinu troškova inkubatora finansirati iz srestava državnih/lokalnih programa, EU fondova i naplate usluga. Takođe je potrebno kontinuirano raditi na promovisanju ideje poslovne inkubacije i povećati vidljivost postojećih i planiranih inkubatora.

2) Klasteri:

- Sa stanovišta javne politike predlaže se promena postojeće paradigme razvoja klastera koja se isključivo zasniva na razvoj klusterskih inicijativa sa uvođenjem holističkog pristupa koji bi podrazumevao razvoj konkurentnosti i umrežavanja unutar geografskih koncentracija preduzeća iz određenog sektora. U skladu sa tim potrebno je reorganizovati postojeći program za razvoj klastera Vlade Republike Srbije na način da korisnici ovog programa ne budu isključivo klusterske inicijative već i druge razvojne institucije koje takođe mogu doprineti razvoju klastera na određenoj teritoriji (regionalne privredne komore, regionalne razvojne agencije, istraživački instituti, sektorska udruženja i sl.).

- Uloga lokalnih samouprava ili regionalnih razvojnih agencija može biti od ključnog značaja u razvoju klastera jer one imaju prepoznatljivost i potreban kapacitet da mobilišu aktere iz javnog i privatnog sektora, uključujući i organizacije za podršku poslovanju, bankarski sektor, stručne institucije i sl. Sa druge strane, treba omogućiti i privatnom sektoru da se sam okupi oko zajedničkih interesa i time unapredi poslovanje i konkurentnost. Program Vlade Srbije za razvoj klastera bi morao da nađe načina da podrži sve ove inicijative za razvoj klastera.

- Potrebno raditi na kontinuiranoj edukaciji menadžera klusterskih inicijativa, saradnika razvojnih institucija, članica klastera i ostalih zainteresovanih kako bi se unapredili njihovi kapaciteti za podršku razvoju klastera. Potrebno je uvesti akademske i stručne programe za obrazovanje menadžera klusterskih inicijativa. Potrebno je aktivno raditi na promovisanju ideje umrežavanja i povezivanja u klastere i na jačanju poverenja između različitih aktera iz javnog i privatnog sektora.

- Pojam klastera nije u dovoljnoj meri razjašnjen u javnosti i potrebno je blisko raditi sa medijima kako bi se uticalo na poboljšanje generalnog obrazovanja o mogućnostima unapređenja konkurentnosti i inovativnosti kroz razvoj klastera.

3) Industrijske zone i parkovi

- Broj industrijskih zona u Srbiji premašuje predviđene investicione potencijale a opštine u Srbiji uglavnom nisu bile sposobne da procene kolika je optimalna veličina zona u odnosu na njihove interne i eksterne okolnosti. Potrebno je unaprediti lokalne kapacitete za planiranje industrijskih zona kako se ne bi finansiralo u promašene

investicije. Vlada Republike Srbije bi takođe mogla da unapredi proces planiranja industrijskih zona kroz uvođenje jedinstvenog registra industrijskih i slobodnih zona, analizu njihovog rada i projekciji budućih trendova investicija. Takođe je neophodno napraviti jedinstveni registar brownfield lokaliteta na čitavoj teritoriji Republike Srbije i napraviti program za njihovo restrukturiranje i postavljanje u ekonomsku funkciju.

- I pored velikog broja industrijskih zona u Srbiji, broj parkova je simboličan. S tim u vezi predlaže se osnivanje industrijskih parkova koji bi rukovodili radom zona na teritoriji jedne opštine ili grada. Takođe se predlaže donošenje Zakona o industrijskim parkovima koji bi na adekvatan način regulisao ovu oblast.

Cilj razvoja poslovne infrastrukture je jačanje konkurentnosti privrede. Da bi se to postiglo potrebno je osnažiti kapacitete za inovativnost što se postiže specijalizacijom privrednih delatnosti. Otuda je bitno imati integrisani pristup za lokalni i regionalni razvoj koji zahteva blisku saradnju između svih elemenata poslovne infrastrukture. ■

InTER učestvovao na seminaru u Berlinu u okviru programa TRAIN (Think Tanks providing Research and Advice through Interaction and Networking)

U okviru programa TRAIN istraživači InTER-a su učestvovali na seminaru koji je održan u Berlinu, u periodu od 11. do 15. juna 2012. godine.



U saradnji sa ostalim organizacijama sa teritorije Zapadnog Balkana, na seminaru su revidirani nacrti istraživanja o odabranim temama, a učesnicima dati komentari o sadržaju i strukturi radova od strane eksperata DGAP (Nemačke kancelarije za spoljne poslove). Organizovan je i seminar za izradu komunikacionih strategija za distribuciju istraživanja ključnim akterima na nacionalnom ili EU nivou. Učesnici seminara su imali priliku i da diskutuju o aktuelnim političkim temama sa šefom odeljenja za međunarodnu saradnju i EU integracije Vlade Savezne Republike Nemačke, gospođom Tania von Uslar.

InTER u okviru programa sprovodi istraživanje o neophodnosti stvaranja mehanizama za procenu efekata razvojne podrške Evropske unije u Republici Srbiji. ■

Okrugli sto "Značaj poslovnih inkubatora, klastera, industrijskih zona i parkova za razvoj domaće privrede"

U organizaciji Privredne komore Beograda, Nacionalne agencije za regionalni razvoj (NARR), Instituta za teritorijalni ekonomski razvoj (InTER) i Udruženja "Klub prvih žena", u



Privrednoj komori Beograda je 18. aprila 2012. godine održan okrugli sto sa temom "Značaj poslovnih inkubatora, klastera, industrijskih zona i parkova za razvoj domaće privrede – Idemo li u korak sa zemljama u EU i zemljama u regionu?"

Skupu je prisustvovalo oko 200 predstavnika kompanija, državnih institucija, univerziteta, agencija i kancelarija za lokalni ekonomski razvoj, lokalnih samouprava, kao i postojeće poslovne infrastrukture u Srbiji. ■

InTER potpisao ugovor za analizu stanja kancelarija za lokalni ekonomski razvoj

InTER je potpisao Ugovor sa Nacionalnom agencijom za regionalni razvoj (NARR) za izradu studije mapiranja i analize stanja kancelarija za lokalni ekonomski razvoj, kreiranje seta standardizovanih usluga ovih kancelarija kao i predlog modela za uspostavanje kancelarija za lokalni ekonomski razvoj u okviru sistema lokalne samouprave Republike Srbije. ■



Strateški plan razvoja Opštine Zubin Potok

InTER i Kosovo Relief Committee (KRC) su potpisali protokol o saradnji za pružanje tehničke podrške prilikom izrade Strateškog plana razvoja opštine Zubin Potok. Strateški plan razvoja će se raditi participativnom metodom uz značajno učešće predstavnika lokalne samouprave, javnih preduzeća, privatnog sektora i organizacija civilnog društva. Krajnji rezultat angažovanja InTERa je draft strateškog plana razvoja koji će biti predat Skupštini opštine na usvajanje. ■

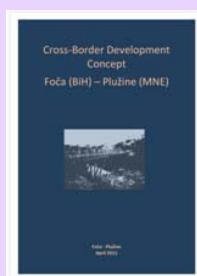
Uputstvo za procenu aplikacija za EU IPA programe prekogranične saradnje



Ova publikacija sadrži smernice za procenu predloga projekata koji se podnose u okviru poziva za projekte prekogranične saradnje EU IPA Komponente II. Ovo Uputstvo je prvenstveno namenjeno evaluatorima predloga projekata i pomaže im u razmatranju svih kriterijuma u okviru matrice za evaluaciju projekta. Međutim, cilj uputstva nije da ograniči evaluatore u procesu ocenjivanja prijave, niti da postavlja normativne standarde za procenu EU IPA projekata prekogranične saradnje. Uputstvo mogu koristiti i podnosioci projekata prilikom provere kvaliteta projekta pre konačnog podnošenja predloga. Publikacija je urađena na engleskom jeziku i može se naći na web stranici InTER-a.

www.lokalnirazvoj.org

Koncept prekograničnog razvoja Foča (BiH) - Plužine (Crna Gora)



Publikacija predstavlja Koncept prekograničnog razvoja dve opštine, Foče u Bosni i Hercegovini i Plužina u Crnoj Gori. Ovaj dokument sadrži pregled potencijalne prekogranične saradnje, i daje praktične preporuke za lokalne samouprave ove dve opštine, predstavnike javnog i privatnog sektora, aktiviste civilnog društva i stručnjake iz agencija za međunarodni razvoj i saradnju. Koncept je izradio InTER, u okviru projekta o prekograničnom ekonomskom razvoju Crne Gore i Bosne i Hercegovine finansiranom od strane GIZ-ovog Otvorenog regionalnog fonda. Koncept je objavljen aprilu 2011. godine i na web stranici InTER-a mogu se preuzeti verzije na srpskom i engleskom jeziku.

www.lokalnirazvoj.org

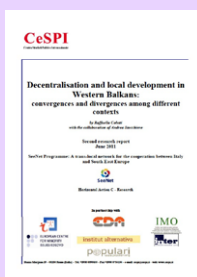
Upravljanje na SEENET teritorijama u cilju lokalnog razvoja



Ovo je prvi u seriji izveštaja koji je izrađen u okviru SeeNet programa a izradila ga je istraživačka mreža u koordinaciji organizacije CeSPI (Italija). Istraživačku mrežu čine sedam organizacija iz Jugoistočne Evrope, uključujući i InTER. Svakom istraživačkom institutu dodeljena je jedna teritorija, a InTER sprovodi istraživanja na teritoriji Vojvodine. Prvi izveštaj usmeren je na upravljanje u cilju lokalnog razvoja, gde je InTER sproveo istraživanje o upravljanju lokalnim proizvodnim sistemima u Autonomnoj Pokrajini Vojvodina. Izveštaj je objavljen u decembru 2010. godine. Izveštaj na engleskom jeziku može se preuzeti na web stranici InTER-a.

www.lokalnirazvoj.org

Decentralizacija i lokalni razvoj na Zapadnom Balkanu



Ovo je drugi u seriji izveštaja koji je izrađen u okviru SeeNet programa, a izradila ga je istraživačka mreža u koordinaciji organizacije CeSPI (Italija). Istraživačku mrežu čine sedam organizacija iz Jugoistočne Evrope, uključujući i InTER. Ovaj izveštaj se odnosi na decentralizaciju i lokalni razvoj, sa posebnim osvrtom na upravljanje u Vojvodini. Analiza je sprovedena na način da se uzeo u obzir više nivoa vlasti: lokalni, regionalni, provincijski, nacionalni in nad-nacionalni nivo. Izveštaj na engleskom jeziku može se preuzeti na web stranici InTER-a.

www.lokalnirazvoj.org