



РЕГИОНАЛНА РАЗВОЈНА АГЕНЦИЈА СРЕМ

ПОСЛОВНИ ПЛАН ЗА 2025. год.

(са Финансијским планом)

Пуно пословно име:

РЕГИОНАЛНА РАЗВОЈНА АГЕНЦИЈА СРЕМ, ДОО РУМА

Адреса:

ГЛАВНА 172, 22400 РУМА

Директор:

МИЛАН МИРИЋ

Контакт:

+ 381 22 470910

Регион:

СРЕМСКИ ОКРУГ

Оснивачи:

1. Град Сремска Митровица;
2. Општина Рума;
3. Општина Шид;
4. Општина Стара Пазова;
5. Општина Ириг;
6. Општина Пећинци;
7. Општина Инђија;
8. Привредна комора Србије, (Регионална привредна комора Сремског округа);
9. Регионална развојна агенција Срем.

САДРЖАЈ:

Основне информације:	5
1. Организациони облик	6
1.1. Правни оквир	6
1.2. Управљачка структура	7
1.3. Чланови скупштине оснивача и структура (председник и остали носиоци функција)	7
1.4. Чланови, заинтересоване стране и учешће у финансирању РРА Срем .	7
2. Оперативна структура	8
2.1. Менаџмент, особље и обавезе	8
2.2. Организациона шема.....	9
2.3. Основне надлежности	11
3. Циљеви и активности у 2025. години;	14
3.1. Дефинисани циљеви организације	14
3.2. Примарна улога и циљеви	15
3.3. Активности	20
4. Радно окружење	24
4.1. Географско подручје рада.....	24
4.2. Донаторска подршка – прошлост, садашњост, перспективе	25
5. Активности и услуге	26
5.1. Достигнућа.....	26
5.2. Стратешка улога.....	27
5.3. Главне улоге које треба обезбедити у 2025. години.....	29
5.4. Специјалистичке службе или вештине	29
6. Маркетинг и комуникација	29
6.1. Дефиниција циљаних тржишта – географски и институционално ...	29
6.2. Базе клијената и могућности за проширење.....	29
6.3. Конкуренција.....	30

6.4	Маркетинг и комуникација	30
7.	Ресурси	31
7.1	Потребе за тернинзима и обукама	31
7.2	Будућа потреба за особљем.....	31
7.3	Простор - Власништво / Изнајмљивање	31
7.4	Опрема - Замена / Куповина	31
8.	Финансијски план	32
8.1	Расположива финансијска средства у 2025. години	32
8.2	Трошкови.....	35
9.	Одрживост	38
9.1	Перспектива у 2025. год. Променљиви фактори.....	38
9.2	Питања која треба решити - институционални, организациони и финансијски циљеви	39
9.3	Радње које треба имплементирати.....	42

РЕГИОНАЛНА РАЗВОЈНА АГЕНЦИЈА СРЕМ, доо Рума

Основне информације:

РРА Срем основана је **22. априла 2010. год.** на Оснивачкој скупштини одржаној у Руми потписивањем Уговора о оснивању, а као иницијатива свих седам општина у Сремском управном округу за чију територију је основана и коју активно покрива.

Регистрација Агенције извршена је 06. маја 2010. год. у Агенцији за привредне регистре, правни облик – друштво са ограниченом одговорношћу, д.о.о. а у складу са Законом о привредним друштвима и Законом о регионалном развоју Србије.

Почетак оперативног рада РРА Срем је 01. јануар 2011. год. Седиште агенције је у Руми.

Општине оснивачи су: Град Ср. Митровица, општина Рума, општина Шид, општина Стара Пазова, општина Ириг, општина Пећинци, општина Инђија, укључујући и Сремску привредну комору. У Ред оснивача спада и РРА Срем.

Сремски округ за чију територију је основана РРА Срем протеже се на површини од 3.486 км². На овом подручју живи 282.547 становника (према објављеним резултатима пописа из 2022. године). У Сремском округу постоји укупно 7 локалних самоуправа са 109 насеља. 55% становништва је руралног типа; 73% простора је обрадива пољопривредна површина.

Округ има одличан географски и стратешки положај обзиром да се налази на два Паневропска коридора VII (коридор Дунава у дужини од 45 км) и коридор X из два правца (Аутопут Е 70; БГ-ЗГ 72 км) и Аутопут Е 75 БГ - НС 38 км). Према просторном плану Р. Србије део Сремског округа припада МЕГА зони развоја, што значи да регион Срема припада у централно подручје развоја Р. Србије, повољно за даљи економски развој, развој инфраструктуре и даље привлачење инвестиција. Ово подручје у последњих неколико година доживело експанзију у погледу привлачења инвестиција и стављања слободног простора у функцију радних зона попут општина Инђије, Ст. Пазова, Пећинци, Рума, Шид, као и град Ср. Митровица. Компаративна предност је изузетно квалитетно пољопривредно земљиште и интензивна пољопривреда као традиционално заступљена развојна грана.

Непосредни краткорочни интерес РРА Срем у 2025. години јесте даље одржавање пуне оперативности укључујући јачање компетентности

запослених у агенцији са циљем развоја регионалних пројеката са покривањем укупно три развојна сектора: 1. Економија и људски ресурси; 2. Рурални развој и пољопривреда; 3. Инфраструктура и одрживи развој. На тај начин биће могуће испоручити односно реализовати циљеве и активности као што ће бити наведено у овом плану.

План РРА Срем у 2025. год. је да одржи потпуну самоодрживост и у целости оправда потребе својих оснивача, са нагласком на задовољење потреба регионалног развоја у Сремском округу. С тим у вези, даље ће се приступати методологији стратешког планирања, познавању регионалних прилика, пројектног активизма, умрежавању са другим институцијама и партнерима, као и одговорном финансијском управљању. Принцип функционисања биће максимално одржавање трошкова на постојећем нивоу уз максималан могући ангажман у реализацији пројеката и привлачењу финансија и бесповратне помоћи.

1. Организациони облик

1.1. Правни оквир

- **Правни облик:**

Друштво са ограниченом одговорношћу (д.о.о.);

- **Датум регистрације:**

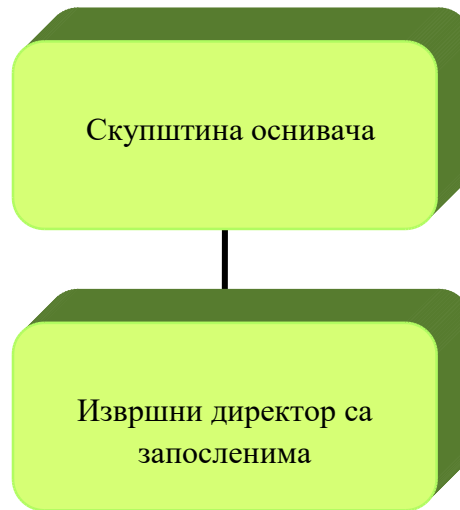
06.05.2010. у АПР-у;

- **Оперативно од:**

01.01.2011. год.

1.2 Управљачка структура

Дијаграм управљачке структуре РРА Срем



1.3 Чланови скупштине оснивача и структура (председник и остали носиоци функција)

Скупштину друштва чине оснивачи сруштва. РРА Срем има 9 оснивача, који су самим тим и чланови скупштине. Седницом скупштине чланова друштва председава председник скупштине који се бира на почетку сваког заседања. Скупштина ће се састајати најмање 2 пута у 2025. год. у термину једног редовног и и једног ванредног заседања.

1.4 Чланови, заинтересоване стране и учешће у финансирању РРА Срем

Чланови Скупштине оснивача РРА, оснивачки капитал и њихова гласачка права дати су у табели која следи. Општински доприноси у буџету РРА Срем у 2025. рачунају се 0,10% од укупно остварених пореских прихода ЈЛС из претходне године (у складу са Уредбом о акредитацији), и у складу са потписаним уговорима о годишњој чланарини са општинама оснивачима РРА Срем. (уговор је потписан са свим оснивачима). Очекује се да ће кофинансирање од стране оснивача износити до 25% годишњег буџета РРА Срем у 2025. години.

Табела 1

Гласачка права и оснивачки капитал од стране оснивача РРА
Срем:

Чланови Скупштине	Оснивачки капитал (изражено у €)
Град Ср. Митровица	1.000,00 €
Општина Рума	1.000,00 €
Општина Шид	990,00 €
Општина Ст. Пазова	1.000,00 €
Општина Ириг	1.000,00 €
Општина Пећинци	1.000,00 €
Општина Инђија	1.000,00 €
Привредна комора Србије, (Регионална привредна комора Сремског управног округа)	300,00 €
Регионална развојна агенција Срем	10,00 €
Укупно	7.300,00 €

2. Оперативна структура

2.1 Менаџмент, особље и обавезе

Агенција ће у 2025. год. наставити своје активности са постојећим расположивим особљем како је наведено у организационом графикону испод. Извршни директор ће у складу са Оснивачким уговором бити обавезан на испуњење представничке и руководеће функције, као и

функције иницијатора и креатора активности РРА Срем, те уз менаџера канцеларије (пословно-технички секретар), имати одговорност за финансијске и административне послове. Основне програмске функције ће бити извршаване од стране четири пројект менаџера у следећим секторима:

1. Економија и људски ресурси; (1 менаџер)
2. Пољопривреда и рурални развој; (1 менаџер)
3. Инфраструктура и одрживи развој; (2 менаџера)

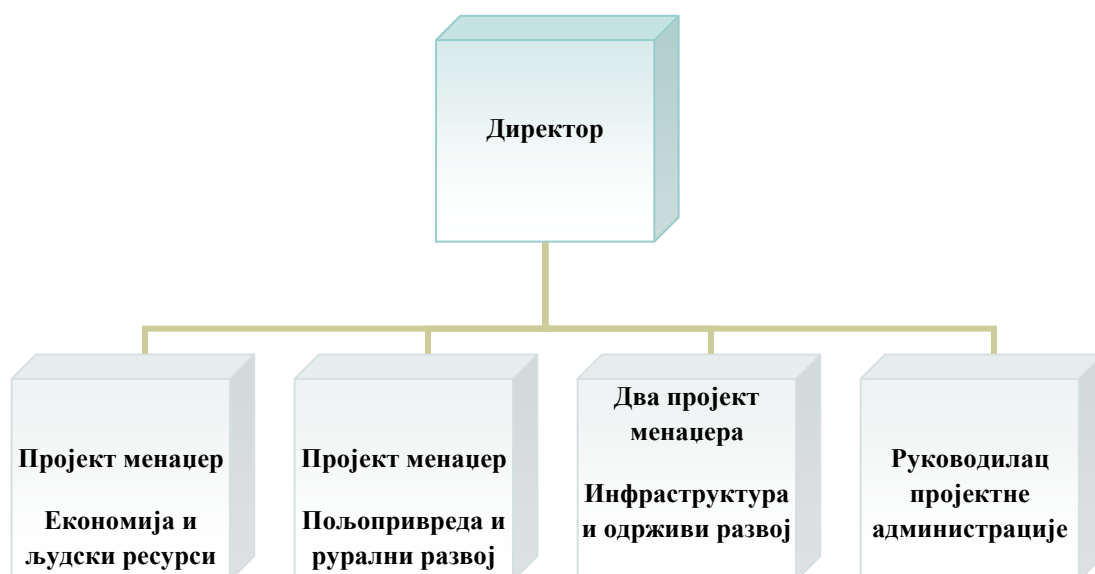
У сваком сектору постојаће одговорност да се предузму активности и вођство у следећим функцијама:

- Регионално планирање;
- Прикупљање података и анализа;
- Идентификација, припрема и имплементација пројектата;

РРА Срем ће у 2025. години настојати да искористи све јавне конкурсе на локалном, регионалном и републичком нивоу везано за субвенционисање запошљавање приправника и лица која остварују прву плату без радног искуства и сл. Ово пре свега јер је неопходно улагати у нове кадрове у савладавању вештина писања и управљања пројектима, што директно утиче на дугорочну одрживост рада РРА Срем.

2.2 Организациона шема

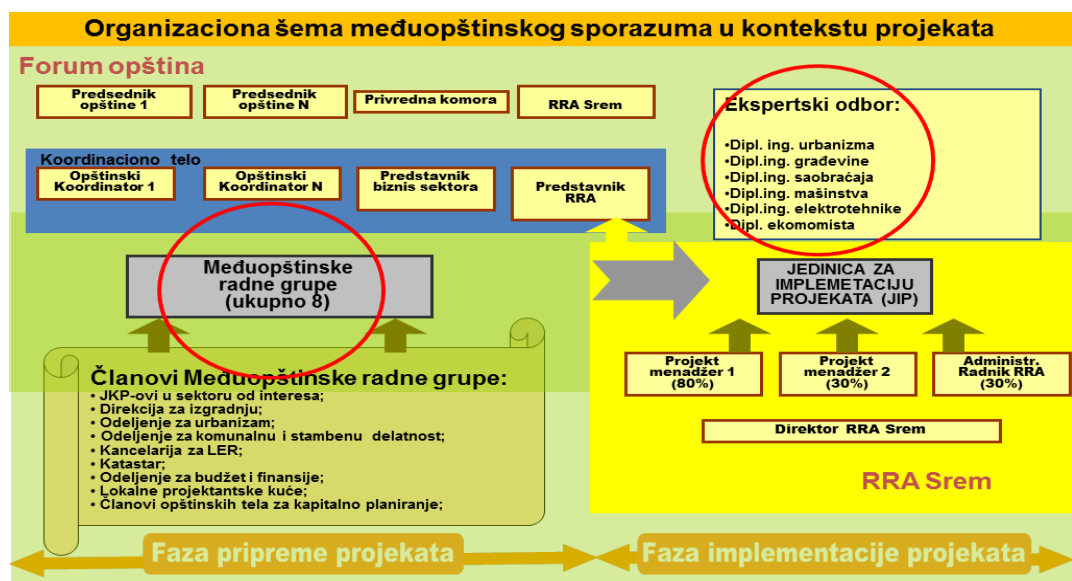
У овом тренутку постоји укупно шест позиција у РРА Срем, као што се види у организационом графикону, а то су: Извршни директор, пројект менаџер за економију и људске ресурсе, пројект менаџер за пољопривреду и рурални развој, и два пројект менаџера за инфраструктуру и одрживи развој и менаџер канцеларије.



Што се тиче горе приказаног организационог графикана, план је да се и даље одржава тим који је оперативан, фокусиран и ефикасан у ономе што ради. Предложено особље чини основу сваког будућег ширења агенције и кључна тачка је да ће овај основни тим имати економичне расходе и трошкове и у 2025. години.

Додатно особље ће бити ангажовано и кроз пројектно ангажовање у одобреним пројектима. Плате и трошкове у вези са овим особљем ће бити покривено искључиво за конкретне пројекте и они ће бити особље пројекта, а не запослени у РРА Срем.

С тим у вези, важно је истаћи документ под називом: „Међуопштински споразум о управљању и имплементацији регионалних пројеката у Сремском округу“. Овај документ потписан је од стране свих 7 општина у Срему и подразумева организационе облике и радна тела која су искључиво пројектно усмерена у смислу идентификације, повећања степена припреме, аплицирања, и имплементације пројеката, пре свега регионалне инфраструктуре. Овим документом уведена је следећа организациона структура која ће операционализовати припрему и имплементацију пројеката регионалног развоја при РРА Срем. (види шематски приказ доле):



Тренутно постоје формирани следећи МОРГ-ови:

- МОРГ за пољопривреду и рурални развој;
- МОРГ за туризам;
- МОРГ за канализационе системе прикупљања И пречишћавања отпадних вода;
- МОРГ за ЕЕ И ОИЕ;
- МОРГ за заштиту животне средине И управљање ризицима;

- МОРГ за иновациону делатност¹.

МОРГ-ови су већ препознатљив оквир који РРА Срем користи у имплементацији својих регионалних пројеката. Циљ је да се кроз овакав широко партиципативан приступ локална заједница, привреда, цивилни сектор, појединци укључе већ у иницијалној фази пројекта, чиме би се, уз бољу реализацију пројекта, обезбедила, заштита интереса сваке локалне јединице и свих осталих заинтересованих страна понаособ, али и успостава регионалне сарадње на најширим основама у циљу изналажења најоптималнијих организационих и функционалних решења.

2.3 Основне надлежности

Основне надлежности РРА Срем у 2025. год. произлазе из задатака дефинисаних Законом о регионалном развоју („Сл. гласник РС“ бр. 51/09 и 30/10), Програму развоја АП Војводине 2014-2020, (као и у будућем Програмском документу развоја АП Војводине за период 2022-2030), документа Национални приоритети за међународну помоћ (НАД) за период 2014-2017 са пројекцијама до 2020., Плановима развоја сремских општина, уговором о оснивању РРА Срем, као и појединачним уговорима и секторским програмима. Из тога произлазе следеће основне надлежности:

Идентификација, развој и менаџмент регионалних пројеката - то је прави кључни сервис који РРА Срем Срем обезбеђује и кроз чега ће вероватно обезбедити најзанчајнији извор за своје финансирање. Због тога ово је место где ће највише средстава бити потребно да се уложи у развој капацитета особља. Главни фокус ће бити на развоју пројеката регионалне инфраструктуре који директно утичу на конкурентност

¹ У 2019. основан је МОРГ-а за иновациону делатност имајући у виду да је Кабинет министра задужен за иновације и технолошки развој одобрио пројекат под називом „Регионални Центар за одрживи развој Срема – И Фаза: Успостављање иновационог Стартап Центра Стара Пазова“. Непосредна активност и резултат овог пројекта је да се кроз његову прву фазу - Успостављање Иновационог Стартап Центар у Старој Пазови (успостављањем његове функције, Плана и програма рада, избор програма и будућих корисника) омогући непосредна подршка иновативним тимовима (стартаповима) који ће у савременом и модерном окружењу моћи развијати своје иновативне идеје до патента и прототипова који могу да се користе у привреди и реалној производњи. Дакле, да својим фокусираним специјализацијама могу да помогну у решавању одређених проблема у привреди и њеној конкурентности на тржишту. У том контексту, Регионална Развојна Агенција Срем (РРА Срем) потписала је 2024. године уговор са општином Стара Пазова о намени и коришћењу просторија Иновационог Стартап Центра у Старој Пазови. РРА Срем ће програмски и пројектно управљати овим центром наредних пет година, са циљем да осигура успешан развој и реализацију иновационих пројеката. Ова сарадња ће омогућити иновативним тимовима да у потпуности искористе ресурсе и инфраструктуру центра, као и да наставе са развојем својих иновација које ће подстаћи економски раст и запошљавање у региону."

региона, степен његове развијености и приближавања стандардима ЕУ. Посредно то значи и отварање нових радних места. Како би испунила ову функцију РРА ће морати да блиско сарађује са локалним самоуправама оснивачима, надлежним јавним институцијама и приватним сектором. Што се тиче инфраструктурних пројеката РРА ће путем Међуопштинских радних група (МОРГ) и Јединице за имплементацију пројеката при РРА Срем играти неизоставну и важну улогу у идентификацији, припреми и спровођењу пројеката. Власници ових пројеката остају локалне самоуправе односно њихова јавна предузећа.

Прикупљање, анализа и представљање података - РРА ће изградити дубље разумевање и знања у региону које ће бити формране у различитим базама података. Поред тога, РРА ће представити, промовисати и лобирати око кључних тема у вези региона које су се појавиле кроз истраживање. Ова услуга ће донети РРА мала или никаква примања па ће вероватно захтевати средства из буџета да испуни ову функцију правилно, међутим резултати ће отворити нове могућности и информације о новим пројектима.

Промоција и Иницијативе – Ослањајући се на горе наведено РРА ће имати јаку функцију у смислу промоције и иницијације. Поред већ споменутих детаља РРА ће преко својих веза и контаката настојати да утиче на расподелу ресурса са централног нивоа чиме се обезбеђује равноправна расподеле у региону. Друго, стратешко промотивне вештине и догађаји ће вероватно заинтересовати инвеститоре да дођу у регион, а што ће бити циљана активност.

У смислу промоције РРА ће обезбедити потенцијалним инвеститорима и другим заинтересованим странама у региону кључне информације као што су профил локалног становништва, потенцијалне индустријске зоне итд. У одређеној мери то ће укључити присуство на домаћим и међународним сајмовима и слично, али још важније, то ће укључивати прикупљање и анализу свих доступних података о региону и бити у могућности да се регион представи различитој публици.

Стратешко планирање - РРА ће имати водећу улогу у свим активностима у регионалним планирању. Ова активност неће вероватно генерисати приход, али је вероватно да ће различита домаћа и међународна тела бити спремна да подрже ове активности. Осим стратешког планирања на регионалном нивоу, РРА Срем ће у 2025. години пружити подршку и процесу локалног планирања на нивоу општина, а пре свега оним општинама којима истичу развојни документи.

Познавање регионалне привреде и однос са приватним сектором - РРА ће развити познавање и разумевање регионалне привреде и бити у стању да је представи различитој публици. Ово знање ће бити засновано не само на статистици, већ и на кључном препознавању

водећих предузећа и потенцијално јаким подручја у региону. Кључна функција РРА ће бити у идентификовању оних предузећа која имају потенцијал за раст и отварање нових радних места, као и да им се помогне у развоју предлога пројеката за приступ изворима финансирања доступних преко међународних и домаћих грант шема.

Заступање - Сви запослени ће моћи да заступају РРА и да јасно и концизно комуницирају са разним саговорницима шта је регионални развој и како РРА помаже у испуњавању ове функције.

Знања о ЕУ и националним фондовима као извору финансирања - Програмско особље ће даље развијати знање о ЕУ, програмском периоду 2021-2027, централној и покрајинској власти као изворима финансирања и моћи да саветују заинтересоване стране из региона по овом питању.

Умрежавање на локалном, регионалном и националном нивоу - Сви запослени ће бити у стању да се повежу и израде мрежу неопходних веза и контаката у циљу остваривања својих функција .

Оперативни и финансијски менаџмент - РРА ће имати интерни капацитет неопходан за управљање и администрацију неколико различитих извора финансирања и обезбеди неопходне екстерне извештаје. Поред тога постојаће интерни систем праћења који пружа пројект манаџер са правовременим финансијским информацијама датим на консолидован начин.

Подела основних надлежности међу особљем агенције:

→ **Извршни директор:**

- а) Промоција и заступање;
- б) Пројектне иницијативе и вођење тима;
- ц) Одговорност за пословање Агенције;
- д) Представљање активности;

→ **Пројектни менаџери:**

- а) Развој и управљање пројектима;
- б) Прикупљање, анализа и представљање података;
- ц) Стратешко планирање;

- д) Знања о ЕУ и програмима националне Владе, као и механизми финансирања;
- е) Умрежавање на локалном, регионалном и националном нивоу;
- ф) Познавање економије и однос са приватним сектором;

→ **Руководилац пројектне администрације:**

- а) Припрема и имплементација пројеката, оперативни и финансијски менџмент;

3. Циљеви и активности у 2025. години;

3.1 Дефинисани циљеви организације

Пословни план РРА Срем пројектован је на основу задатака дефинисаних Законом о регионалном развоју („Сл. гласник РС“ бр. 51/09 и 30/10), Планом развоја АП Војводине 2023-2030, плановима развоја сремских општина, уговором о оснивању РРА Срем, појединачним уговорима, секторским програмима и осталим уговорима и потписаним споразумима (донаторски уговори и Међуопштински споразум о управљању и имплементацији регионалним пројектима у Сремском округу).

Регионалне развојне агенције су у том контексту институције које на себе пружају главну улогу у спровођењу политике регионалног развоја, што заправо значи и децентрализацију развоја и смањење регионалних неравномерности.

У том смислу, РРА Срем биће надлежна за припрему регионалних развојних програма и других договорених послова из регионалне политике, а нарочито везано за унапређење економског, социјалног, просторног, и еколошког развоја.

Општине оснивачи Агенције и основали агенцију која треба да обезбеди јавни интерес и пружање помоћи у идентификацији, формулацији и реализацији пројеката од, пре свега, регионалног значаја.

У тој улози мисија РРА Срема у 2025. год. ће бити:

"Побољшање квалитета животног стандарда грађана који живе у Сремском региону. Ово ће се постићи заједничким акцијама између

општина и других заинтересованих страна из региона које ће створити конкурентнију средину за имплементацију пројеката, развој инфраструктуре, људских ресурса, што у крајњем резултату доводи до стварања радних места и побољшање квалитета живота за грађане региона".

3.2 Примарна улога и циљеви

Примарна улога РРА Срем у 2025. години биће олакшавање локалним актерима, пре свега општинама оснивачима да делују у заједничком духу, синергијски и на тај начин у потпуности искористе потенцијал региона.

Стратешки циљеви Агенције у том смислу ће бити:

1. Да се фокусира на решавање потреба приватног сектора у региону. Ово првенствено кроз програме развојне подршке сектору МСП који ће се спроводити у оквиру **Стандардизованог сета услуга** које ће РРА Срем спроводити као акредитована регионална развојна агенција и у 2025. год. То ће пре свега подразумевати четири групе стандардизованих услуга*:

- а) информације;
- б) обуке;
- ц) консалтинг;
- д) промоције.

* *горње информације под тачком 1. дате су у околностима да се очекује се да ће РАС – Развојна агенција Србије и даље спроводити национални програм Сета стандардизованих услуга, (ССУ) за 2025. годину.*

2. Да одржи водећу улогу у развоју и управљању регионалним пројектима који олакшавају социо-економски развој у региону. То ће у 2025. подразумевати рад на идентификацији, припреми и реализацији пројеката регионалне инфраструктуре. С тим у вези Регионална развојна агенција је на основу Међуопштинског споразума о управљању у имплементацији регионалних пројеката у Сремском округу формацијски устројила **Јединицу за имплементацију (регионалних) пројеката (ЈИП)**. Циљ ове јединице је перманентно, у свом редовном раду иницира припрему пројеката, пре свега инфраструктуре и регионалног економског развоја и оствари односно увећа могућности за добијање помоћи или кредита донаторских / финансијских институција, са посебним фокусом на предприступне фондове ЕУ.

У оквиру поменутог Међуопштинског споразума идентификовано је укупно осам међуопштинских радних група (МОРГ): МОРГ за

канализационе системе прикупљања и пречишћавања отпадних вода, МОРГ за водоснабдевање, МОРГ за пољопривреду и наводњавање, МОРГ за управљање чврстим комуналним отпадом, МОРГ за путну инфраструктуру, МОРГ за пословну инфраструктуру, МОРГ за туризам И МОРГ за енергетску ефикасност И обновљиве изворе енергије. Основни принцип финансирања ових међуопштинских радних група јесте пројектно финансирање, тј. по одобравању пројеката људски ресурси МОРГ улазе у Јединицу за имплементацију пројеката која спроводи пројекат.

С овим у вези, идентификовани су и иницирани регионални пројекти које ће РРА Срем развијати и имплементирати у току 2025. год., у зависности од расположивих буџета, јавних позива и програма на националном, билатералном и ЕУ нивоу. То су следећи пројекти:

1. Интегрални систем наводњавања Региона Срем

Лотови пројекта:

- *Имплементација Просторног плана подручја посебне намене (ППППН) регионалног система наводњавања Срема;*
- *Припремни радови и изградња по лотовима/зонама примарног и секундарног система наводњавања где се стекну законски и финансијски услови, (РРА Срем добила сагласност од Министарства пољопривреде за припрему првих етапа наводњавања у Срему које ће бити финансиране из националних И билатералних фондова);*
- *Даља разрада техничке документације система снабдевања водом за наводњавање са акумулације Мохарач, (студија оправданости, идејно решење и идејни пројекат), регионални пројекат који се просторно лоцира на територији две локалне самоуправе: Сремска Митровица И Шид;*

2. Регионални систем водоснабдевања “Источни Срем” (Рума, Ириг, Инђија, Ст. Пазова, Пећинци);

Подлотови пројекта:

- *Израда измена и допуна просторног плана подручја посебне намене регионалног Система водоснабдевања Источни Срем, (Скупштина АПВ усвојила ППППН регионалног Система водоснабдевања “Источни Срем” што*

представља основу за спровођење осталих подлотова пројекта);

- *Студија изворишта воде "Хртковачка драга" и ППВ-а за потребе РВС "Источни Срем";*
- *Санација и унапређење мреже и локалних изворишта Рума;*
- *Санација и унапређење мреже и локалних изворишта Ириг;*
- *Повезни цевовод Рума-Инђија;*
- *Санација и унапређења мреже и локалних изворишта Пећинаца;*
- *Санација и унапређења мреже и локалних изворишта Ст. Пазова;*
- *Санација и проширење Регионалног Система водоснабдевања Западни Срем (Сремска Митровица – Шид), израда Студије повезивања и остварења двостраности напајања, Санација и унапређење мреже локалних изворишта Ср. Митровице и Шида.*
- *Стварање услова прокључења локалних општинских водоводних мрежа на регионални водоводни систем "Источни Срем" (резервоарски простор, прикључни цевоводи, шахтови, мерна места И сл.)*

3. *Заштита слива реке Саве изградњом комуналне инфраструктуре прикупљања, транспорта и пречишћавања отпадних вода (општине Ср. Митровица, Пећинци, Рума, Ириг и Шид);*

Подлотови пројекта:

- *Израда Просторног плана подручја посебне намене регионалног система прикупљања транспорта И пречишћавања отпадних вода у сливу реке Саве за регион Срема, (ППППН усвојен на седници Скупштине АПВ);*
- *Израда појединачних Студија оправданости и идејних пројеката/решења општинских И регионалног система са прибављањем локацијских услова И издавањем грађевинских дозвола;*
- *Идејно решење за Регионални пречистач отпадних вода Сремска Митровица – Рума – Ириг капацитета 154.000ЕС на КП 2792/1 к.о. Шашинци са решењем показног полигона*

Регионалног центра за обуку оператора пречистача отпадних вода и дела припремних радова.

- *Изградња Регионалног центра за одрживи развој у Ср. Митровици са припадајућим подцентрима за обуку оператора ППОВ, технологије ЕЕ И ОИЕ, технологије наводњавања И Логистичким центром за биомасу;*

4. *Заштита слива реке Дунав изградњом комуналне инфраструктуре прикупљања, транспорта и пречишћавања отпадних вода (општине Ст. Пазова и Инђија);*

Подготови пројекта:

- *Израда Претходне студије оправданости са генералним пројектом регионалног пречистача Инђија- Ст. Пазова;*
- *Канализациони системи у осталим агломерацијама општине Инђија и Стара Пазова;*

5. *Пројекти у области ЕЕ и ОИЕ у складу са Регионалном студијом мапирања Сремског округа за производњу и коришћење биомасе (ресурсно, инфраструктурно и просторно);*

- *Успостављање ланца добављача и тржишта биомасе у Сремском округу ;*
- *Јачање енергетске ефикасности јавних зграда на територији Сремског округа (израда елабората, техничке документације);*
- *Успостављање система енергетског менаџмента у општинама Сремског округа ; (у складу са Законом рационалном трошењу енергије) ;*
- *Типски пројекти употребе соларне енергије за загревање санитарне топле воде у јавним установама у Сремском округу, (израда техничке документације, набавка и уградња опреме);*
- *У 2025. години, РРА Срем ће активно подржавати изградњу соларних постројења на јавним објектима у општинама Сремског управног округа. Овај пројекат има за циљ унапређење енергетске ефикасности и подстицање коришћења обновљивих извора енергије у јавном сектору. РРА Срем ће пружити стручну помоћ у припреми и реализацији пројеката, као и осигуравати финансијску подршку кроз доступне програме и фондове. Соларни панели ће бити инсталирани на школама, здравственим установама и другим*

јавним објектима, што ће допринети смањењу трошкова енергије и повећању одрживости. Ова иницијатива ће такође имати значајан утицај на заштиту животне средине, смањујући емисију угљен-диоксида и зависност од традиционалних извора енергије.

6. Пројекти из области развоја туризма :

- *Јачање бицикличке инфраструктуре која се ослања на Савску и Сремску руту и Еуро Вело 6 (у то спадају и пројекти јачања туристичке понуде и сервиса на територији Срема, а посебно на подручју НП Фрушка гора и СРП « Обедска бара » и « Засавица »)*

7. Пројекти из области социјалне политике² :

- *Подршка и економско оснаживање Ромске заједнице ;*
- *Пројекти социјалне инклузије инвалида и особа са посебним потребама, као и других социјално угрожених група;*

У смислу развоја горе наведених регионалних пројеката јачаће се и капацитети наменских Међуопштинских радних група (МОРГ). Ове МОРГ ће у складу са Правилником о раду вршити идентификацију, припрему, а касније И имплементацију пројеката кроз Јединицу за управљање пројектима при РРА Срем.

3. Да унапреди рад и услуге у канцеларијама за локални економски развој. Како се одрживи економски развој спроводи у турбулентним глобалним условима, локалне институције имају изузетно одговорну и сложену улогу, а један од предуслова за дефинисање оптималних праваца развоја и остваривање циљева, свакако јесте њихова добра структурираност и организованост. Закон о локалној самоуправи не уређује детаљно организациону структуру општинске/градске управе и пружа им могућност самосталног дефинисања организационих облика на локалном нивоу. Са друге стране, јединицама локалних самоуправа је дата и могућност оснивања самосталних правних ентитета у форми јавни предузећа и јавних служби, као и склапања јавних приватних партнерстава. С обзиром на то да је највећи број канцеларија за ЛЕР основано у оквиру различитих донаторских програма, имамо ситуацију да се канцеларије за ЛЕР веома разликују по степену развијености, називу, организационој форми (од одељења/канцеларија у оквиру општинске/градске управе, до самосталних привредних субјеката као што

² Ови пројекти нису директно у фокусу рада РРА Срем, али ће се користити могућности аплицирања и осолобањања средстава појединих донатора који подржавају циљеве у области подршке инклузији Рома и унапређењу услуга за инвалиде или лица са посебним потребама;

су јавне службе, агенције или доо), областима рада, кадровској структури, обучености/искуству кадрова и положају у локалној самоуправи.

У оквиру ове тачке могуће је према локалним самоуправама односно запосленима у канцеларијама за ЛЕР спроводити едукације на теме које буду идентификоване као неопходне за несметану реализацију активности канцеларија за ЛЕР и пружање услуга циљним групама. То ће подразумевати реализацију следећих активности:

- Идентификација и дефинисање модула обука – на основу Анализе тренутног положаја и услуга канцеларија за ЛЕР, Анализе потребе циљних група за услугама Канцеларија за ЛЕР и дефинисане Основне листе услуга канцеларија за ЛЕР извршиће се идентификација и дефинисање модула обука.
- Реализација обука – обуке се бити реализоване спрам претходно идентификованих потреба и дефинисаних модула обука.

4. Да делује као банка знања о свим питањима у вези са регионом, укључујући развој базе података о кључним локалним експертима.

5. Да промовише, лобира и да се залаже за регион тако да су снаге и предности региона препознате на националном и међународном нивоу уз добро разумевање проблема а што је подржано подацима и доказима.

3.3 Активности

Стратешки циљ:	Активност	Финансије
1)	<p>Спровођење програма према приватном сектору кроз</p> <p>1. Стандардизовани сет услуга кроз спровођење</p> <p>а) информација; б) обука; ц) консалтинга; д) промоција.</p> <p>2. Спровођење програма Менторинга;</p> <p>3. Припрема пројектих</p>	<p>- Нису потребна већа финансирања осим ангажовања РРА особља и техничке подршке.</p> <p>- У одређеним случајевима захтеваће се савети од Развојне агенције Србије (РАС) и Министарства привреде, и Министарства финансија који и</p>

	апликација за програме регионалног развоја и општинске пројекте које расписује Мин. прив. и РАС;	финансирају ове програме.
Индикатори:	Број пружених и објављених информација, број одржаних промоција, број одржаних обука, број полазника обука, број сати пруженог консалтинга; број компанија којима је пружен консалтинг;	Извор верификације: Изјаве корисника услуга, листе присутних, фотографије, медијски чланци, месечни и годишњи извештаји за РАС;
2)	Развој и управљање регионалним пројектима у Сремском округу; 1. Дизајн, развој и имплементација приоритетних регионалних пројеката са тимом РРА Срем, формираним МОРГ-овима и Јединицом за имплементацију пројеката; 2. Подршка општинама оснивачима у припреми за позиве за предлоге пројеката;	Влада Р. Србије, Министарство привреде, друга ресорна министарства, Покрајинска влада АПВ и ресорни секретаријати, локалне самоуправе, РАС, ЕУ ИПА, билатерални фондови.
Индикатори:	Број пројеката у припреми, број пројеката у имплементацији, број завршених пројеката, број састанака МОРГ; број састанака ЈИП, износ реализованих средстава, износ учешћа бесповратних средстава;	Извор верификације: број припремљених пројектних образаца; број уговора о реализацији пројеката; записници са састанака МОРГ и ЈИП; финансијски извештаји РРА Срем;
3)	Унапређење рада и услуга у	РАС, Покрајинска влада АПВ,

	<p>канцеларијама за локални економски развој</p> <p>1. анализе тренутног положаја и услуга канцеларија за ЛЕР;</p> <p>2. Консултације са представницима канцеларија за ЛЕР;</p> <p>3. Састанак са руководством локалних самоуправа;</p> <p>4. Идентификација и дефинисање модула обука;</p> <p>5. Обуке;</p> <p>6. Техничка подршка при изради Стратегија локалног економског развоја за општине којима ускоро ова стратегија истиче (опционо, израда других секторских стратегија општина);</p>	<p>финансијске и Грант схеме, буџети општина оснивача, Билатерални донатори, ЕУ ИПА;</p>
Индикатори:	<p>Број састанака са КЛЕР-овима, службена комуникација, број састанака са представницима општина, број заједничких пројеката, број спроведних обука, пружена техничка помоћ;</p>	<p>Извор верификације: записници, електронска пошта, листе присутних, фотографије, уговори.</p>
4)	<p>1. Да се даље развије информациони систем и база података потребна да би РРА</p>	<p>Влада Р. Србије, Покрајинска влада АПВ, РАС, заинтересоване стране, групе и</p>

	<p>постигла своје циљеве;</p> <p>2. Истраживање, анализа на приоритетним регионалним питањима и презентација добијених резултата у форми студија, водича, периодичних извештаја, итд;</p>	појединци;
Индикатори:	<p>Број формираних база података, број истраживања и анализа, број извештаја;</p>	<p>Извори верификације: постојање база података у електронској или хард цопу форми, физичко постојање студија и истраживања, уговори о изради база, студија и анализа;</p>
5)	<p>1. Представљање региона у односима са министарствима националним агенцијама и регионалним агенцијама и одржавање водеће улоге у спровођењу политике регионалног развоја у региону;</p> <p>2. Постати водећа институција на међународној, прекограничној и међуопштинској сарадњи у области регионалног развоја;</p> <p>3. Комуникација са заинтересованим</p>	<p>Влада Р. Србије, Покрајинска влада АПВ, учешће заинтересованих страна, група и појединаца;</p>

	<p>странама у региону, о значају и релевантности регионалног развоја;</p> <p>4. Подизање свести грађана региона путем кампања, путем локалних медија и применом једноставних догађаја;</p>	
Индикатори:	<p>Састанци са министарствима, покрајинским секретаријатима, РАС, остварена комуникација са институцијама у прекограничном региону, комуникација са страним представништвима, амбасадама, састанци са трећим странама, наступи на електронским медијима, активан маркетинг и промоција;</p>	<p>Извори верификације: Извештаји РРА Срем, емаил кореспонденција, записници са састанака, фотографије, видео и аудио записи, број новинских чланака, број newcletter-а, веб страна РРА Срем</p>

4. Радно окружење

4.1 Географско подручје рада

Сремски округ за цију територију је основана РДА Срем протеже се на поврсини од 3.486 км². На овом подручју живи 282.547 становника (према објављеним резултатима пописа из 2012. године). У Сремском округу постоји укупно 7 општина са 109 насеља. 55% становништва је руралног типс; 73% простора је обрадива пољопривредна површина.

Округ има одличан географски и стратешки положај обзиром да се налази на два Паневропска коридора VII (коридор Дунава у дужини од 45 км) и коридор X из два правца (Аутобут БГ-3Г 72 км) и Аутопут БГ - Нови Сад 38 км). Према нацрту просторног плана Р. Србије, део Сремског округа припада МЕГА зони развоја, сто значи да регион Срема припада централном подручју развоја Р. Србије, повољно за даљи економски

развој, развој инфраструктуре и даље привлачење инвестиција. Ово је подручје у последњих неколико година доживело експанзију у погледу привлачења инвестиција и стављањем слободног простора у функцију радних зона попут општина Инђије, Ст. Пазове, Руме и Пећинаца. Компаративна предност је изузетно квалитетно пољопривредно земљиште и интензивна пољопривреда као традиционално заступљена развојна грана.

4.2 Донаторска подршка – прошлост, садашњост, перспективе

Регион Срема је до сада био изложен углавном свим најзначајнијим донаторима и фондовима (USAID, GIZ, EAR, Делегација ЕУ, билатерални фондови и сл.). Од 2003. год. донаторска подршка постала је пре свега развојна помоћ за структурне реформе и за изградњу административних и правних капацитета. Током периода 2021-2027 информације о будућој алокацији донаторске помоћи нису прецизне, али се процењује да би годишње могла да износи око 210 мил. ЕУР. Свакако да ће преовлађујући извор међународне бесповратне помоћи бити ЕУ преко тзв. ИПА 2. (што укључује националну ИПА, вишекорисничку ИПА, прекограничну сарадњу и транснационалне ИПА програме).

Регион Срема је постао програмско подручје Програма подршке за рурални и регионални развој у Р. Србији. РРА Срем тренутно спроводи три иницијативе које подржава овај програм, а финансира швајцарски SDC. Интерес РРА јесте да се швајцарски донатор и у другој фази овог програма веже за регион Срема.

Нова ИПА 2 настојаће да оптимизује коришћење ЕУ фондова за Србију путем усмеравања приоритета дефинисаних у националним стратешким документима и програмима. Ово ће подразумевати секторски приступ (тзв. Sector Wide approach). Наиме, дефинисано је укупно 9 сектора:

1. Правда;
2. Унутрашњи послови;
3. Реформа јавне управе;
4. Конкурентност;
5. Енергетика;
6. Животна средина и климатске промене;
7. Саобраћај;
8. Људски ресурси и социјални развој;
9. Пољопривреда и рурални развој;

Усвајањем секторског приступа у управљању донаторске помоћи означава прелазак са засебних пројеката којима се решавају одвојени циљеви, на усмеренији приступ у којем се пројекти групишу и постављају у низ у оквиру мера, и поседују исти циљ, односно циљеве.

Регионални пројекти РРА Срем који су постављени, пре свега, у области инфраструктуре у потпуности задовољавају нове критеријуме ИПА 2. Ради се о пројектима који су у потпуности усаглашени са секторским стратегијама, (њиховим циљевима и приоритетима), имају јасан тематски обухват, дугорочну визију, и, оно што је најважније, а то је узајамност утицаја тј. синергију различитих секторских приоритета. Илустративан пример јесте пројекат „Интегрални систем наводњавања Срема“ који као свој основни циљ има развој сектора пољопривреде односно рурални развој, али он уједно дотиче и мере одрживости животне средине и управљања природним ресурсима, дакле сектор животне средине и климатских промена.

5. Активности и услуге

5.1 Достигнућа

РРА Срем је релативно нова институција у Сремском округу и њен фокус је још увек на оснивању и формирању снажних темеља за будуће акције односно пуну оперативност у корист својих оснивача и грађана региона.

РРА СРЕМ је у протеклом периоду спроводила низ активности, пре свега на јачању сопствене организације и кадровских капацитета, усвајању одређених нормативних И планских (краткорочних И дугорочних) докумената, али исто тако и на повезивању и сарадњи са другим локалним и регионалним институцијама у Сремском округу, АП Војводини, Р. Србији. Такође, агенција је остварила видљивост са сличним институцијама у свом прекограничном окружењу (ХР И БИХ), посебно након спроводјења програма прекограничне сарадње са обе ове земље.

Подршка Агенцији као инструменту регионалног развоја Срема, изражена је од стране свих институција у јавном, приватном и и цивилном сектору у Сремском округу, укључујући и Министарство привреде, РАС и Владу АП Војводине, са којом РРА има склопљено и неколико уговора о сарадњи. Ради се о сарадњи на регионалним пројектима и имплементацији Плана развоја АП Војводине 2023 - 2030.

5.2 Стратешка улога

Током 2023. године усвојен је План развоја АП Војводине 2023-2030. РРА Срем је учествовала у припреми оба документа. Делегирани су регионални пројекти, (укупно 7 регионалних пројеката из портфолиа РРА Срем) пре свега инфраструктурни које Срем постоји регионална стратегија или водећи документ за развој региона. РРА Срем види као једну од њених приоритетних функција стварање тих документа. Међутим, значајан број стратешких докумената постоје на општинском нивоу у овим областима:

- Локалне стратегије;
- Локални економски развој;
- Стратегије за мањине и рањиве групе;
- Локални еколошки акциони планови;
- Акциони планови усмерени на децу и младе;

Велика већина, ако не и сва ова документације настала је уз подршку међународне заједнице.

Циљани сектори за РРА су следећи:

1. Привреда у целини - овде ће РРА настојати да пружи софистицирану анализу на регионалном нивоу и делује као агент који развија саветодавну политику усмерену на свим нивоима. Посебна пажња ће се обратити на следеће секторе:

- Енергетска ефикасност и развој и коришћење обновљивих извора енергије;
- Развој ИТ сектора и развој софтвера тако да би овај сектор имао централну улогу за развој региона;

2. Одрживи развој - Ово ће укључити сигурност да се природни потенцијали и ресурси у региону развијају на одржив начин. Посебна пажња ће се посветити на одрживо коришћење ресурса, као што су НП Фрушка гора, СРП Обедска бара, СРП Засавица, Босутске шуме и сл.

3. Развој људских ресурса - акценат ће бити на праћењу људског капитала у региону и да се обезбеди развитак и да тај капитал пружи свој пуни потенцијал. Такође ће бити предузети кораци да се осигура

да радна снага, развијају вештине и знања неопходна за привлачење инвестиција у регион.

4. Пољопривреда / Рурални развој - овде ће РРА подржати развој читавог сектора у региону, посебно се фокусирајући на пољопривреду, сеоски туризам и иницијативе у руралним подручјима. РРА Срем настојаће да у 2025. подигне своје капацитети и настави даљи рад конзорцијума за подршку коришћења ИПАРД мера на подручју свог региона.

5. Инфраструктура: - РРА ће играти најзначајнију улогу у примени великих инфраструктурних пројеката, али ће играти улогу посредовања у идентификацији приоритетних пројеката, стварајући партнерства и идентификацију могућих извора финансирања.

6. Подршка Иновационој делатности - Основни циљ је да се на територији Сремског окуруга успостави регионални институционални оквир као вид подршке концепту иновационог одрживог развоја Срема. Ово пре свега кроз формирање **Регионалног центра за одрживи развој Срема у Ср. Митровици**, чије би основне функције подразумевале еко-иновације које умањују негативан утицај на климатске промене, обезбеђују енергетску одрживости и употребу обновљивих извора енергије, екоиновације у области ефикасности комуналне енергетике и збрињавања отпада, у иновације у области производње хране и сл. Центар за одрживи развој има за циљ да обједини едукативну, развојну (у смислу примењеног развоја) и функцију обезбеђивања средстава за све аспекте одрживог развоја у региону Срем, а по неким функцијама и на нивоу Покрајине и Републике. Од три пилаара одрживог развоја, посебан фокус се ставља на заштиту животне средине, рационално коришћење енергије и развој система за наводњавање, док се социјални и економски аспект подразумевају у методолошком приступу формирања и развоја Центра.

Ови сектори ће бити ажурирани након што РРА заврши дубљу регионалну стратегију односно Програм (акциони план) регионалног развоја Срема.

Поред овог, друга кључна стратешка улога ће бити лобирање и промоција. Говоримо о представљању региона, а у неким кључним догађајима лобирање на централном нивоу. Улогу је тешко дефинисати, али у кратко РРА ће омогућити да регион прима прихватљив износ средстава која се додељују са централног нивоа. Циљ је да се развију односи са кључним министарствима и користећи све расположиве могућности добити приступ до расположивих средстава.

5.3 Главне улоге које треба обезбедити у 2025. години.

У принципу РРА ће се фокусирати на пружање основне функције као што је наведено код кључних компетенција. Главна област у којој РРА намерава да створи и подигне приход на дужи рок је кроз активност развоја и управљања регионалним пројектима, као и услуге техничке помоћи у припреми пројеката за трећа лица тј. заинтересовне стране. Ово ће бити главни сервис који нуди својим оснивачима, члановима Скупштине и другим учесницима из региона.

5.4 Специјалистичке службе или вештине

Специјалистичка улога РРА је везана са свим питањима које се баве регионалним развојем тачније све што подразумева способност и знање у вези са следећим питањима:

1. Капацитет за стварање, развијање и вођење регионалних пројеката;
2. Знање и дубоко разумевања региона, а посебно економских и људских ресурса који постоје;
3. Знање и дубоко разумевања Европске уније и механизма централне Владе за финансирање пројеката;

6. Маркетинг и комуникација

6.1 Дефиниција циљаних тржишта – географски и институционално

Тржишни циљеви и клијенти Агенције су пре свега њени оснивачи – локалне самоуправе. Реалност је да се РРА Срем фокусирати на сервисирање потреба општинских чланова друштва, али изгледно је и све јаче повезивање са приватним сектором кроз успостављене регионалне пројекте.

6.2 Базе клијената и могућности за проширење

Ослањајући се на последње поглавље, потенцијал за ширење би највише били оснивачи РРА Срем. Посебан циљ РРА би био приватни сектор и потенцијални инвеститори у региону, било да долазе из самог региона, других делова Србије или иностранства. РРА ће развити врло софистицирано разумевање економије у региону што ће подразумевати не само да се идентификују области од интереса, већ и мобилизацију кључних актера у идентификацији и изворима финансирања. Ово ће

укључити интеракцију са приватним сектором, као и успостављање односа са кључним институцијама јавног сектора, као што су Национална служба за запошљавање, РАС и сл.

Образовне институције, а посебно Универзитети ће се посматрати као још један важан клијент и партнер. То је однос који ће РРА тражити да почне одмах, али да се развија на начин који обезбеђује дугорочна и плодна партнерства. Универзитети се виде као кључни у области развоја људских ресурса и иновација.

Коначно, однос са централном владом, а посебно са Министарством привреде се види као нешто што је апсолутно од виталног значаја. Реалност је да ће овај однос вероватно бити диктиран од стране Министарства и основ за то је већ наведен у Закону о регионалном развоју. Међутим, РРА Срем ће настојати да се развија плодна и позитивна интеракција.

6.3 Конкуренција

У анализи територијалног и институционалног аспекта конкуренције, поделе NUTS II и NUTS III свакако носе у себи конкуренте у виду других Регионалних развојних агенција које имају аспирације на исте циљне групе фондова, донатора и институционалних мрежа и контаката.

На нивоу NUTS III потенцијални конкуренти су остале Регионалне или општинске агенције/канцеларије за развој.

Врло је вероватно да ће се РРА и у 2025. години наћи у конкуренцији са својим оснивачима или конзорцијумом својих чланова приликом подношења захтева за финансирање регионалних пројеката. Сматра се да приступом РРА Срем у организацији пројеката, укључивањем свих заинтересованих страна, радом МОПГ и координацијом активности на регионалном нивоу неће доћи до преклапања пројеката. РРА Срем је формирала начело да „регионално не смета локалном“ и да тиме заправо подстичемо локалне иницијативе и пројекте, који се представљају као део целине регионалних пројеката.

6.4 Маркетинг и комуникација

РРА Срем је из средстава Оперативног гранта извршила јавну набавку за услуге маркетинга и промоције. Маркетинг план сачињен је у виду циљева и задатака за будућег извршиоца услуга. Web сајт постоји и функционалан је. Израђен је лого Агенције. Обзиром да је Оперативни грант истекао, РРА Срем ће свој маркетинг и комуникацију заснивати пре свега на буџетима појединачних одобрених пројеката и промовисати тако своје активности. Одређена средства из редовног буџета биће опредељена за основне маркетиншке активности израде промо материјала, публикација, медијских наступа и сл.

7. Ресурси

7.1 Потребе за тернинзима и обукама

Одређена јачања капацитета запослених ће бити неопходна. Из перспективе пословног плана, кључне области у којима ће бити неопходне обуке су:

1. Рад са приватним сектором;
2. Развој пројеката и дизајн (пре свега теме инфраструктурних пројеката – управљање пројектима, СВА, савремена инжењерска пракса и сл.);
3. Промоција и заступање;
4. Приступ и аплицирање за Фондове ЕУ;
5. Анализа и презентација података;
6. Обуке за ИПАРД програме и спровођење мера;

Буџетом за 2025. годину планирана су средства за унапређење знања и вештина запослених.

7.2 Будућа потреба за особљем

Стратегија је била да у почетку РРА Срем функционише са пет запослених. У другој години имплементације пројекта Оперативни грант (2012. год.), РРА Срем је предвидела запошљавање још једног пројектног менаџера. Временом Агенција ће даље расти и регрутовање нових кадрова одвијаће се према потреби. Евентуално ангажовање нових запослених вршиће се кроз пројектно ангажовање и биће финансирано из пројекта те специфичне интервенције. Стратегија је да се одржи добро обучено и високо квалификовано језгро особља. У случају пензионисања запослених, РРА Срем ће попуњавати радна места са млађим кадровима, који ће бити финансирани пројектно, или из буџета РРА Срем. Ово ће омогућити континуитет у раду Агенције и обезбедити динамичан развој кадрова у складу са потребама организације.

7.3 Простор - Власништво / Изнајмљивање

Агенција користи просторије које обезбеђује општина Рума, у улици Главна 172 (Уговор о закупу, са накнадом).

7.4 Опрема - Замена / Куповина

РРА Срем је из средстава оперативног гранта купила неопходну ИТ опрему и канцеларијску опрему (намештај), службено возило и

обезбедила подизвођаче у секторима књиговодство и рачуноводство, правне услуге.

У буџету за 2025. годину планирана су средства за књиговодство, рачуноводство, правне услуге, додатне набавке намештаја, канцеларијске опреме и набавка новог возила.

8. Финансијски план

8.1 Расположена финансијска средства у 2025. години

У 2025. години РРА Срем планира да генерише приходе за свој рад из следећих извора: годишња чланарина од оснивача, приходи од пружених услуга у оквиру програма и пројеката Министарства привреде, других ресорних министарстава, програма и пројеката Развојне агенције Србије (РАС), Покрајинске Владе АП Војводине и средства од имплементације ЕУ пројеката и пројеката билатералних донатора (SDC, GIZ, UNDP, итд.). Те претпоставке за период 2025. су представљене у табели испод:

Извор прихода	Претпоставке	%	Година 2025.
Годишња чланарина од оснивача	Издвајање у износу од 0,10% од укупно остварених пореских прихода из претходне године.	21% укупног планираног буџета за 2025. год.;	Циљ у 2025. години је да не пређе 25% укупног планираног буџета.
Приходи од услуга пружених у оквиру програма и пројеката Мин. привреде, Мин. финансија ресорних министарстава, РАС-а.	Стандардизовани сет услуга који спроводи РРА Срем као акредитована регионална развојна агенција на годишњем нивоу, као и програми и пројекти Министарства привреде и	15% планираног буџета;	Део прихода зависи од интензитета програма и конкурса РАС, Министарства привреде и Министарства финансија и других ресорних министарстава; Циљ је да се

	Министарства финансија;		достигне 16% укупног планираног буџета.
Програми и пројекти Покрајинске владе АП Војводине	Учешће на конкурсима Владе АП Војводине; Имплементација Програма развоја АП Војводине 2014 – 2020 и будућег Програма развоја за нови плански период;	2% планираног буџета	Део прихода зависи од интензитета програма и конкурса Владе АПВ. Циљ је да се достигне 5% укупно планираног буџета
Приходи од пројектне имплементације ЕУ пројеката, и пројеката билатералних донатора и других националних извора укључујући и јединице локалне самоуправе.	РРА Срем ће обезбедити своје суштинске активности кроз развој пројеката и пројектног менаџмента за своје осниваче – то ће бити компензовано у виду финансирања ЈИП при РРА Срем и међуопштинских радних група; + додатно особље или имплементација неких активности или услуга.	51% планираног буџета;	Циљ да се одржи приход пројектне имплементације од 51 % планираног буџета у 2025. Са циљем да се увећа (до 55%).
Други приходи	Остале услуге и консалтинг које РРА Срем реализује у	11% планираног буџета;	Приходи зависе од количине осталих услуга према јавном и приватном

	региону;		сектору;
--	----------	--	----------

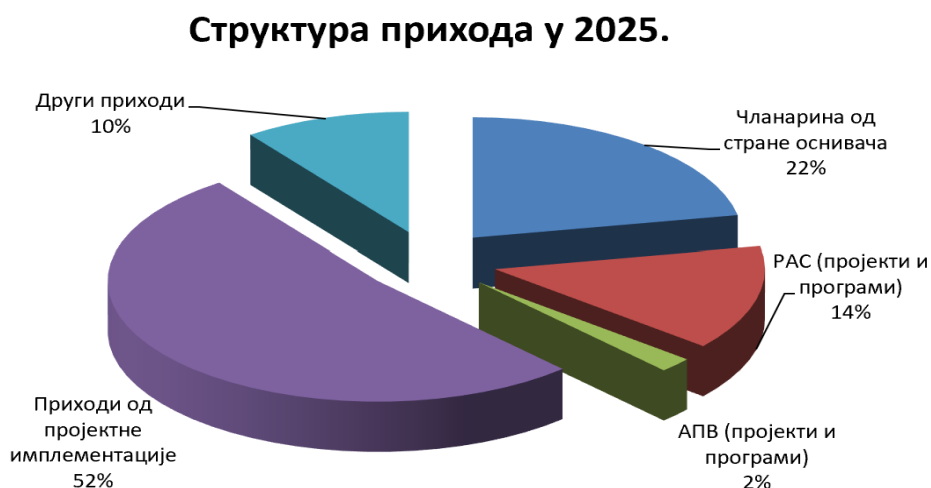
Дугорочни план је да кључно подручје у којем ће се моћи повући средства су активности везане уз стварање, развој и имплементацију регионалних пројеката.

Сви остали евентуални оснивачи и чланови РРА Срем (банке, предузећа, универзитетске установе и факултети, институције цивилног друштва, итд.) биће обавезни платити годишњу накнаду у складу с Уредбом Владе Републике Србије о акредитацији регионалних агенција за бављење пословима регионалног развоја.

У следећој табели приказан је укупан планирани буџет за 2025.

Планирани буџет /приходи у 2025.	(у дин.)
Чланарина од стране оснивача	5.500.000,00
РАС (Пројекти и програми)	3.500.000,00
АПВ (Пројекти и програми)	500.000,00
Приход о пројектне имплементације	13.000.000,00
Други приходи	2.500.000,00
Укупни фондови на располагању у 2025.	25.000.000,00

Структура прихода буџета планирана за 2025. приказана је у дијаграму испод:



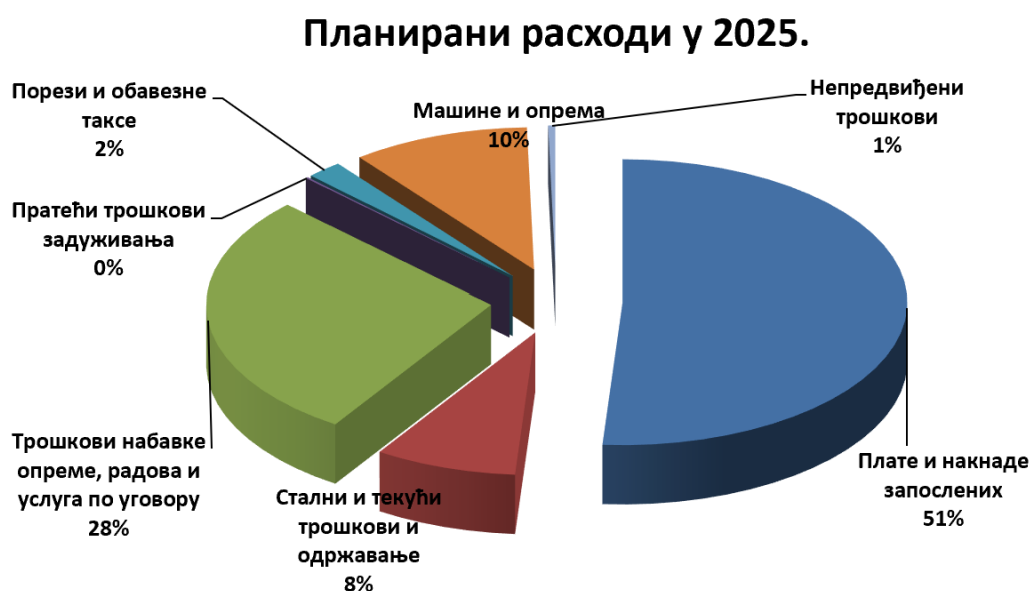
8.2 Трошкови

План трошкова је такав да треба да буде држан на минимуму трошкова агенције. Међутим, ниво трошкова веома је зависан од нивоа активности. Конкретно, РРА Срем планира одржати минимум сталног особља и тиме не угрози остварење својих циљева током 2025. Циљ је да се планирани расходи у што већој мери финансирају из пројектних прихода и услуга РРА Срем.

Планирани расходи у 2025. год. (у динарима)	
Плате и накнаде запослених (5 запослених); - бруто плате, (конто 5200; 11.460.000,00 дин.) - накнаде за превоз, (конто 5290; 300.000,00 дин.) - трошкови службених путовања (домаћа и иностранство), (конто 5291, 5295 и 5296; 867.500,00 дин.)	12.627.500,00
Стални текући трошкови и одржавање; – комуналне услуге, (конто 5310; 402.000,00 дин.) – закуп просторија, (конто 5330; 10.000,00 дин.) – материјал, (гориво, админ. материјал, хигијена и сл.), (конто 5120, 5126, 5127, 5131; 1.480.000,00 дин.) – услуге комуникације (птт., моб. тел. Интернет) (конто 5315; 192.000,00 дин.) – текуће поправке и одржавање, (конто 5320; 100.000,00 дин.)	1.992.000,00
Трошкови услуга по уговору; – Трошкови штампања публикација, (конто 5390; 120.000,00 дин.) – Трошкови компјутерских услуга (набавка софтвера, база података), (конто 5390; 120.000,00 дин.) – Књиговодство, (конто 5505; 432.000,00 дин.) – Правне услуге, (конто 5509; 100.000,00 дин.) – Превођење, (конто 5509; 200.000,00 дин.) – Трошкови услуга промоције (конференције, семинари, ...), (конто 5509; 200.000,00 дин.) – Трошкови репрезентације, (конто 5510; 150.000,00 дин.) – Трошкови услуга информисања (медијске услуге радио, ТВ, објављивање тендера), (конто 5509; 100.000,00 дин.); – Трошкови ревизије, (конто 5506; 300.000,00 дин.) – Стручне услуге (Уговори, Уговори о делу, ауторски хонорари, приврем./поврем. послови), (конто 5230, 2.500.000,00 дин.) – Трошкови за набавку опреме и материјала, (конто 5140; 400.000,00 дин.) – Трошкови за набавку радова, (конто 5390; 2.000.000,00 дин.) – Услуге образовања и усавршавања запослених, (конто 5390; 200.000,00 дин.)	6.942.000,00
Пратећи трошкови задуживања; - негативне курсне разлике, (конто 5630; 36.000,00 дин.)	36.000,00
Порези и обавезне таксе; - порез на добит, (конто 4810, 7210; 400.000,00 дин.) - обавезне таксе, (конто 5590; 50.000,00 дин.) - остали порези, (конто 5550; 50.000,00 дин.)	500.000,00
Машине и опрема; - административна опрема, (ИТ опрема, намештај, инвентар, возило (конто 5115); 2.500.000,00 дин.)	2.500.000,00

Непредвиђени трошкови	100.000,00
УКУПНО:	24.697.500,00

Структура расхода планирана за 2025. год. приказана је у графикону испод:



На основу предложеног и усвојеног годишњег буџета како стоји у овом Пословном плану, овлашћује се директор РРА Срем да у складу са годишњим буџетом или ванредним пројектним приходима сачини План јавних набавки за 2025. годину, његове допуне или измене уколико то законске одредбе за поједине пројекте буду налагале.

9. Одрживост

9.1 Перспектива у 2025. год. Променљиви фактори.

У наредном планском периоду, један од приоритетних изазова односи се на даље јачање институционалне стабилности РРА Срем, кроз очување јасно дефинисаних улога општина оснивача и органа управљања, као и кроз континуирано унапређење механизма координације и надзора над радом Агенције. Посебан акценат ставља се на одржавање транспарентног и предвидивог оквира управљања, који омогућава дугорочно планирање и доследно спровођење развојних активности.

Истовремено, неопходно је наставити са јачањем позиције РРА Срем као поузданог институционалног партнера општина оснивача и релевантних националних и међународних институција, кроз доследну примену утврђених процедура, редовно извештавање и усклађивање рада Агенције са развојним приоритетима региона.

Организациони аспекти

Организациони циљеви у 2025. години усмерени су на даље унапређење унутрашњих радних процеса, прилагођених пројектно оријентисаном начину рада РРА Срем. Ово подразумева јасније структурирање интерних процедура планирања, спровођења и праћења пројектних активности, као и оптимизацију расподеле задатака и одговорности унутар тима.

Посебна пажња биће посвећена обезбеђивању континуитета у раду, управљању оптерећењем запослених и очувању институционалног знања, кроз систематско документовање процеса и резултата, као и кроз унапређење интерне координације између различитих области рада Агенције.

Финансијски аспекти

У области финансијског управљања, кључно питање представља обезбеђивање одрживе структуре финансирања, која комбинује средства општина оснивача са приходима оствареним кроз реализацију пројеката и других програмских активности. У том смислу, посебан изазов односи се на управљање динамиком пројектних прилива и одлива, као и на благовремено планирање финансијских обавеза.

РРА Срем ће у 2025. години наставити да примењује принципе финансијске дисциплине, транспарентности и рационалног коришћења ресурса, уз редовно праћење трошкова по пројектима и активностима, што представља важан предуслов за очување финансијске стабилности и кредибилитета Агенције у односу на осниваче и спољне partnere.

Кључни дугорочни проблем у погледу одрживости РРА је обезбеђивање континуираности неопходних средстава за њено функционисање, посебно од стране њених оснивача. С обзиром на актуелне расправе које се одржавају на централном нивоу, измене и допуне Закона о регионалном развоју, није до краја познато како ће се унапредити начин финансирања РРА. Зато у таквој средини РРА мора да развије вештине, способности и контакте у ономе што види као секторе / функције које би могле да повећају приходе од пружања регионалног развоја, односно пројектовање, развој пројеката и управљање истим.

Заједно са питањем финансијске одрживости је и тема институционалне одрживости. Ово обухвата низ области које су обрађене у наредним одељцима, међутим кључно питање је однос са члановима општина оснивача. Упркос чињеници да је РРА релативно нова организација, неопходно је да се почетни ентузијазам оснивача одржава и да се у исто време повећава свести и разумевања о томе шта је стварна улога РРА Срм и неопходност регионалног развоја.

У смислу дугорочне одрживости Агенције, кључна питања су:

1. **Институционална одрживост** - однос са оснивачима, а посебно општинама оснивачима, Министарством привреде, Министарством финансија, РАС и Покрајинском владом АП Војводине. Морају се предузети радње да би се одржала јака веза са оснивачима, и да би се нека од њихових очекивања испунила.
2. **Дугорочна финансијска одрживост РРА** - План је да се развије капацитет за финансирање пројеката и да ће то заједно са општинским доприносима покрити финансијске трошкове вођења агенције. У исто време, текући трошкове Агенције ће бити задржани на апсолутном минимуму.
3. **Однос са Министарством привреде** - План је да РРА Срм задржи акредитацију и у 2025. години. Током 2024. године продужена је акредитација за нови петогодишњи период - (РРА Срм је стекла акредитацију на петогодишњем нивоу, тј. реакредитована је за период 2024-2029.

9.2 Питања која треба решити - институционални, организациони и финансијски циљеви

Област одрживости	Стратешки циљ	Опис циља (кратко)	Индикатори напретка
-------------------	---------------	--------------------	---------------------

Институционална	Јачање односа са општинама оснивачима	Очување активне улоге општина оснивача у усмеравању и подршци раду РРА Срем	Редовна комуникација са оснивачима; одржане седнице и радни састанци; учешће оснивача у дефинисању приоритета
Институционална	Позиционирање РРА као поузданог партнера	Учвршћивање улоге РРА Срем као водеће регионалне развојне институције	Континуирана сарадња са министарствима, РАС и АПВ; задржавање акредитације; препознатљивост у региону
Организациона	Унапређење пројектно оријентисаних процеса	Јачање интерних процедура за планирање, реализацију и праћење пројеката	Јасни интерни процеси; редовни оперативни прегледи; систематизована документација
Организациона	Континуитет и капацитет тима	Обезбеђивање стабилног и функционалног рада тима	Континуитет запослених; развој компетенција; јасна расподела улога и одговорности
Финансијска	Диверзификација извора финансирања	Смањење зависности од једног извора прихода	Комбинација оснивачких доприноса и пројектних прихода; активан пројектни портфолио
Финансијска	Финансијска дисциплина и предвидивост	Одржавање стабилног финансијског пословања	Редовно праћење финансијских токова; планирање трошкова по пројектима; транспарентно извештавање
Пројектна (пресечна)	Одржив пројектни портфолио	Пројектни рад као основ функционисања РРА Срем	Континуирана припрема и реализација пројеката; управљање ризицима; искоришћена искуства из претходних циклуса
Комуникација и видљивост	Јачање разумевања улоге	Повећање свести о значају регионалног	Промотивне активности; комуникација са

	РРА	развоја	заинтересованим странама; присуство у јавности
--	-----	---------	--

Финансијски циљеви

- Да се обезбеди редовно и доследно плаћање од стране општина оснивача. Идеално би било када би Агенција успела да од стране општина реализује половину свог годишњег буџета.
- да будемо додатно укључени у управљању са бар три регионална пројекта до краја 2025.
- добијање средстава за најмање два пројекта на годишњем нивоу;
- Држање оперативних трошкове на највише 125.000 евра годишње, а идеално ниже

Институционални

- Да се успостави јак, заједнички однос са члановима скупштине и одржи најмање две седнице годишње скупштине;
- Да код чланова скупштине развије осећај припадности и власништва према РРА. Овде ће РРА морати да оствари нека од очекивања општина, а посебно добијање средстава за регионалне пројекте, али и помоћи општинама у приступу финансирања за своје приоритетне пројекте;
- Потреба да се развије сарадњу и продуктиван однос са Министарством привреде и другим ресорним министарствима, као и Владом АП Војводине.
- Да обезбеди да је РРА препозната као кључна водећа агенције за регионални развој у региону, овде почетне инвестиције ће бити потребне у видљивости и промотивне активности.

Организациони:

- Да развије ефикасну организациону структуру за услуге потребне региону;
- да ангажује потребно особље које ће бити неопходно за пуну оперативности РРА;
- Развити потребне капацитете, међу којима су:
 - а) Развој пројеката, дизајн и имплементација;

- b) Рад са приватним сектором;
- c) Истраживање и анализа;
- d) Планирање и олакшавање процеса планирања;
- e) Промовисање и заступање;
- f) Знања о ЕУ и националним и покрајинским финансијским фондовима;
- g) Умрежавање на локалном, регионалном и националном нивоу.

9.3 Радње које треба имплементирати

Питање одрживости	Активности и временски оквир
Финансијка	
1. Да би се обезбедила наплата доприноса од стране оснивача;	<ul style="list-style-type: none"> - Директор Агенције треба да организује редовне састанке и позива општинско руководство. Кључни саговорници нпр, председавајући Скупштине оснивача који могу да појачају ову поруку у Скупштини и на другим састанцима (процес који је у току и мора бити континуиран);
2. Пројектно финансирање	<ul style="list-style-type: none"> - Пријаве пројеката за добијање и финансирање из позива ЕУ ИПА и осталих грант шема и конкурса, као и пројеката поднесених у току 2021/2022. и/или пројеката који ће бити поднесени у току 2025. (предлози пројеката могу да се развијају у складу са наведеним у и време конкретног конкурса или позива); - Активирати друге изворе финансирања и могућности позива за подношење предлога (Сектор менаџери); - Стицање већег и ширег знања о другим потенцијалним изворима финансирања (Сектор менаџери);

	<ul style="list-style-type: none"> - Побољшали пројектовање и развој вештина у изради и имплементацији пројеката (Пројект менаџери);
<p>3. Развијање стратешких односа и партнерстава са донаторима и другим финансијским организацијама</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Јачање веза са билатералним донаторима, банкама и финансијском институцијама (извршни директор и пројект менаџери);
Институционална	
<p>1. Одржавати интерес и преданост свих заинтересованих страна;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Подржавати предлоге чланова-оснивача у приступу финансирања приоритетних пројеката. РРА мора да обезбеди кључне услуге и идентификацију извора финансирања, у појединим случајевима олакшати дискусију међу општинама и помоћи у развоју предлога пројеката (Пројект менаџери); - Направити скупштинске састанке са интересантним и привлачним главним говорницима на пројектима, питањима која их се тичу, Владе, званичници амбасаде итд (најмање две седнице Скупштине одржане годишње); - Развијање знања о неким кључним областима финансирања ЕУ и националне владе И Покрајинске владе АПВ (Пројект менаџери); - Без обзира на маркетинг И промоцију, упражњавати састанке са заинтересованим странама и дискусију о регионалном развоју са њима (редовне посете и сл) (континуирани од стране извршног директора и пројект менаџера);
<p>2. Обезбедити РРА да задржи акредитацију од</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Употребити сва средства да се осигура да РРА задржи акредитацију (Председник скупштине/Извршни

стране Развојне агенције Србије;	директор); РРА Срем је реакредитована на период од 5 година (2019-2023) са обавезом вредновања акредитације на годишњем нивоу од стране РАС.
3. Развити програм регионалног развоја;	<ul style="list-style-type: none"> - РРА ће развити стратешки документ који ће фокусирати секторе њеног рада и идентификовати кључне регионалне приоритете и пројекте; - препорука је да се овај документ изради у виду Акционог плана, а по усвајању Националног плана регионалног развоја Р. Србије и Програма регионалног развоја АП Војводине 2023 - 2030;
4. Образовање и подизање свести оснивача о томе шта је улога РРА и питања регионалног развоја;	<ul style="list-style-type: none"> - Користити скупштинске састанке и друге скупове за ову намену; - Посетити друге примере NUTS III региона и погледати како функционишу и превазилазе сличне проблеме сличне онима са којима се РРА Срем суочава нпр. Хрватска, Словенија (Председник Скупштине/извршни директор, пројект менаџери); - Идентификовати успешне у региону, тј. људе који подржавају рад РРА и то користити да пренесе праву и позитивну поруку другима. (Председник скупштине и Извршни директор);
Организациона	
1. Обезбедити да РРА има довољно аутономије у циљу да функционише као напредна и динамична организација;	<ul style="list-style-type: none"> - Скупштина друштва да одобри предлоге и Пословни план за 2025. год.;
2. Развити везе са	– Идентификовати запосленог менаџера

<p>разумевањем приватног сектора у региону;</p>	<p>који ће преузети вођство у овој области и осигурати квалитетан и проактиван приступ (извршни директор) и менаџер за економију и људске ресурсе;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Поставити особљу кључне циљеве и задатке да: - Успоставе редовне контакте са Националном службом за запошљавање и покрајинским Едукативним центром и креирати заједничке програме; - Ступити у контакт и везе са предузећима у региону и идентификовати оне са највише потенцијала; - Сакупе једноставне статистичке податке о привреди региона и водећим компанијама;
<p>3. Развијати ефикасну и ефективну структуру запослених;</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Поставити пројектне задатке; – Развијати капацитет особља у следећим областима: – Идентификација, развој и имплементација пројеката; – Истраживање и анализа; – Познавање Фондова ЕУ, фондова националне Владе и Владе АПВ;
<p>4. Успоставити једноставан систем мониторинга;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Да се успостави једноставан систем месечног праћења финансијских токова. Такве извештаје треба да припрема Извршни директор и канцеларијски менаџер;
<p>5. Успоставити једноставан систем перформанси менаџмента;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Поставити запосленом особљу једноставне и јасне циљеве који су повезани са укупним циљевима РРА;

Маркетинг & промоција

1. Развијање једноставне комуникације и маркетинг плана;

- Маркетинг план треба да одговори на следећа питања:
 - Развој једноставних комуникационих порука:
 - Идентификовати једну или две кључне комуникације / промотивне акције које би требало да буду имплементирана у току године;
 - Предлог методологије и механизма ангажовања са различитим медијима као што су телевизија, радио и писани медији;
 - Обезбедити код особља основну обуку за редовну комуникацију о регионалном развоју и питањима како њихов рад утиче на њега.

Директор РРА Срем

Милан Мирић

У Руми, 23. децембра 2024.

