

Uputstvo za upravljanje industrijskim i tehnološkim parkovima na Kosovu

od Bjoern Vogler

02 | FEB 2025

STUDIJA POLITIKE
KOSOVO

O nemačkom ekonomskom timu

Finansiran od strane Saveznog ministarstva za ekonomiju i energiju, Nemački ekonomski tim (NET) savetuje vlade Ukrajine, Belorusije, Moldavije, Kosova, Jermenije, Gruzije i Uzbekistana o pitanjima ekonomske politike. Berlin Economics je angažovan da sprovede konsultantske usluge.

*Savetodavne aktivnosti u Belorusiji su trenutno obustavljene.

KONTAKT

Felix Schwickert, menadžer projekta
schwickert@berlin-economics.com

Nemački ekonomski tim

c/o BE Berlin Economics GmbH
Schillerstraße 59 | 10627 Berlin
Tel: +49 30 / 20 61 34 64 0
info@german-economic-team.com
www.german-economic-team.com
Naše publikacije su dostupne na
<https://www.german-economic-team.com/>

Sprovedeno od strane



O autoru

Bjoern Vogler poseduje 25 godina međunarodnog iskustva kao konsultant i trener u državama Evropske unije, zemljama u tranziciji i zemljama u razvoju. Tokom karijere realizovao je više od 200 kratkoročnih i dugoročnih angažmana u oblastima investicione, industrijske i inovacione politike. Između ostalog, pružao je podršku vladama više zemalja Azije, Centralne i Jugoistočne Evrope u reformi programa i institucionalnih struktura za ekonomske zone i industrijske parkove. Od 2020. godine angažovan je kao savetnik Vlade Republike Kosovo za pitanja investicione politike i povezanih institucionalnih reformi.

Sadržaj

1.	Uvod.....	1
2.	Osnovni zadaci uprave parka.....	2
2.1	Upravljanje objektima i administrativne usluge	4
2.2	Usluge podrške izgradnji zajednice, preduzetništvu i inovacijama.....	4
2.3	Razvoj ekosistema	5
2.4	Usluge obuke, privlačenja i zadržavanja talenata.....	6
2.5	Promocija.....	7
2.6	Praćenje i specifično izveštavanje o parku	10
3.	Organizacioni modeli.....	13
4.	Finansijski modeli	15
	Aneks – Uputstvo za pripremu plana upravljanja parkom	17

1. Uvod

Industrijski i tehnološki parkovi čine deo paketa industrijske i inovacijske politike u većini zemalja širom sveta. Međunarodno iskustvo pokazuje da oni mogu dati značajan doprinos ekonomskom rastu i održivom razvoju. Prema Zakonu br. 08/L-208 o industrijskim i tehnološkim parkovima, glavni ciljevi industrijskih i tehnoloških parkova na Kosovu obuhvataju:

- » Privlačenje održivih investicija
- » Promovisanje naprednih tehnologija, proizvodnih i prerađivačkih aktivnosti, inovacija i usluga sa dodatnom vrednošću
- » Podsticanje zapošljavanja i obuke
- » Omogućavanje razvoja ekosistema i saradnje između kompanija
- » Povećanje konkurentnosti i izvoza
- » Promovisanje regionalnog razvoja
- » Podrška strateškim projektima.

U skladu sa dobrom međunarodnom praksom, novi zakon predviđa uspostavljanje upravljanja parkovima, što otvara mogućnost da se značajno poveća atraktivnost i međunarodna konkurentnost kosovskih industrijskih i tehnoloških parkova. U većini zemalja, veći parkovi imaju subjekt ili jedinicu za upravljanje na licu mesta, koja pruža usluge vezane za infrastrukturu, razvoj poslovanja i administrativne usluge i podstiče integraciju parkova u regionalnu ekonomiju i ekosistem. Upravljanje parkom je dobro prihvaćeno od strane stanovnika i potencijalnih investitora i predstavlja ključni element ubedljive ponude vrednosti u današnjem konkurentnom okruženju.

Pored pomenutog Zakona br. 08/L-208 o industrijskim i tehnološkim parkovima, posebno Administrativno uputstvo br.07/2024 o utvrđivanju načina upravljanja i upravljanja industrijskim i tehnološkim parkovima i br. 04/2024 o definisanju oblika i sadržaja Registra industrijskih i tehnoloških parkova i poslovnih inkubatora predstavljaju važne elemente relevantnog zakonskog i regulatornog okvira. Administrativno uputstvo br. 07/2024 definiše odgovornosti rukovodstva parka, kao i uslove podobnosti i proces selekcije. Administrativno uputstvo br. 04/2024 daje uputstva za zadatke u vezi sa izveštavanjem.

Da bi se olakšao strukturiraniji pristup upravljanju industrijskim i tehnološkim parkovima na Kosovu i da bi se izbeglo da novi članovi osoblja moraju svaki put da počnu od nule, ovo uputstvo je razvijeno. Uputstvo postavlja okvir za razumevanje uloge i različitih zadataka upravljanja parkom, takođe integrišući organizacionu i finansijsku dimenziju.

Ovo uputstvo je struktuirano na sledeći način: Poglavlje 2 daje pregled osnovnih zadataka upravljanja parkom, praveći razliku između različitih vrsta usluga, promotivnih aktivnosti i aktivnosti praćenja. Poseban naglasak je stavljen na sinergije i kvalitativne aspekte koji nude šansu za diferencijaciju. Efikasno obavljanje osnovnih zadataka kritično zavisi od adekvatnog organizacionog i finansijskog modela. Poglavlja 3 i 4 navode kako se ove dimenzije mogu uskladiti sa lokalnim kontekstom i strateškim fokusom, ključnim zadacima i ciljnim grupama uprave parka. U celom uputstvu, primeri dobre prakse se koriste da bi se ilustrovali pristupi koji obećavaju.

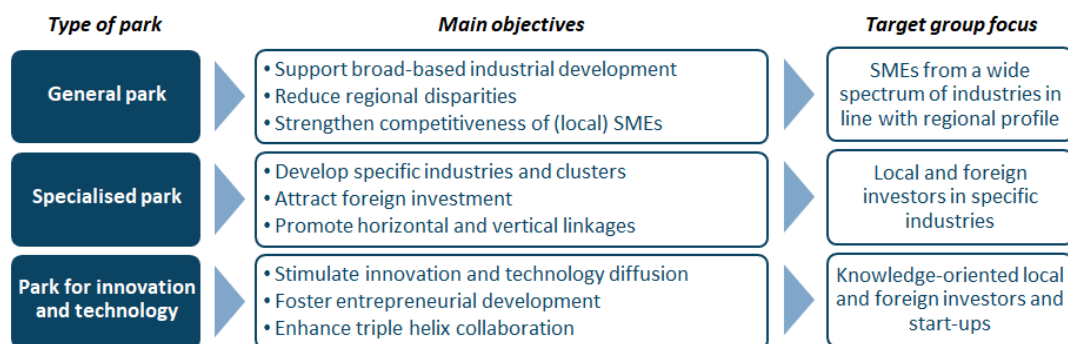
2. Osnovni zadaci uprave parka

Na međunarodnom nivou, vrednosni predlozi industrijskih i tehnoloških parkova su se suštinski promenili u nedavnoj prošlosti. Ranije je postojao jak fokus na podsticajima i niskim cenama zakupnina ili zemljišta. Danas, u svetlu zahtevnijih kriterijuma za izbor lokacije investitora, uspešni parkovi stavljaju veći naglasak na infrastrukturu i portfolio usluga orijentisanih na ciljnu grupu. U tom kontekstu, proširen je spektar zadataka subjekata ili jedinica upravljanja parkom. Iako postoji nekoliko unakrsnih oblasti odgovornosti kao što su upravljanje objektima, promocija i monitoring, tačan obim i fokus zadataka organizacije za upravljanje zavisi od vrste parka, kao i njegovih strateških ciljeva i ciljnih grupa.

Zakon br. 08/L-208 o industrijskim i tehnološkim parkovima pravi razliku između tri vrste parkova:

- » Opšti park
- » Specijalizovani park
- » Park za inovacije i tehnologiju.

Slika 1: različite vrste parkova i njihovi glavni ciljevi i ciljne grupe



Izvor: sopstveni displej

Opšti parkovi imaju za cilj podsticanje širokog industrijskog razvoja u skladu sa regionalnim profilom – obično sa spektrom ciljne grupe izvan jedne specifične industrije i fokusom na lokalna MSP. Obično dolaze sa osnovnom infrastrukturom i portfolioom usluga, dok objekte grade investitori.

Specijalizovani parkovi imaju za cilj razvoj i unapređenje specifičnih industrija i podršku integraciji u međunarodnim lancima vrednosti. Obično imaju jači fokus na privlačenju stranih investitora, koji moraju da započnu rad sa sve većim vremenskim pritiskom. Investitori mogu imati koristi od naprednije infrastrukture i objekata, koji mogu da obuhvataju proizvodni i poslovni prostor za iznajmljivanje, kao i usluge usklađene sa njihovim potrebama. To uključuje, između ostalog, usluge promocije povezivanja, koje takođe mogu povećati uticaj investicionih projekata.

Parkovi za inovacije i tehnologiju se koriste za podsticanje inovacija i razvoja preduzetništva i za otključavanje potencijala novih tehnologija. Pored kompanija i novoosnovanih kompanija orijentisanih na tehnologiju i znanje, univerziteta, istraživačke institucije za obuku mogu se nalaziti u parkovima koji nude industrijski orijentisane programe istraživanja i razvoja, studija i obuke. Tipično, parkovi za inovacije i tehnologiju

nude infrastrukturu i portfolio usluga orijentisanu na ciljnu grupu, koji uključuje unapred izgrađene objekte i širok spektar programa izgradnje zajednice, podrške preduzetništvu, akceleratora i programa transfera inovacija, koji takođe odražavaju specifične potrebe početnika.

U skladu sa tim, tabela ispod daje pregled obaveznih (M) i fakultativnih (O) zadataka uprave parka za različite tipove parkova. Zadaci će biti detaljnije objašnjeni u narednim poglavljima. Kandidati za upravljanje industrijskim i tehnološkim parkovima treba da navedu u svom planu upravljanja kako će obavljati različite zadatke i koje opcione usluge će nuditi. Tokom implementacije, uprava parka treba da dostavi godišnje planove na odobrenje administratora. Godišnji planovi trebaju detaljno da navedu predviđene usluge i aktivnosti.

Tabela 1: obavezni i fakultativni zadaci uprave parka

Zadaci	Opšti park	Specijalizovani park	Park za inovacije
Upravljanje objektima i administrativne usluge			
Svakodnevna operacija	M	M	M
Koordinacija održavanja infrastrukture na licu mesta	M	M	M
Obezbeđivanje efektivnih komunalnih priključaka	M	M	M
Iniciranje i zalaganje za projekte razvoja infrastrukture	M	M	M
Pružanje početnih informacija investitorima o relevantnim procesima registracije i izdavanja dozvola	M	M	M
Nadzorni zadaci i podrška administratora (npr. prikupljanje zakupnina, osiguranje usklađenosti)	M	M	M
Komplementarne usluge sa dodatnom vrednošću	O	O	O
Usluge podrške izgradnji zajednice, preduzetništvu i inovacijama			
Događaji za umrežavanje i platforme za stanovnike	O	O	O
Podrška preduzetništvu i programi transfera inovacija	O	O	O
Razvoj ekosistema			
Promovisanje veza (npr. baza podataka dobavljača)	O	M	M
Uključivanje u klastere i slične inicijative	O	O	O
Usluge obuke, privlačenja i zadržavanja talenata			
Programi obuke i usavršavanja	O	O	O
Usluge regrutacije	O	O	O
Dobrodošlica i socijalne usluge	O	O	O
Promocija			
On- i off-line marketinški alati	M	M	M
Kampanje putem društvenih medija	O	O	O
Vodeća generacija	O	O	O
Organizovanje / učešće u događajima za promociju parka	M	M	M
Strateška partnerstva sa posrednicima	O	M	M
Praćenje i specifično izveštavanje o parku			
Prikupljanje podataka praćenja specifičnih za park	M	M	M

Priprema izveštaja o aktivnostima	M	M	M
-----------------------------------	---	---	---

Beleška: M = obavezni zadaci, O = fakultativni zadaci

Izvor: sopstveno istraživanje

2.1 Upravljanje objektima i administrativne usluge

Na najosnovnijem nivou, upravljački subjekti/jedinice industrijskih i tehnoloških parkova pružaju niz usluga upravljanja objektima i administrativnih usluga, koje treba pružati u bliskoj koordinaciji sa administratorom i daljim partnerima kao što su opštine i dobavljači komunalnih usluga. To uključuje:

- » Svakodnevno funkcionisanje parka, posebno obezbeđivanje efikasnog funkcionisanja opšte infrastrukture i objekata za ciljnu grupu
- » Koordinacija održavanja infrastrukture na lokaciji, uključujući nadogradnje (npr. mere za poboljšanje energetske efikasnosti i smanjenje emisije ugljenika u parku)
- » Obezbeđivanje efektivnih komunalnih priključaka (npr. struja, voda, kanalizacija, telekomunikacije / internet) i upravljanje mrežom
- » Iniciranje i zalaganje za projekte razvoja infrastrukture u skladu sa potrebama stanovnika
- » Pružanje početnih informacija investitorima o relevantnim procesima registracije i izdavanja dozvola (npr. građevinske, radne i boravišne dozvole).

Pružanje ovih usluga treba da bude usmereno na minimiziranje ekološkog uticaj na park i njegove stanovnike. Između ostalog, uprava parka treba da promoviše prakse povećanja energetske i resursne efikasnosti i korišćenja obnovljivih izvora energije. Usko vezano za upravljanje objektima i administrativnim uslugama, uprava parka takođe igra nadzornu ulogu i podržava administratora u ovom pogledu. Pored naplate zakupnine, ovo se odnosi i na nadgledanje poštovanja ugovornih obaveza od strane stanara i relevantnih zakona i propisa koji obezbeđuju bezbednost i bezbednost parka.

Te usluge i funkcije osnovnog nivoa mogu biti dopunjene dodatnim uslugama sa dodatnom vrednošću u zavisnosti od lokalnog konteksta i objekata. Na primer, uprava parka može da organizuje usluge prevoza za zaposlene. Usluge se mogu poveriti specijalizovanoj transportnoj kompaniji, dok uprava parka koordinira isporuku u ime stanovnika. Ako park ima administrativnu zgradu, uprava parka bi takođe mogla da iznajmi sobe za sastanke i ponudi usluge prijema.

2.2 Usluge podrške izgradnji zajednice, preduzetništvu i inovacijama

Industrijski i tehnološki parkovi se sve više oslanjaju na izgradnju zajednice kako bi iskoristili potencijale za saradnju i inovacije. Ideja je jasna: uprava parka okuplja stanovnike i druge zainteresovane strane olakšavajući razmenu znanja, saradnju i (neformalno) umrežavanje. Ovo može dovesti do partnerstava i zajedničkih projekata koji povećavaju produktivnost ili podstiču širenje novih tehnologija. Može se koristiti širok spektar formata, uključujući tematske radionice ili majstorske kurseve, susrete i odgovarajuće sednice ili neformalne događaje i aktivnosti. Bliska koordinacija i saradnja sa administratorom i drugim partnerima su takođe preporučljivi u ovom kontekstu.

Usklađivanje aktivnosti izgradnje zajednice sa ključnim potrebama i interesima stanovnika predstavlja ključni faktor uspeha. Na primer, specijalizovani industrijski park mogao bi da fokusira svoje napore na aspekte koji se odnose na proizvodnju, kao što je platforma za deljenje mašina ili radionica o energetski efikasnim procesima, dok bi tehnološki park mogao staviti veći naglasak na inicijative koje olakšavaju pristup laboratorijama i radionicama koje se bave temama u vezi sa inovacijama, npr. intelektualna svojina. Ako se inkubator nalazi u parku, izgradnja zajednice bi se mogla fokusirati na povezivanje početnika sa uspostavljenim preduzećima, mentorima i potencijalnim investitorima.

Uspešni parkovi sprovode ankete korisnika kako bi bolje razumeli potrebe stanovnika i uskladili događaje i usluge u skladu sa tim. Takve ankete su takođe od velike pomoći u odlučivanju da li treba ponuditi sofisticiranije usluge kao što su podrška preduzetništvu, akceleratori ili programi transfera inovacija, pri čemu je saradnja sa specijalizovanim partnerima obično obećavajući pristup.

Izgradnja zajednice u Agro Food Parku Arhus (Danska):

Istraživački i inovacioni park od 100 ha fokusira se na održivu poljoprivrednu i prehrambenu tehnologiju. Pored Odeljenja za nauku o hrani Univerziteta u Arhusu, dva centra za primenjena istraživanja i više od 100 preduzeća sa mešavinom start-up preduzeća, malih i srednjih i velikih kompanija (npr. Arla Foods) nalaze se u parku. Uprava parka poseduje zgrade sa 40.000 m² poslovnog prostora. Pored toga, na raspolaganju su parcele za prodaju kao i 80 ha poljoprivrednog zemljišta za testiranje proizvoda. Infrastruktura parka takođe obuhvata sale za sastanke i konferencije, salone, dve menze i jedan kafić.

Uprava parka stavlja snažan naglasak na izgradnju zajednice i usluge podrške inovacijama, uključujući:

- » Tematski majstorski kursevi
- » Umrežavanje i sportski događaji
- » „Partnerstvo u laboratoriji“ koje nudi pristup mikrobiološkim laboratorijama kompanija u parku
- » Akceleratori program „Haystack“, koji vodi Danish Food & Bio Cluster, a koji sufinansira uprava parka i uključuje mentorstvo 1:1, individualne savete o poslovnom modelu i razvoju proizvoda, kao i pristup investitoru i B2B mreži parka i klastera.

Izvor: <https://www.agrofoodpark.com/>

2.3 Razvoj ekosistema

Industrijski i tehnološki parkovi mogu dati značajan doprinos razvoju regionalnih inovacionih ekosistema. Organizacije za upravljanje parkovima širom sveta prilagođavaju i proširuju svoj portfolio usluga u skladu sa tim. Industrijski i tehnološki parkovi često čine jezgro regionalnih struktura klastera. U nekim slučajevima, oni su čak i domaćini upravljanja klasterom (pogledajte primer ispod). Nekoliko organizacija za upravljanje parkovima već igra aktivnu ulogu u mrežama saradnje na međunarodnom nivou, npr. nudeći šeme zajedničkog mekog sletanja.

Uloga Specijalne ekonomske zone Katowice (Poljska) u razvoju klastera:

Specijalna ekonomska zona Katowice (SEZ) čini jezgro Šleskog automobilskeg klastera, koji pokriva područje u radijusu od približno 150 km oko zone. Širok spektar kompanija i institucija sarađuje u klasteru – uključujući velike korporacije, mala i srednja preduzeća, univerzitete, institucije za istraživanje i razvoj, tehnološke centre i pružaoce obuke. Pored OEM proizvođača automobila i dobavljača prvog reda, članstvo čine kompanije i institucije, specijalizovane u srodnim oblastima, npr. robotika, elektronika, metal, plastika.

Portfolio usluga upravljanja klasterom, čiji je domaćin administracija SEZ, između ostalog obuhvata:

- » Informacione usluge (npr. bilteni, tematske analize, tehnološka informaciona platforma)
- » Inovacije i saradnju (npr. B2B i B2Science platforme, brokerske usluge)
- » Stručnjake za automobilsko srebro (penzionisani stručnjaci)
- » Dobavljača baze podataka
- » Veštine i zapošljavanje (npr. projekat karijere i kompetencija, dualni studijski programi).

Članarina iznosi oko 1.000 evra godišnje za standardno članstvo i 500 evra godišnje za MSP.

Izvor: <https://www.invest-ksse.com/ksse-1161>

Kao polazna tačka, novo rukovodstvo parka može aktivno promovisati veze između stanovnika i kompanija, univerziteta ili organizacija za podršku poslovanju u regionu. To može učiniti na individualnoj osnovi ili može organizovati događaje koji olakšavaju povezivanje – npr. sa prezentacijama ili sesijama povezivanja. Baze podataka o dobavljačima na mreži takođe su se pokazale kao efikasan alat koji nudi platformu lokalnim MSP da se predstave i omogućavaju investitorima da traže dobavljače u skladu sa svojim potrebama.

Kao sledeći korak, uprava parka može kritički da proceni koje dalje usluge i formati se mogu otvoriti ciljnim grupama izvan parka. Na primer, programi obuke, ako su deo portfelja usluga, mogu se ponuditi učesnicima iz kompanija van parka. Nasuprot tome, organizacije za upravljanje parkovima mogu izgraditi strateška partnerstva sa drugim akterima u regionalnom industrijskom i inovacionom ekosistemu (npr. klusterske ili industrijske mreže) promovišući svoje usluge među stanovnicima.

2.4 Usluge obuke, privlačenja i zadržavanja talenata

U svetlu sve većeg nedostatka kvalifikovane radne snage, na međunarodnom nivou, mnoge organizacije za upravljanje parkovima su nedavno intenzivirale svoje napore u oblasti obuke, privlačenja i zadržavanja talenata. Ove usluge su dobro prihvaćene i od strane investitora i zaposlenih i mogu poslužiti kao dodatni izvor prihoda za menadžment parka. Takođe je sve veći fokus na stvaranju atraktivnog radnog okruženja za zaposlene u razvoju infrastrukture i objekata.

Usluge i objekti Potsdamskog naučnog parka (Nemačka) za privlačenje i zadržavanje talenata:

Naučni park od 60 ha fokusira se na agro-biotehnologiju, nauke o životu i nove materijale. Pored Potsdamskog univerziteta, u parku se nalaze tri instituta Max Planck, dva instituta Fraunhofer, kao i 40 tehnoloških start-up-a i malih i srednjih preduzeća.

Strategija parka „Mapa puta 2035” stavlja snažan naglasak na razvoj društvenih i opštih pogodnosti za stvaranje atraktivnog radnog okruženja. Pored postojećeg pansiona i vrtića, planiran je i novi centar sa tržnim objektima, restoranima i daljim uslugama. Uprava parka je nedavno proširila svoje usluge fasilitacije kako bi privukla i osigurala i investicije i talente. Posebna jedinica pruža širok spektar usluga dobrodošlice kompanijama i istraživačkim institucijama, kao i njihovim zaposlenima, uključujući kurseve jezika i pomoć u pronalaženju stanova, škola, usluga brige o deci i zdravstvene zaštite.

Izvor: <https://potsdam-sciencepark.de/en/>

U zavisnosti od potreba stanovnika, uprava parka može kao prvi korak da organizuje početnu obuku novih zaposlenih ili ciljane programe usavršavanja, npr. fokusiranje na digitalne veštine, zelene ili cirkularne ekonomije. Slično kao u gore pomenutim transportnim uslugama, treninzi bi mogli biti podugovoreni sa specijalizovanim pružaocima usluga, dok se uprava parka fokusira na ulogu fasilitatora. Uprava parka takođe može igrati aktivnu ulogu u promovisanju dualnog sistema stručnog obrazovanja u bliskoj saradnji sa Ministarstvom obrazovanja, nauke, tehnologije i inovacija.

Kao sledeći korak, usluge regrutovanja bi mogle biti integrisane. To bi moglo uključivati organizovanje virtuelnih ili fizičkih sajmov poslova ili individualnih usluga zapošljavanja u saradnji sa HR kompanijama. Kada se razvije kritična masa stanovnika, uprava parka bi mogla da pokrene složenije programe obuke za saradnju ili čak zajednički centar za obuku (vidi primer ispod).

Centar za razvoj veština Penang (Malezija):

Kao deo napora za razvoj klastera, Centar za razvoj veština u Penangu (PSDC) pokrenuli su vodeći multinacionalni investitori u saradnji sa javnom korporacijom za razvoj Penanga kako bi unapredili bazu veština u posebnoj ekonomskoj zoni i okolnom regionu. Na osnovu modela JPP, 80% budžeta PSDC finansira 200 firmi članica.

PSDC je već obučio preko 200.000 učesnika. Nudi akademske, (dualne) strukovne i kratkoročne programe obuke u oblastima koje se odnose na inženjering i menadžment. Dalje usluge uključuju zajedničke laboratorije i prostor za iznajmljivanje za kompanije, kao i stipendije i podršku pri zapošljavanju za studente PSDC-a.

Izvor: <https://www.psd.org.my/>

2.5 Promocija

Osnovni zadatak promocije obuhvata sve aktivnosti usmerene ka sticanju interesovanja potencijalnih investitora. Promotivne aktivnosti treba sprovoditi u bliskoj saradnji sa administratorom kako bi se iskoristile sinergije i maksimizirao uticaj. Uspešni parkovi imaju ciljani pristup koncentrišući svoje promotivne napore na definisane ciljne grupe u

smislu industrija/aktivnosti, vrste ulaganja, veličine i geografskog porekla investitora. Glavni fokus je na merama koje omogućavaju direktnu komunikaciju sa potencijalnim investitorima u prioritetnim ciljnim grupama kako bi ih uverili u poslovne mogućnosti koje se nude.

Kao polaznu osnovu, uprava parka treba da izradi osnovni set marketinških materijala. Ovo uključuje brošuru/izlaganje kao i informativni list. Brošura/izlaganje se može koristiti za događaje (npr. konferencije, posete delegacijama), pojedinačne sastanke, posete sajtu ili prateće aktivnosti. Trebalo bi da istakne ključne poruke i koristi za ciljne grupe. Uzimajući u obzir perspektivu investitora, fokus bi trebalo da bude na promovisanju poslovnih mogućnosti, a ne na lokacijama. Pored toga, regionalni kontekst, koji igra odlučujuću ulogu u procesu investicionih odluka kompanija, treba da bude integrisan. Potraga za novom lokacijom obično počinje na regionalnom nivou. Većina kriterijuma lokacije takođe podrazumeva snažnu regionalnu komponentu, npr. potencijal tržišta rada.

Informacija treba da sumira ključne poruke i informacije iz brošure i treba da bude razvijena posebno za kampanje za generisanje potencijalnih klijenata, sajmove ili događaje kao materijal. Preporučljiv je format koji omogućava fleksibilno ažuriranje, prilagođavanje i individualizaciju.

Sadržaj ekspozea/brošure za industrijski ili tehnološki park:

- » Regionalni kontekst investicione lokacije, ako je moguće sa udaljenostima do glavnih čvorišta i važnih saobraćajnih veza
- » Širi razvojni ciljevi lokacije uključujući ciljne grupe
- » Ubedljivi poslovni scenariji zasnovani na prednostima specifičnim za lokaciju (npr. dostupna radna snaga, industrijske tradicije)
- » Plan rasporeda koji ukazuje na različite zemljišne parcele i faze izgradnje i, ako je primenjivo, pogled iz ptičje perspektive ili 3D ilustracija lokacije za bolju vizuelizaciju
- » Tehničke specifikacije lokacije, npr. raspoložive zemljišne parcele (uključujući veličinu i zakupnine), građevinske specifikacije, komunalne priključke, objekte i infrastrukturu
- » Portfolio usluga uprave parka i kontakt informacije
- » Informacije o kriterijumima podobnosti, procesima prijave i registracije
- » Profili uspešnih investicionih projekata / svedočenja

Izvor: <https://www.iplatforms.gov.md/en>

Ubedljivo prisustvo na mreži je kritična komponenta ciljane promocije investicija, pošto su danas onlajn pretraga i poseta veb sajtu često prvi uvod investitora u novu potencijalnu lokaciju. Što su relevantnije informacije date, veća je verovatnoća da će se potencijalni investitori angažovati. U tom smislu, veb lokacija omogućava potencijalnim investitorima da pronađu sve informacije koje su im potrebne na jednom mestu. Pružanje korisnih informacija specifičnih za ciljnu grupu na mreži, pokazuje potencijalnim investitorima da menadžment razume njihove potrebe i pokazuje kompetenciju. Namenski kontakti prikazani na veb lokaciji pružaju prirodnu tačku ulaska potencijalnim investitorima da direktno stupe u kontakt sa osobljem.

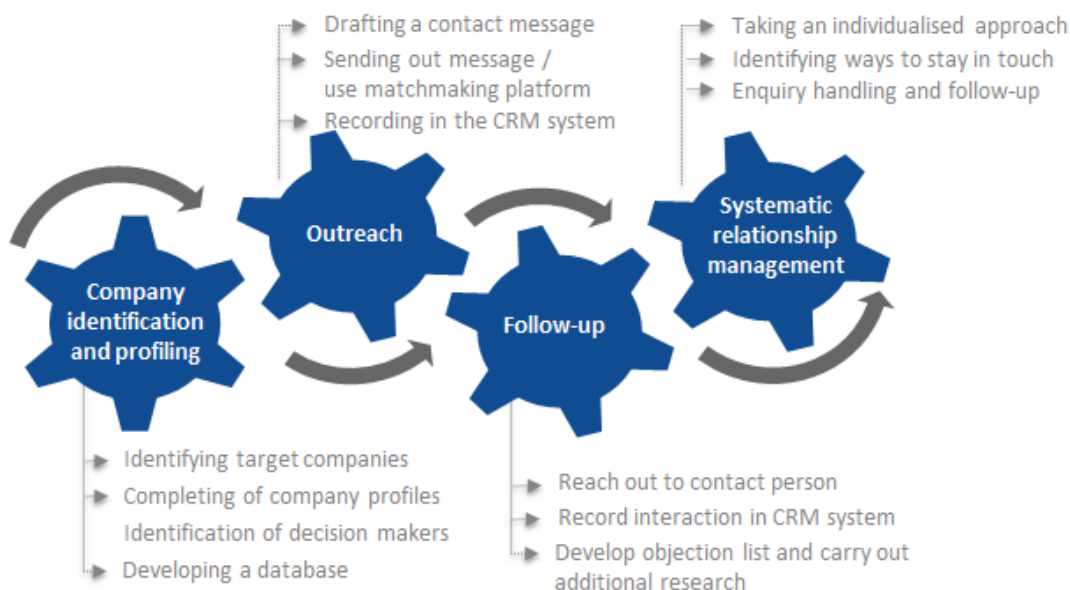
Pored informacija i vizuelnih prikaza o sličnom spektru tema kao u ekspozeeima, veb lokacija bi mogla da sadrži sledeće karakteristike:

- » Virtuelne ture
- » Profili zaposlenih u upravi parka
- » Odeljak vesti sa informacijama o novim dešavanjima i aktivnostima na sajtu
- » Veze do relevantnih partnera i institucija (npr. KIESA, opštine)
- » Preuzmite odeljak sa brošuram / izlaganjem i podacima, kao i relevantnim formularima za prijavu / registraciju.

Pored veb stranice, korišćenje platformi društvenih medija takođe predstavlja održivu opciju. LinkedIn nalozi su najčešće korišćeni kanal društvenih medija u promociji investicija. LinkedIn nalog bi se mogao koristiti za objavljivanje redovnih ažuriranja aktivnosti i razvoja, npr. najavljeni investicioni projekti ili projekti proširenja, događaji i posete sajmovima, nove ponude usluga itd. Međutim, bilo bi potrebno dosta vremena i visok nivo posvećenosti. Redovni postovi su neophodni za održavanje aktivnog i relevantnog profila. Raspored društvenih medija je preporučljiv za planiranje, organizovanje i praćenje tema i ključnih poruka.

Još jedan obećavajući pristup odnosi se na kampanje za vođenje. Odnosi se na proces identifikacije potencijalnih investitora i direktnog kontaktiranja sa njima kako bi se stvorila svest o parku i izazvalo interesovanje. Takozvani „lid“ je potencijalni investitor koji je izrazio istinsko interesovanje za lokaciju i kojeg će uprava parka dalje kontaktirati i angažovati sa ciljem da se početni interes pretvori u stvarnu investiciju. Generisanje potencijalnih investitora se pokazalo efikasnim u razvijanju odnosa sa potencijalnim investitorima. Iako je isplativiji od drugih promotivnih mera, zahteva namenske resurse. Potrebno je mnogo vremena da se identifikuju, kontaktiraju i izgrade odnosi sa ključnim investitorima. Slika 2 u nastavku daje pregled ključnih koraka procesa generisanja potencijalnih klijenata.

Slika 2: Proces generisanja potencijalnih klijenata



Izvor: sopstveni displej

Preporučuje se sprovođenje kampanja za generisanje potencijalnih klijenata u kontekstu sajmova i događaja koji su od velike važnosti za prioritetne ciljne grupe. U ovom slučaju,

kampanja za generisanje potencijalnih klijenata služi da se identifikuju (npr. iz imenika sajмова) i unapred kontaktiraju potencijalni investitori kako bi se zakazali sastanci na sajmu, radi uspostavljanja prvog ličnog kontakta. Sastanci na sajmovima su obećavajuća prilika da se brzo proceni da li kompanija ima istinski interes za ulaganje. Prisustvovanje sajmovima je takođe efikasan način da se stekne informacija o industriji.

Nadalje, uspešne uprave parkova na međunarodnom nivou razvijaju strateška partnerstva sa posrednicima koji su uspostavili kontaktne mreže u prioritetnim ciljnim grupama. Kad god je to moguće, promotivne aktivnosti treba sprovoditi u bliskoj saradnji sa strateškim partnerima kako bi se iskoristile sinergije i maksimizirao uticaj. Posrednici su često potcenjen izvor kontakata.

Postoji širok spektar posrednika za partnerstvo, uključujući:

- » Agencije na nacionalnom nivou (npr. KIESA)
- » Opštine
- » Ambasade
- » Međunarodne organizacije i mreže
- » Industrijski i tehnološki parkovi u drugim zemljama
- » Komore i industrijska udruženja
- » Univerziteti i istraživačke organizacije.

Zajedničke aktivnosti mogu uključiti identifikaciju i približavanje potencijalnim investitorima (npr. dobavljačima, članovima), događaje i objavljivanje članaka u biltenima ili daljim člancima. Posebno za događaje, preporučljiva je saradnja sa strateškim partnerima jer su oni skupi i efikasni samo ako se može doseći dovoljan broj ciljnih kompanija. U tom kontekstu, virtuelni događaji otvaraju nove mogućnosti za dopiranje do investitora i obraćanje specifičnim ciljnim grupama na regionalnom i međunarodnom nivou. Još jedan efikasan pristup podizanju svesti je korišćenje događaja posrednika kao platforme za prezentacije o industrijskom ili tehnološkom parku.

Na kraju, treba napomenuti da efikasna integracija i usklađivanje promotivnih aktivnosti igra ključnu ulogu za uspeh. Različite alate i pristupe o kojima se raspravlja ne treba posmatrati kao samostalne mere, jer pametna raznolikost i sekvenciranje mogu stvoriti snažne sinergije. U ovom kontekstu, promociju treba posmatrati kao dugoročnu aktivnost. Potrebno je vreme i oslanja se na poverenje i odnose sa kupcima koji zahtevaju kontinuitet i sistematski pristup.

2.6 Praćenje i specifično izveštavanje o parku

Sistemi za praćenje su od kritične važnosti kako bi se osiguralo da organizacije za upravljanje parkovima ostvare svoje ciljeve – na najefikasniji način. Oni pomažu u povećanju transparentnosti i odgovornosti u korišćenju javnih resursa i olakšavaju odluke zasnovane na dokazima o promenama i usavršavanju zadataka, usluga i aktivnosti. Efikasno praćenje je takođe preduslov za implementaciju strateškog pristupa.

U tom kontekstu, naponi za praćenje su intenzivirani u nekoliko zemalja u nedavnoj prošlosti. Cilj smanjenja rizika od zloupotrebe i neželjenih efekata je takođe igrao ulogu ovde. Ugrađeni mehanizmi za reviziju imaju za cilj da obezbede da kompanije u potpunosti

realizuju investicione projekte, koji su predstavljali osnovu za dodelu zemljišnih parcela. U slučaju nepoštovanja ugovornih obaveza, zemljište se nudi drugim preduzećima.

Istovremeno, raspon KIU-a je takođe proširen, stavljajući veći naglasak na kvalitet i uticaj privučenih investicionih projekata. Dok je u prošlosti glavni fokus bio na ekonomskim pokazateljima, zapošljavanju, infrastrukturi i finansijskim pokazateljima, društveni i ekološki učinak se sada sve više odražava. Neki parkovi i zemlje već čine ključne rezultate monitoringa dostupnim javnosti (pogledajte primer na sledećoj stranici).

Online alatka za praćenje slobodnih ekonomskih zona u Južnoj Koreji:

Ministarstvo trgovine, industrije i energetike pruža javnosti širok spektar podataka o poslovanju slobodnih ekonomskih zona. Između ostalog, obuhvaćeni su sledeći ključni indikatori učinka:

- » Broj rezidentnih kompanija
- » Prodaja i izvoz rezidentnih kompanija
- » Zaposlenost i obim investicija
- » Udeo preduzeća u strateškim delatnostima.

Za svaki indikator dostupne su vrednosti na zonskom i nacionalnom nivou, kao i za sve stanovnike i strane investitore.

Izvor: <https://www.fez.go.kr/fezstat/eng/index.html>

U skladu sa Administrativnim uputstvom br. 04/2024 o utvrđivanju oblika i sadržaja registra industrijskih i tehnoloških parkova i poslovnih inkubatora, potrebno je prikupiti sledeće podatke i informacije o parkovima i njihovom poslovanju:

- (1) Naziv i vrsta industrijskog i tehnološkog parka
- (2) Broj parcele(a)
- (3) Površina industrijskog i tehnološkog parka
- (4) Odluku o osnivanju koju je usvojila Vlada
- (5) Sadašnje stanje izgradnje industrijsko-tehnološkog parka
- (6) Trajanje korišćenja parka, koje može biti od četrdeset (40) do devedeset devet (99) godina
- (7) Podaci o upravljanju i rukovođenju parkom prema čl. 10. i 11. Zakona o industrijskim i tehnološkim parkovima
- (8) Aktivnosti izvršene u parku
- (9) Usluge koje se nude preduzećima u industrijskom i tehnološkom parku
- (10) Objekti koji se nude preduzećima koja se nalaze u industrijskom i tehnološkom parku
- (11) Energetski resursi i potrošnja u industrijsko-tehnološkom parku
- (12) Broj stranih preduzeća koja se nalaze u industrijskom i tehnološkom parku
- (13) Vrednost investicija stranih preduzeća
- (14) Broj preduzeća po delatnostima, broj obrazovnih i istraživačkih institucija
- (15) Ukupan broj zaposlenih u preduzećima koja se nalaze u industrijskom i tehnološkom parku
- (16) Broj zaposlenih prema preduzećima/poslovnim aktivnostima

- (17) Broj slobodnih površina u industrijskom ili tehnološkom parku ako ih ima, izražen kao broj parcela i m² po parceli
- (18) Godišnji promet preduzeća
- (19) Godišnji izvoz preduzeća
- (20) Godišnji uvoz preduzeća
- (21) Ulaganja preduzeća u istraživanje i razvoj ili inovacije
- (22) Adresa industrijskog i tehnološkog parka
- (23) Kontakt informacije industrijskog i tehnološkog parka: veb/e-mail, broj telefona.

Administrativnim uputstvom br. 07/2024 o utvrđivanju načina administriranja i upravljanja industrijskim i tehnološkim parkovima propisano je da je, pored ovih podataka i informacija, uprava parka dužna da dostavlja godišnje izveštaje o radu koji, između ostalog, sadrže i finansijski izveštaj.

Uprava parka treba da proceni da li treba dodati dodatne indikatore specifične za park u svrhe internog praćenja. Pored strateškog opredeljenja, u ovoj odluci treba uzeti u obzir i zadatke i usluge uprave parka. Na primer, ukoliko uprava parka organizuje programe obuke, možda bi bilo vredno meriti broj učesnika i relevantne strukturne karakteristike.

Pokazalo se da je efikasno meriti ključne indikatore učinka ne samo na agregatnom nivou. Poređenje rezultata između različitih ciljnih grupa, na primer po industrijama, domaćim i stranim investitorima, pomaže u preciznijem usmeravanju aktivnosti upravljanja parkom. Pored toga, izveštaji ne bi trebalo da prikazuju samo statičnu sliku stanja. Potrebno je jasno prikazati koji su faktori i razvojni trendovi doprineli promenama u rezultatima monitoringa (na primer, rast postojećih rezidenata ili dolazak novih investitora). Uprava parka takođe može uključiti ankete među korisnicima u svoje aktivnosti monitoringa kako bi bolje razumela potrebe rezidenata u pogledu usluga i događaja.

Međutim, vredi napomenuti da sistemi za praćenje ne treba da mere samo efikasnost procesa i aktivnosti. I sami bi trebali biti efikasni. Važno je koristiti fokusirani skup indikatora (npr. broj novih radnih mesta, obim privučenih novih investicija, broj potpomognutih projekata saradnje, popunjenost, gustina zaposlenosti, broj stanovnika sa kašnjenjem u realizaciji investicionih projekata) i alate za praćenje koji uzimaju u obzir resurse i kapacitete uprave parka. Ključ uspeha često leži u prvoj reči ključnih indikatora učinka.

3. Organizacioni modeli

Međunarodno iskustvo pokazuje da efikasan organizacioni model predstavlja glavni faktor uspeha upravljanja industrijskim i tehnološkim parkovima. Pravni status, struktura, kapaciteti i način na koji osmišljeni glavni procesi utiču na to koliko je uprava parka u stanju da izvrši zadatke koji su predstavljeni u poglavlju 2.

U zavisnosti od regulatornog okvira specifičnog za državu i lokalnog konteksta, za upravljanje industrijskim i tehnološkim parkovima koriste se različiti pravni i organizacioni oblici. Na primer, u Nemačkoj je upravljanje većim parkovima obično organizovano u obliku privatnog društva sa ograničenom odgovornošću, što omogućava integraciju različitih akcionara kao što su opštine, univerziteti, udruženja i specijalizovana preduzeća. Za upravljanje manjim parkovima, opštine često osnivaju namenske projektne timove ili jedinice. Da bi se smanjilo opterećenje javnih budžeta, vitki organizacioni modeli igraju sve veću ulogu. U ovom kontekstu, uobičajena praksa se odnosi na poveravanje odgovornosti organizacijama za upravljanje parkovima za više od jednog parka (pogledajte primer u nastavku).

Organizacioni model WISTA Management GmbH (Nemačka):

Državna kompanija WISTA Management GmbH osnovana je za razvoj i upravljanje „Technologiepark Adlershof“ u Berlinu. Danas je park od 460 ha jedno od vodećih evropskih centara za inovacije sa više od 1.300 kompanija koje se fokusiraju na mikrosisteme i nove materijale, optiku i fotoniku, IKT i biotehnologiju.

Zbog svog velikog iskustva i resursa (prihodi od zakupnina, zakupa zemljišta i prodaje zemljišnih parcela), menadžment WISTA je dobio zadatak da razvije i stavi u funkciju još četiri inovaciona centra i industrijska parka u Berlinu. Pored toga, uključen je u nekoliko zajedničkih inicijativa na regionalnom i međunarodnom nivou. Strukture upravljanja su nedavno reformisane sa ciljem integracije svih relevantnih aktera. Osnovani su sledeći odbori:

- » Nadzorni odbor: uglavnom predstavnici vlade Savezne države
- » Savetodavni odbor: predstavnici lokalnog nivoa uklj. stanovnike, akademske zajednice i lokalne uprave
- » Odbor mladih profesionalaca: mladi osnivači startapa, naučnici i talenti

Izvor: WISTA Management GmbH

Istovremeno, od ključne je važnosti da se ključni partneri i njihova stručnost integrišu kako bi se u potpunosti otključao potencijal parka za regionalni razvoj. Da bi se obezbedio visok nivo saradnje i koordinacije, mnogi parkovi na međunarodnom nivou imaju upravni odbor, nadzorni ili savetodavni odbor sa predstavnicima lokalne, regionalne ili nacionalne vlade, obrazovnih/istraživačkih institucija, komora i udruženja, stanovnika i drugih privatnih kompanija.

Na slici ispod je prikazana primerna organizaciona struktura upravljanja parkom za veći tehnološki park:

Slika 3: Primer organizacione strukture upravljanja parkom



Izvor: sopstveni displej

Dizajn organizacionog modela za upravljanje industrijskim ili tehnološkim parkom na Kosovu će u velikoj meri zavisiti od veličine parka i uključenih zainteresovanih strana. Prema Zakonu br. 08/L-208 o industrijskim i tehnološkim parkovima i Administrativnom uputstvu br. 07/2024 o utvrđivanju načina administriranja i upravljanja industrijskim i tehnološkim parkovima, upravljanje može preuzeti:

- » Javni organ
- » Poslovna organizacija
- » Nevladina organizacija
- » Javno-privatno partnerstvo.

Osnivanje posebnog pravnog lica sa namenskim osobljem možda neće uvek biti neophodno. Takav model je pogodniji za veće parkove i gde su uključeni različiti akteri (npr. u javno-privatnom partnerstvu). Za manje parkove može biti dovoljan namenski projektni tim ili jedinica.

Bez obzira na veličinu i uključene zainteresovane strane, organizacioni model treba da bude usklađen sa strateškim fokusom i obimom zadataka i usluga uprave parka. Takođe, od ključne je važnosti da se uprava parka može osloniti na neophodne ljudske resurse za obavljanje predviđenih zadataka. Ovo se posebno odnosi na kombinaciju tehničkih veština za upravljanje objektom i komunikacijskih i organizacionih veština za usluge izgradnje zajednice i promotivne mere. Ovi aspekti bi trebalo da budu detaljno obrađeni u konceptu organizacije i ljudskih resursa (uključujući biografije predloženog tima) koji čine deo plana upravljanja koji se podnosi u procesu prijave. Generalno, može se pretpostaviti da će za upravljanje parkom na Kosovu biti potrebno između 1 i 3 ekvivalenta sa punim radnim vremenom u zavisnosti od veličine parkova i predviđenog portfelja usluga. Da bi se stvorile

sinergije, predviđeno je da jedna uprava parka bude odgovorna za više parkova – npr. unutar regiona.

4. Finansijski modeli

Međunarodno iskustvo pokazuje da model finansiranja upravljanja parkom treba da se zasniva na različitim izvorima i da se prilagođava u toku procesa razvoja. Izvori finansiranja organizacija za upravljanje parkovima obično obuhvataju:

- » Osnovno javno finansiranje (npr. od opština ili nacionalnog nivoa)
- » Prihode od zakupa (uključujući izdavanje sala za sastanke/konferencije, menze i kafića)
- » Godišnje naknade za upravljanje, izračunate na osnovu korišćenog m², prometa, dobiti ili veličine kompanije
- » Jednokratne kotizacije
- » Plaćene usluge (npr. prevoz, obuka, regrutovanje, prijem, usluge događaja i delegacije)
- » Finansiranje iz međunarodnih projekata i programa.

Dok se modeli finansiranja organizacija za upravljanje parkovima razlikuju od zemlje do zemlje, primarni tok prihoda za finansiranje upravljanja parkom obično se odnosi na prihod od zakupa i prodaju zemljišnih parcela. Međutim, u zavisnosti od veličine zemljišta i primenljivih zakupnina, sam ovaj prihod često nije dovoljan za finansiranje operativnih i kapitalnih rashoda. U tom kontekstu, organizacije za upravljanje parkovima su intenzivirale svoje napore da iskoriste dodatne izvore prihoda kao što su administrativne takse i plaćene usluge.

U slučaju Kosova, osnovno finansiranje upravljanja parkom biće generisano iz prihoda od zakupa. Administrativnim uputstvom br. 07/2024 o utvrđivanju načina administriranja i upravljanja industrijskim i tehnološkim parkovima propisano je da upravnik utvrđuje zakupninu za korišćenje industrijsko-tehnološkog parka po jedinici površine, u iznosu koji:

- » pokriva troškove pravilnog funkcionisanja i održavanja parka
- » obezbeđuje razumne prihode za upravljanje parkom
- » ne ugrožava razmere korišćenja parka.

Da bi se izbegao nivo zakupnine koji preopterećuje stanovnike, a posebno lokalna MSP, uprava parka treba da ima za cilj generisanje dodatnih prihoda. Pored nacionalnih i međunarodnih programa finansiranja, veliki broj usluga predstavljenih u drugom poglavlju nudi obećavajući potencijal u ovom pogledu.

Na primer, uprava parka može organizovati usluge prevoza za zaposlene u ime stanovnika, koje se mogu ugovarati sa specijalizovanom transportnom kompanijom. Udruživanjem potražnje, podizvođač nudi upravi parka niže cene i može dodati maržu. Na sličan način, uprava parka može ostvariti dodatne prihode od usluga obuke i zapošljavanja (pogledajte primer na sledećoj strani).

Programi obuke u tehnološkom parku Wroclaw (Poljska):

Uprava parka tehnološkog parka Wroclaw organizuje niz programa obuke. Dok doprinose razvoju veština, programi obuke takođe predstavljaju važnu komponentu modela finansiranja (naknade za programe iznose oko 250 – 800 evra po osobi u zavisnosti od sadržaja i trajanja). Formatu uključuju:

- » Kurseve opšteg menadžmenta koji se fokusiraju na teme kao što je „vitak menadžment“
- » Tehnički kursevi iz oblasti hemije, biotehnologije, molekularne biologije i farmacije koji pokrivaju teme kao što su rad laboratorijske opreme, laboratorijske analize i metode istraživanja.

Obuke se sprovode u saradnji sa stanovnicima i specijalizovanim pružaocima usluga.

Izvor: Naučni park Exeter

Ako park ima upravnu zgradu, uprava parka bi takođe mogla da iznajmi kantinu ugostiteljskom preduzeću ili prostorije za sastanke stanovnicima i drugim korisnicima. Kompanije obično dobro prihvataju sale za sastanke za iznajmljivanje (pogledajte primer na sledećoj stranici).

Pored planiranih operativnih troškova, kandidati za upravljanje industrijskim i tehnološkim parkovima takođe treba da navedu svoje očekivane tokove prihoda. Plan upravljanja treba da sadrži koncept finansiranja. Organizacioni i finansijski koncept treba da budu blisko usklađeni kako bi se osiguralo da su ključni zadaci adekvatno finansirani i aktivnosti koje se preduzimaju za generisanje ili prikupljanje dodatnih sredstava u skladu sa strukturom i statusom uprave parka.

Aneks – Uputstvo za pripremu plana upravljanja parkom

Prema Administrativnom uputstvu br. 07/2024 (član 7), upravljanje od komercijalnih organizacija ili nevladinih organizacija vrši se prema sledećim kriterijumima:

- (1) Organizacija je registrovana u Republici Kosovo
- (2) Pružiti plan upravljanja parkom
- (3) Njihova delatnost treba da bude u oblasti menadžmenta, savetovanja kao i drugih poslova neophodnih za upravljanje, sa najmanje 3 godine radnog iskustva
- (4) Organizacija treba da ima dovoljno osoblja i sredstava za upravljanje parkom u trajanju od najmanje 5 godina, sa mogućnošću produženja za još 5 godina
- (5) Organizacija treba da ima stručnjake iz oblasti sa najmanje 3 godine radnog iskustva u privredi, menadžmentu, građevinarstvu i drugim oblastima u skladu sa specifičnostima parka
- (6) Godišnji kalendarski obrt za poslednje 3 godine
- (7) Potvrda PAK-a da nema neizmirenih poreskih dugova, ili sporazum sa PAK-om za otplatu duga
- (8) Dokaz da preduzeće nije u stečaju ili pod prinudnom sudskom upravom izdat od nadležnog suda
- (9) Pored opštih kriterijuma definisanih ovim stavom, Administrator može definisati i dodatne kriterijume propisane javnim pozivom.

Sledeći pregled, koji je strukturiran u skladu sa poglavljima ove smernice, ima za cilj da pomogne podnosiocima prijave da sastave kompletan i smislen plan upravljanja. On daje smernice o tome koje informacije treba da budu uključene i koje aspekte treba posebno razmotriti.

I. Osnovni zadaci

Podnosioci zahteva treba da navedu predviđene usluge i aktivnosti u planu upravljanja. Tabela ispod pokazuje koji obavezni zadaci trebaju, a koji neobavezni zadaci mogu biti obavljeni – svaki ilustrovan primerima usluga i aktivnosti.

Tabela 2: obavezni i fakultativni zadaci uprave parka

Zadaci	Primeri	Opšti park	Specijalni park	Park za inovacije
Upravljanje objektima i administrativne usluge				
Svakodnevna operacija	Obezbeđivanje efikasnog pružanja usluga i rada opšte infrastrukture/objekata specifičnih za ciljnu grupu	M	M	M
Koordinacija održavanja infrastrukture na licu mesta	Putevi/trotoar, zgrade/objekti, komunalni/komunikacijski/sigurnosni sistem, zelene površine uklj. nadogradnje (npr. mere za smanjenje emisije ugljenika u parku i poboljšanje energetske efikasnosti i klimatske otpornosti)	M	M	M
Obezbeđivanje efektivnih komunalnih priključaka	Priključci za struju, telekomunikacije/internet, vodu, kanalizaciju i upravljanje mrežom	M	M	M
Pokretanje/zastupanje projekata razvoja infrastrukture	Unapređenje putne mreže ili javnog prevoza u skladu sa potrebama stanovnika	M	M	M

Pružanje početnih informacija o relevantnim procesima registracije i izdavanja dozvola	Građevinske, radne i boravišne dozvole	M	M	M
Nadzorni zadaci i podrška administratora	Prikupljanje zakupnina, nadgledanje usaglašenosti stanara sa ugovornim obavezama i relevantnim zakonima i propisima koji osiguravaju bezbednost parka	M	M	M
Komplementarne usluge sa dodatnom vrednošću	Prevoz zaposlenih, usluge prijema, izdavanje sala za sastanke	O	O	O
Usluge podrške izgradnji zajednice, preduzetništvu i inovacijama				
Događaji za umrežavanje i platforme za stanovnike	Tematske radionice, susreti i odgovarajuće sesije, platforme za deljenje mašina ili olakšavanje pristupa laboratorijama	O	O	O
Podrška preduzetništvu i programi transfera inovacija	Mentorstvo, izloženost investitorima, pristup finansiranju, podrška intelektualnoj svojini (IS), testiranje i validacija, usluge razvoja poslovanja	O	O	O
Razvoj ekosistema				
Promovisanje veza (npr. baza podataka dobavljača)	Katalozi dobavljača na mreži, događaji za pronalaženje partnera, prilagođene usluge fasilitacije	O	M	M
Uključivanje u klastere i slične inicijative	Dočekivanje ili saradnja sa upravom klastera ili regionalnih mrežnih inicijativa	O	O	O
Usluge obuke, privlačenja i zadržavanja talenata				
Programi obuke i usavršavanja	Kratkoročni tehnički kursevi ili programi usavršavanja koji se fokusiraju na digitalne, zelene ili cirkularne ekonomske veštine	O	O	O
Usluge regrutacije	Organizacija virtuelnih ili fizičkih sajмова poslova, individualnih usluga zapošljavanja	O	O	O
Dobrodošlica i socijalne usluge	Pomoć u pronalaženju stanova, škola, dečijih/zdravstvenih službi itd.	O	O	O
Promocija				
On- i off-line marketinški alati	Izrada i ažuriranje veb stranice i ekspozicija/brošure	M	M	M
Kampanje putem društvenih medija	Razvijanje rasporeda društvenih medija, kreiranje ciljanog sadržaja	O	O	O
Vodeća generacija	Identifikacija i kontaktiranje ciljnih kompanija, sistematsko praćenje	O	O	O
Organizovanje / učešće u događajima za promociju parka	Organizovanje (onlajn) investicionih seminara i foruma, prisustvovanje sajmovima orijentisanim na ciljnu grupu, domaćini poseta delegacijama	M	M	M
Strateška partnerstva sa posrednicima	Prezentacije na događajima posrednika (npr. komore, udruženja), organizovanje zajedničkih događaja, kontaktiranje potencijalnih investitora (članova), objavljivanje članaka u biltenima ili drugim kanalima	O	M	M
Praćenje i specifično izveštavanje o parku				
Prikupljanje podataka praćenja specifičnih za park	Prikupljanje podataka za Registar industrijskih i tehnoloških parkova i komplementarnih podataka praćenja (npr. popunjenost, gustina zaposlenosti), sprovođenje anketa klijenata	M	M	M
Priprema izveštaja o aktivnostima	Detaljne aktivnosti upravljanja parkom i postignuti rezultati (npr. učešće u programu obuke), pružanje komplementarnih informacija u skladu	M	M	M

sa zahtevima Administrativnog
uputstva br. 07/2024

Beleška: M = obavezni zadaci, O = fakultativni zadaci

Izvor: sopstveno istraživanje



Odražavanje potreba stanovnika i ciljnih grupa je važan faktor uspeha prilikom planiranja usluga i aktivnosti uprave parka. Štaviše, podnosioci zahteva trebaju imati na umu da mnoge usluge i aktivnosti zahtevaju blisku koordinaciju sa administratorom i drugim partnerima (npr. pružaoci komunalnih usluga i obuke, komore, univerziteti itd.).

II. Organizacioni model

Plan upravljanja takođe treba da definiše ključne karakteristike organizacione strukture i uvede namenski tim za upravljanje parkom. Sledeća tabela pruža smernice o tome kako da strukturišete i nacrtate koncept organizacionih i ljudskih resursa.

Tabela 3: Kontrolna lista za izradu organizacionog i koncepta ljudskih resursa

Tema	Vodeća pitanja
Profil kandidata i pravno/organizacioni oblik upravljanja parkom	• Koja institucija/kompanija konkuriše za upravljanje parkom (<i>navedite podelu uloga i zadataka ukoliko se prijavljuje više institucija/kompanija</i>)? • Na koju relevantnu ekspertizu, iskustvo na projektu i kontaktne mreže podnosilac (podnosioci) mogu da se oslone? • Kako će biti organizovano upravljanje parkom? Da li će se osnovati uprava parka kao posebno pravno lice (<i>ukoliko da, navedite pravni status/akcionare</i>)?
Organizaciona struktura	• Koja je organizaciona struktura planirana za upravljanje parkom? • Koje su pozicije predviđene (<i>npr. menadžer parka, službenik za marketing, menadžer objekta, službenik za finansije i administraciju</i>)? • Kako će zadaci biti podeljeni između različitih pozicija (<i>navedite zadatke za svaku poziciju, npr. za marketinškog službenika: istraživanje tržišta specifično za ciljnu grupu, održavanje veb stranice parka i prisustva na društvenim mrežama, razvoj i ažuriranje daljih marketinških alata, organizovanje događaja i učešća na sajmovima, upravljanje kampanjama za generisanje potencijalnih klijenata, rukovanje upitima, upravljanje partnerskim odnosima</i>)?
Koordinacija sa administratorom i ključnim partnerima	• Sa kojim institucijama/kompanijama će uprava parka blisko sarađivati na regionalnom i nacionalnom nivou (<i>npr. komore, udruženja, akademska zajednica</i>)? • Kako će se obezbediti efikasna koordinacija sa administratorom i ključnim partnerima? • Da li je planiran upravni odbor ili nadzorni/savetodavni odbor (<i>ukoliko jeste, navedite sastav</i>)?
Koncept ljudskih resursa	• Koje posvećeno osoblje je predviđeno za različite pozicije? • Koje veštine i projektno iskustvo u vezi sa pozicijama i upravljanjem parkovima uopšte mogu da doprinesu (<i>molimo priložite CV</i>)? • Da li će raditi sa punim radnim vremenom za upravu parka (<i>ako ne, navedite broj dana</i>)?

Izvor: sopstveno istraživanje



Ubedljiv plan upravljanja blisko usklađuje organizacioni model sa definisanim osnovnim zadacima i strateškim fokusom. Vltak model se preporučuje za smanjenje opterećenja javnih budžeta i stanovnika. Kao što je već pomenuto, može se pretpostaviti 1 do 3 ekvivalenta punog radnog vremena za upravljanje parkom. Predviđeno je da uprava parka može biti odgovorna za više od jednog parka.

III. Finansijski model

Podnosioci prijave trebaju detaljno da navedu procenjene operativne rashode i prihode za period naveden u Projektnom zadatku. Tabele u nastavku daju primerni pregled stavki koje se mogu uključiti:

Tabela 4: primerni pregled procenjenih operativnih troškova

Stavka	Godina 1	Godina 2	Godina 3
Troškovi osoblja (<i>molimo navedite za različite pozicije, npr. menadžer parka, menadžer objekta, službenik za marketing</i>)			
Održavanje (<i>molimo navedite u skladu sa informacijama navedenim u uslovima rada</i>)			
Marketing i putovanja (<i>molimo navedite, npr. veb-sajt, ekspozije, događaji</i>)			
Ostali rashodi (<i>molimo navedite ako je primenljivo</i>)			

Izvor: sopstveno istraživanje

Tabela 5: Primerni pregled procenjenih prihoda

Stavka	Godina 1	Godina 2	Godina 3
Naknada za upravljanje			
Dodatni prihod od zakupa (<i>navedite ako je primenljivo, npr. iznajmljivanje kantine ili sala za sastanke</i>)			
Plaćene usluge (<i>molimo navedite ako je primenljivo, npr. prevoz, prijem, usluge obuke i regrutacije, događaji</i>)			
Dalji prihodi (<i>navedite ako je primenljivo, npr. osiguranje</i>)			

Izvor: sopstveno istraživanje



Pošto će naknadu za upravljanje uglavnom finansirati administrator kroz prihod od zakupnine, podnosioci prijave trebaju pokušati da iskoriste dodatne izvore prihoda kako bi izbegli nerazumna povećanja zakupnine. Istovremeno, ostale stavke prihoda treba realno izračunati, jer usluge trebaju ponuditi dodatnu vrednost stanovnicima i doprineti ciljevima razvoja parka.