

ГРАД БЕОГРАД  
ОПШТИНА ВОЖДОВАЦ

EU exchange4



Стална конференција  
градова и општина

Савез градова и општина Србије

# СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА ЈАВНОМ ИМОВИНОМ У ОПШТИНИ ВОЖДОВАЦ ЗА ПЕРИОД 2015-2019.

(Сажетак)

Март 2015.



Израда Студије део је активности на реализацији пројекта:

**Унапређење управљања имовином у општинама Вождовац и Раковица**

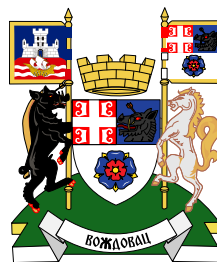
који финансира Делегација Европске Уније у Србији кроз програм Exchange 4 и

техничку подршку Сталне конференције градова и општина у Србији: **cris 2014/337 - 595**



„Овај документ је направљен уз финансијску помоћ Европске Уније. Садржај овог документа је искључива одговорност општине Вождовац и не може се ни под којим околностима сматрати одразом позиције Европске Уније.“





ГРАД БЕОГРАД  
ОПШТИНА ВОЖДОВАЦ

## Садржај

1. УВОД.....	5
2. ЗАКЉУЧАК СИТУАЦИОНЕ АНАЛИЗЕ.....	5
3. АКЦИОНИ ПЛАН.....	9
4. СИСТЕМ МОНИТОРИНГА И ЕВАЛУАЦИЈЕ.....	15





## 1. УВОД

Пројекат „Унапређење управљања имовином у општинама Вождовац и Раковица“, реализује се кроз програм *Exchange 4*, који имплементира *Стална конференција градова и општина у Србији*. Општина Вождовац потписала је уговор са Делегацијом Европске Уније у Србији 25. марта 2014. године, која суфинансира реализацију пројекта у износу од 150.486,00 Евра што представља 85% укупне вредности Пројекта, док остатак финансира локална самоуправа кроз ангажовање својих кадровских и других материјалних ресурса. Партнер у реализацији пројекта је општина Раковица са којом постоји већ традиционална сарадња на развојним пројектима у Граду Београду. Планирани завршетак пројектних активности је почетак априла 2015. године.

Очекивани резултати су:

1. Унапређен институционални и правни оквир за управљање имовином у општинама Вождовац и Раковица
2. Прикупљени, обрађени и лако доступни подаци о јавној имовини путем информационог система општине Вождовац
3. Креиран и представљен модел за управљање јавном имовином и процену њене вредности
4. Креиране средњорочне стратегије за унапређење финансијских ефеката управљања јавном имовином
5. Креиран каталог потенцијалних пројеката ЈПП-а (јавно-приватних-партнерстава) на територији општине Вождовац

Корисници резултата пројекта су поред управа у Вождовцу и Раковици, Град Београд, јавна предузећа и установе којима је оснивач, заинтересовани инвеститори у сектор некретнина, развојни фондови, банке, инвеститори итд.

## 2. ЗАКЉУЧАК СИТУАЦИОНЕ АНАЛИЗЕ

Као део пројектних активности на реализацији пројекта Унапређење управљања имовином у општинама Вождовац и Раковица, општина Вождовац је ангажовала консултантску кућу која је направила детаљну анализу стања у сектору управљања јавне имовине. Предметна анализа указала је да постоји одређени број проблема који утичу на неефикасност управљања овим значајним јавним ресурсом. Од посебног је значаја навести хијерархију надлежности на нивоу Града Београда и положај градске општине, што суштински представља примарни ограничавајући фактор ефикасног управљања наведеним јавним ресурсом.

Сходно чињеници да је предметна студија у делу ситуационе анализе обрадила кључне: правне, организационо – финансијске и планско – стратешке аспекте, у наставку ћемо их и навести:

### **Правни оквир**

- Не постојање директне надлежности над јавном имовином којој је општина корисник
- Неопходно је утврдити основ коришћења јавне имовине од стране трећих лица, тј. да ли је он и даље правно валидан или не (реституција, денационализација, непривођење намени након спроведене експропријације):
  - правно спроведена експропријација која није плаћена па се није ушло у посед
  - правно спроведена експропријација која је плаћена а није укњижена на јавну својину нити је приведена намени.
- Неопходно је да сви јавни титулари изврше евиденцију и попис имовине из домена својих надлежности и доставе је надлежним институцијама
- Редефинисати правни основ давања у закуп станова у јавној својини или план њиховог отуђења од стране сваког јавног титулара; анализирати посебно случајеве друштвених предузећа у стечају или ликвидацији у којима је део стечајне масе стамбени фонд у јавној својини
- Децентрализација управљања јавном имовином – вратити надлежности за управљање јавном имовином – повећати надлежности посебно у смислу евиденције и пописа или направити двојна тела састављена од "методолошких стручњака" Секретаријата и локалних експерата правника који познају локалне околности и збирке исправа по којима је јавна имовина стечена.

### **Организационо-финансијски**

- Приходи од издавања у закуп непокретности општине Вождовац су у протекле три године смањени за више од 50%
- Општина нема пресек ажуран информација о имовинско-правним процесима које реализује надлежни Секретаријат као и градска јавна предузећа и друге јавне службе. Нико нема обавезу да обавести општину ни по једном питању. Општина нема н икаква сазнања о актуелним дешавањима
- Аналогна архива - збирка јавних исправа општине Вождовац је добро организована али се налази у Папиру и претражује се по кључу
- Не постоји дигитална база података са могућношћу претраге података о јавној имовини (како алфа нумерички тако и



просторно ГИС)

- Не поклапање података о пословним просторима ЈП Пословни простори Вождовац и Секретаријата за имовинско-правне послове Града Београда
- Неопходно је утврдити статус јавне имовине за сваку непокретност: основ стицања да ли је правоснажан и да ли је унет у катастар непокретности; има оних који су правоснажни а нису унете промене у катастар непокретности.
- Усклађивање методологије вођења евиденције локалних органа општине Вождовац и ЈП Пословни простори са методологијом вођења евиденције Секретаријата за имовинско-правне послове Града Београда
- Цена закупа пословних простора не прати динамику раста/ опадања тржишних услова (курс евра као пример).
- ЈП Пословни простори имају веома широку класификацију делатности које могу обављати и стабилне приходе; на бази процењених тржишних кретања могли би се бавити и додатним услугама и остваривати додатни профит за општински буџет
- Непостојање комуникације органа Града и других јавних титулара са општинским органима у вези активности око јавне имовине на територији градске општине Вождовац.
- Развити средњорочни бизнис плана за ЈП Пословни простор за развој нових комплементарних делатности са оним што се тренутно обавља

### **Стратешко - плански**

- Планска документација не покрива ни 30% површине општине Вождовац
- Велика уситњеност парцела у јавном власништву
- Постојећа планска документа нису узела у обзир јавну имовину општине и њено стављање у пуну функцију социо-економског развоја
- Концентрација пословних простора општине скоро у потпуности се налази на територији катастарске општине Вождовац
- Концентрација пословних простора највећа је у 2.градској зони
- Концентрација објеката и делова објеката је преко 80% на територији к.о. Вождовац
- Неопходна је ревизија свих ПДР-ова са посебним освртом на локације и положај јавне имовине и потенцијале које имају конкретне локације.
- Сумарно гледајући планска документација за општину Вождовац је:

- Непотпуна (фале ПГР-ови пре свега као најбитнији планови за активирање ресурса јавне имовине)
- Неадекватна (планска решења која су на снази у великој мери не кореспондирају са интересима општине Вождовац и потенцијалима јавне имовине)
- Анахрона (одређени плански документи и одлуке су старији и више од 40 година!!! и даље су на снази)

Са друге стране, студија "Управљањем портфолиом јавне имовине општине Вождовац" у последњем поглављу "План имплементације" обрађује кораке, субјекте и динамику реализације активности за унапређење управљања јавном имовином. Како је суштинска улога Стратегије дефинисање управо наведених елемената, процеси израде Стратегије и Студије су се међусобно допуњавали. На тај начин је постигнут виши ниво интеграције проблемске анализа и конкретних резултата и корака имплементације.





## 3. АКЦИОНИ ПЛАН

### Хијерархија циљева

Визија	Јавна имовина као стабилан ослонац социо-економског развоја локалне заједнице					
Стратешки циљеви	1	Унапређен правни и институционални оквир управљања јавном имовином	2	Унапређен организационо - финансијски оквир управљања јавном имовином	3	Унапређен планско - стратешки и промотивни оквир управљања јавном имовином
Очекивани резултати	1.1	Враћене директне надлежности над јавном имовином којој је општина корисник	2.1	Извршена дигитализација збирки јавних исправа	3.1	Креирана листа приоритетних просторних решења од значаја за израду нових урбанистичких планова и ревизију постојећих са фокусом на активирање јавне имовине
			2.2	Уједначена класификација непокретности и методологија пописа и евиденције јавне имовине са Секретаријатом за имовинско правне послове града Београда		
			2.3	Формиран службени протокол у комуникацији Секретаријата и других јавних титулара надлежних за послове пописа и евиденције јавне имовине са општином		
	1.2	Преиспитан основ коришћења (стицања) јавне имовине кроз попис непокретности	2.4	Цена закупа јавне имовине усаглашена са реалним тржишним условима пословања	3.2	Израђена недостајућа урбанистичка, урбанистичко-техничка и техничка документација за капиталне развојне пројекте и приоритете
			2.5	ЈП Пословни простор Вождовац развио додатни портфолио услуга за тржишно пословање		
			2.6	Креирана листа нерентабилних пословних простора и направљена динамика њиховог отуђења	3.3	Фокусирано коришћење јавне имовине у локалном социо - економском развоју
				3.4	Развијен промотивни механизам за афирмацију инвестиционих потенцијала општине са јавном имовином у фокусу	

**СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА ЈАВНОМ ИМОВИНОМ У ОПШТИНИ ВОЈДОВАЦ ЗА ПЕРИОД 2015-2019.**

<b>Р. бр.</b>	<b>Стратешки циљ:</b>					<b>Р. бр.</b>	<b>Индикатор</b>	
1	<b>Унапређен правни и институционални оквир управљања јавном имовином</b>					1	За 10% убрзане процедуре, транспарентност и финансијски ефекти управљања јавном имовином у периоду од 5 година	
<b>Р. бр.</b>	<b>Очекивани резултат:</b>					<b>Р. бр.</b>	<b>Индикатор</b>	
1.1	<i>Враћене директне надлежности над јавном имовином којој је општина корисник</i>					1.1	Усвојена Одлука Скупштине града Београда којом се враћају пуне ингеренције над јавном имовином којој је тренутно корисник Општина	
<b>Р. бр.</b>	<b>Активности</b>	<b>Динамика имплементације</b>					<b>Р. бр.</b>	<b>Индикатор</b>
		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>		
1.1.1	Лобирање код званичника Градске управе на измени Статута града Београда у домену надлежности градских општина у погледу управљања јавном имовином	X	X	X	X	X	1.1.1	Измењен статут Града Београда у домену надлежности над управљањем јавном имовином где се даје пуна надлежност градским општинама а надлежни Секретаријат има улогу координације, збирне евиденције и стратешког планирања
<b>Р.бр.</b>	<b>Очекивани резултат:</b>					<b>Р. бр.</b>	<b>Индикатор</b>	
1.2	<i>Преиспитан основ коришћења (стицања) јавне имовине кроз попис непокретности</i>					1.2	У потпуности реализован попис јавне имовине на територији општине	
<b>Р. бр.</b>	<b>Активности</b>	<b>Динамика имплементације</b>					<b>Р. бр.</b>	<b>Индикатор</b>
		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>		
1.2.1	Повећање броја извршилаца на имовинско правним пословима	X	X				1.2.1	За 50% повећан број извршилаца правне струке који се баве пословима
1.2.2	Унапредити хардверски и софтверски капацитет Одељења за имовинско - правне послове	X	X				1.2.2	У потпуности хардверски и софтверски опремљено Одељење за потребе рада на имовинско - правним пословима
1.2.3	Креирање Информационог система о јавној својини на територији општине	X	X				1.2.3	Информациони систем стављен у функцију са усвојеним протоколима ажурирања и комуникације са надлежним градским органима
1.2.4	У сарадњи са надлежним градским секретаријатом спровести директно (по службеној дужности) кроз катастар непокретности све правно валидне основе стицања јавне имовине		X	X			1.2.4	Спроведени кроз катастар непокретности сви неспорни основи стицања јавних непокретности



1.2.5	У сарадњи са надлежним градским секретаријатом извршити повраћај првобитним власницима свих непокретности које нису приведене за јавној намени	X	X	X	X	X	1.2.5	У потпуности извршен повраћај оне имовине која није приведена јавној намени у законском року или у складу са законским (уговорним) одредбама склопљеним са претходним имаоцима права
1.2.6	Организована подршка откупу непокретности за оне кориснике где је јавни титулар у процесу ликвидације, стечаја или приватизације по комерцијалним условима	X	X	X	X	X	1.2.6	У потпуности решен статус имовине оних правних субјеката који су у процесу стечаја, приватизације или ликвидације у складу са законским могућностима (конверзија уз накнаду)

Р. бр.	Стратешки циљ:					Р. бр.	Индикатор	
2	<b>Унапређен организационо - финансијски оквир управљања јавном имовином</b>					2	У периоду од 5 година, за 20% увећани приходи од локалне имовине и за 15% смањени расходи које генерише	
Р. бр.	Очекивани резултат:					Р. бр.	Индикатор	
2.1	<i>Извршена дигитализација збирки јавних исправа</i>					2.1	У потпуности дигитализована (скенирана) збирка јавних исправа о јавној својини на територији општине	
Р. бр.	Активности	Динамика имплементације					Р. бр.	Индикатор
		2015	2016	2017	2018	2019		
2.1.1	У сарадњи са надлежним Секретаријатом дигитализовати збирку јавних исправа и креирати базу података о непокретностима	X	X				2.1.1	Скенирана збирка јавних исправа, креирани електронски НЕП обрасци и база података о јавној својини са могућношћу претраге по задатим критеријумима (алфа-нумеричким и просторним - ГИС)
Р. бр.	Очекивани резултат:					Р. бр.	Индикатор	
2.2	<i>Уједначена класификација непокретности и методологија пописа и евиденције јавне имовине са Секретаријатом за имовинско правне послове града Београда</i>					2.2	У потпуности униформисана методологија рада на попису и евиденцији са свим корисницима и актерима процеса	
Р. бр.	Активности	Динамика имплементације					Р. бр.	Индикатор
		2015	2016	2017	2018	2019		
2.2.1	Израда интерног правилника за потребе пописа и евиденције усаглашеног са Уредбом и Законом	X					2.2.1	Креирано детаљно упутство за евиденцију јавне имовине са смерницама за техничко сервисирање пописа којим би координирао Секретаријат

Р. бр.	Очекивани резултат:					Р. бр.	Индикатор	
2.3	Формиран службени протокол у комуникацији Секретаријата и других јавних титулара надлежних за послове пописа и евиденције јавне имовине са општином					2.3	Креиран протокол за информисање свих јавних титулара надлежних за послове пописа и евиденције и других јавних установа и организација корисника јавне имовине	
Р. бр.	Активности	Динамика имплементације					Р. бр.	Индикатор
		2015	2016	2017	2018	2019		
2.3.1	Израда и дефинисање: ходограма процедура за информисање, структуре информација за дистрибуцију, канала дистрибуције информација и листе актера који се информишу	X	X				2.3.1	За 100% подигнут степен информисаности корисника јавне имовине о активностима које се на месечном нивоу спроводе од стране надлежних титулара (град, република, надлежна ЈП итд).
Р. бр.	Очекивани резултат:					Р. бр.	Индикатор	
2.4	Цена закупа јавне имовине усаглашена са реалним тржишним условима пословања					2.4	За 20% повећани приходи од закупа непокретности којима је корисник општина	
Р. бр.	Активности	Динамика имплементације					Р. бр.	Индикатор
		2015	2016	2017	2018	2019		
2.4.1	Увођење корективног фактора у цену закупа пословног простора, јавних површина и тезги	X					2.4.1	Редефинисани уговори са закупцима пословних простора и друге јавне имовине у којима би се увели корективни фактори у формирање цене закупа (девизна клаузула нпр)
Р. бр.	Очекивани резултат:					Р. бр.	Индикатор	
2.5	ЈП Пословни простор Вождовац развио додатни портфолио услуга за тржишно пословање					2.5	За 20% повећани приходи у периоду од 3 године	
Р. бр.	Активности	Динамика имплементације					Р. бр.	Индикатор
		2015	2016	2017	2018	2019		
2.5.1	Развијен средњорочни бизнис план за развој нових комплементарних делатности	X					2.5.1	Креиран бизнис план (са планом имплементације нових пословних делатности) усвојен од стране оснивача
2.5.2	Развој нових пословних операција у складу са бизнис планом које би сервисирале основну делатност ЈП-а	X	X	X			2.5.2	Развијен нови и одржив бизнис модел ЈП-а са креираним новим пратећим услугама;
2.5.3	Увођење сектора за истраживање и развој и маркетинг и продају	X					2.5.3	За 20% повећани приходи од нових делатности



Р. бр.	Стратешки циљ:	Р. бр.	Индикатор					
3	<b>Унапређен планско - стратешки и промотивни оквир управљања јавном имовином</b>	3	За 20% унапређен систем мониторинга, евалуације и ажурирања планских и стратешких докумената					
Р. бр.	Очекивани резултат:	Р. бр.	Индикатор					
3.1	<i>Креирана листа приоритетних просторних решења од значаја за израду нових урбанистичких планова и ревизију постојећих са фокусом на активирање јавне имовине</i>	3.1	Усвојена планска документа са унетим развојним пројектима од значаја за активирање јавне имовине					
Р. бр.	Активности	Динамика имплементације					Р. бр.	Индикатор
		2015	2016	2017	2018	2019		
3.1.1	Измене и допуне ГУП-а Београда и ажурирање развојних приоритета општине		X	X			3.1.1	Усвојен ГУП Београда са унетим пројектима од значаја за активирање јавне имовине
3.1.2	Усвајање планова генералне регулације и неопходних планова детаљне регулације за подручје општине са ажурираним развојним приоритетима		X	X	X	X	3.1.2	Усвојени ПГР-ови и ПДР-ови са унетим развојним пројектима од значаја за активирање јавне имовине
Р. бр.	Очекивани резултат:	Р. бр.	Индикатор					
3.2	<i>Израђена недостајућа урбанистичка, урбанистичко-техничка и техничка документација за капиталне развојне пројекте и приоритете</i>	3.2	Израђена неопходна документација у складу са развојним приоритетима општине у року од 3 године					
Р. бр.	Активности	Динамика имплементације					Р. бр.	Индикатор
		2015	2016	2017	2018	2019		
3.2.1	Израда плана капиталних инвестиција и лобирање код званичних органа и ЈП-а града Београда	X	X	X	X	X	3.2.1	Усвојен план капиталних инвестиција (ПКИ) од стране Скупштине Општине и план приоритета за лобирање
3.3	<i>Фокусирано коришћење јавне имовине у локалном социо - економском развоју</i>						3.3	За 15% повећан број бизниса и јавних услуга који користе јавну имовину Општине
Р. бр.	Активности	Динамика имплементације					Р. бр.	Индикатор
		2015	2016	2017	2018	2019		
3.3.1	Успостављање механизма субвенција за развој привреде који би укључивали коришћење јавне имовине (пројекти ЈПП-а)		X	X			3.3.1	Креиран портфолио јавне имовине намењен субвенционисању локалне привреде и модели активирања
3.3.2	Израда стратегије развоја социјалног становања са посебним освртом на коришћење јавне имовине за наведене намене		X	X			3.3.2	Усвојена Стратегија социјалног становања и дефинисана јавна имовина која ће бити активирана за наведене потребе
3.3.3	Израда плана управљања јавним дугом за потребе капиталних расхода (инвестиције)	X					3.3.3	Усвојен план управљања јавним дугом и стратешки развојни приоритети који ће бити финансирани кроз капитално задужевање

3.4	Фокусирано коришћење јавне имовине у локалном социо - економском развоју					3.4	За 15% повећан број бизниса и јавних услуга који користе јавну имовину Општине	
Р.бр	Активности	Динамика имплементације					Р. бр.	Индикатор
		2015	2016	2017	2018	2019		
3.4.1	Израда каталога пројеката ЈПП-а за активирање јавне имовине и модела за њихову реализацију	X					3.4.1	Израђен каталог ЈПП пројеката који афирмишу коришћење јавне имовине са моделима активације
3.4.2	Израда Средњорочног маркетинг плана и плана промоције за конкретне категорије инвеститора са фокусом на јавну имовину и моделе њене активације	X					3.4.2	Усвојен средњорочни маркетинг план за промоцију инвестиционих потенцијала и пројеката са фокусом на јавну имовину општине
3.4.3	Креирање годишњег маркетинг плана општине са планом активности и промоције конкретних инвестиционих пројеката	X	X	X	X	X	3.4.3	Усвојен годишњи маркетинг план за промоцију инвестиционих потенцијала и пројеката са фокусом на јавну имовину општине
3.4.4	Креирање специјализованих презентација које описују конкретне инвестиционе могућности у јавну имовину за посебне привредне гране	X	X	X	X	X	3.4.4	Израђен промотивни каталог са презентацијом инвестиционих могућности на минимум три светска језика

## 4. СИСТЕМ МОНИТОРИНГА И ЕВАЛУАЦИЈЕ

Сходно чињеници да је ситуациона анализа рађена одвојено за општине Вождовац и Раковицу али према истој методолошкој поставци, сумарни закључци до којих се дошло су следећи:

- Иако различитих социо-економских предиспозиција, обе општине одликују скоро идентични проблеми у домену управљања јавном имовином; од посебног значаја на наведену констатацију је и подједнак однос у контексту ингеренција Секретаријата за имовинско правне послове града Београда
- Кључни актери који се баве управљањем, одржавањем и унапређењем квалитета јавне имовине су према дефинисаним овлашћењима идентични (општинска одељења и ЈП Пословни простори)
- Инвестиције Града у физичку инфраструктуру и комуналне делатности нису адекватно ревалоризоване кроз укупни раст вредности јавне имовине (посебно пословних простора) и приход који се од њих остварује
- Промотивни аспект инвестиционих потенцијала који афир-



мишу јавну имовину не одговарају реалним информацио-ним захтевима потенцијалних инвеститора

- Одсуство тржишно оријентисаног менаџмента јавних предузећа која се баве издавањем у закуп пословних простора; посебно негативно на пословање утиче одсуство ингеренција и императив директне координације и тражења сагласности од надлежног Секретаријата
- Одсуство системског мониторинга и евалуације спровођења стратешких и планских докумената; потпуна запостављеност општина у контексту планско-урбанистичке и пројектно техничке документације.

У складу са наведеним, од стране ауторског тима, изнета је платформа са идентичним акционим плановима који се у наредних 5 година требају имплементирати у општинама Вождовац и Раковица. Сматрамо да је наведени методолошки приступ оправдан из два аспекта:

- Две општине ће моћи заједнички да прате стање у сектору управљања јавном имовином кроз реализацију сличних или идентичних активности, те ће се кроз размену знања и искустава наведени процеси одвијати ефикасније посебно у контексту подједнаких ингеренција у односу на Секретаријат за имовинско-правне послове града Београда
- Сходно различитим организационо-техничким предиспозицијама наведене две општине, моћи ће се увидети који методолошки приступ у реализацији одређених решења има бољи ефекат и у којим околностима.

Од посебног значаја ће бити могућност редовне координације надлежних служби локалних управа, те ће модел сарадње који ће се дефинисати у наредном периоду моћи користити и као пример добре праксе за друге градске управе у Србији.

Процес имплементације приказаног средњорочног програма мора бити јасно дефинисан како би се осигурао његов наставак у будућности. Кључни актери који су препознати током израде документа морају бити свесни својих улога и одговорности, а локална управа је неопходно да:

- додели одговорности - тако да планови могу бити реализовани ефикасно
- дефинише сет мерљивих циљева - како би се пратио напредак реализације

Процес стратешког планирања је изнад свега динамичан процес и финални документи се посматрају као динамични односно променљиви алати. Као гаранција оваквог активног приступа, целокупан процес планирања треба да буде одређен као вишегодишњи циклус: анализе - планирања - програмирања - имплементације - реализације - праћења - процене - и поновне анализе. Након 5 година би требало развијати нову средњорочну стратегију управљања јавном имовином који би био усаглашен са другим секторским и ин-



тегралним развојним документима.

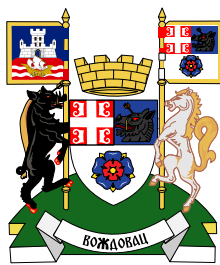
Фаза имплементације приказане стратегије је базирана на комбинацији акционог плана, организационе структуре и укључивању заинтересованих актера. Процес израде стратегије управљања јавном имовином је инкорпориран и користи постојећу структуру локалне администрације. *Одељење за правно - имовинске послове општине* биће надлежно за контролисање спровођења Стратегије.

*Одељење за правно - имовинске послове општине Вождовац* одговорно је за контролу имплементације првенствено у четири правца:

- Директно повезивање Акционог плана са израдом и акција општинског буџета. За сваку активност у оквиру Акционог плана морају се обезбедити финансијска средства или извори финансирања;
- Директно повезивање са свим општинским оперативним плановима и одељењима. Стратегија мора у потпуности бити интегрисана са општинским свакодневним радним процедурама. Систем управљања треба прецизно да идентификује носиоце одговорне за имплементацију појединих активности и да пружи прецизно дефинисана овлашћења и одговорности свих начелника одељења за спровођење тог интегрисаног процеса у реалном временском року (до усвајања наредног општинског буџета)
- Интеграцију Стратегије са плановима, пројектима и активностима свих јавних и приватних институција које су укључене као главни носиоци имплементације Акционог плана, почевши од различитих институција и органа јавне управе, предузећа, итд. Велики број свакодневних управљачких активности се одвија у области урбанистичког система и стратешког планирања, а под ингеренцијом различитих општинских институција и органа. Њихова потпуна укљученост у имплементацију детаљног акционог плана је од виталног значаја.
- Координацију рада са надлежним органима општине Раковица

Испуњење и статус имплементације *Стратегије управљања јавном имовином општине Вождовац* морају бити константно праћени и процењивани преко годишњих циклуса евалуације коришћењем Индикатора стања. Наведени индикатори су основа за комплетан систем праћења имплементације, као основног дела система управљања. Индикатори пружају основне информације и знања везана за напредак процеса имплементације Стратегије и динамику усаглашавања. Све промене индикатора и сви резултати годишње евалуације морају бити доступни свим грађанима путем једноставног и читког извештаја. На овај начин се обезбеђује транспарентан увид у процес укупне реализације *Стратегије управљања јавном имовином општине Вождовац*.





CITY OF BELGRADE  
MUNICIPALITY OF VOŽDOVAC

EU echange4



Standing Conference  
of Towns and Municipalities

National Association of Local Authorities in Serbia

# MANAGEMENT STRATEGY OF PUBLIC PROPERTY IN THE MUNICIPALITY OF VOŽDOVAC FOR THE PERIOD 2015 – 2019.

(Summary)

March 2015.

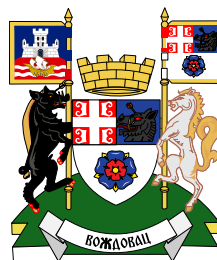


Preparation of the Study is a part of the activity of the realization of the project:  
**Improvement of property management in municipalities of Voždovac and Rakovica**  
financed by the delegation of the European Union in Serbia through the program Exchange 4  
and technical support of Standing conference of towns and municipalities in Serbia: **cris 2014/337 - 595**



*"This document has been prepared with the financial assistance of the European Union.  
The content of this document is the sole responsibility of the municipality of Voždovac and  
cannot under any circumstances be considered a reflection of the position of the European Union."*





CITY OF BELGRADE  
MUNICIPALITY OF VOŽDOVAC

## Content

1. INTRODUCTION .....	23
2. CONCLUSION OF THE SITUATIONAL ANALYSIS .....	23
3. ACTION PLAN .....	27
4. SYSTEM OF MONITORING AND EVALUATION .....	33





## 1. INTRODUCTION

Project „*Improvement of property management in municipalities of Voždovac and Rakovica*“, is realized through the program *Exchange 4*, which is implemented by the *Standing Conference of cities and municipalities in Serbia*. The municipality of Voždovac has signed an agreement with the European Union in Serbia on March 25, 2014, which is co-financing the project in the amount of 150,486.00 Euros, which represents 85% of the total value of the project, while the rest is financed by local self-government through the involvement of personnel and other material resources. Partner in the implementation of the project is the municipality of Rakovica where there is already a traditional cooperation on development projects in the City of Belgrade. The planned completion of project activities is the beginning of April 2015.

The expected results are the following:

1. Improved institutional and legal framework for management of property in municipalities of Voždovac and Rakovica
2. Collected, processed and available data on public property through the information system of the municipality of Voždovac
3. Created and presented model for the management of public property and estimation of its value
4. Created medium-term strategy for improving the financial management of the effects of management of public property
5. Created catalog of potential projects of PPP (public-private-partnerships) in the municipality of Voždovac

Beneficiaries of the project results are in addition to administrations in Voždovac and Rakovica, the City of Belgrade, public enterprises and institutions founded by interested investors in the real estate sector, development funds, banks, investors, etc.

## 2. CONCLUSION OF THE SITUATIONAL ANALYSIS

As part of the project activities on the implementation of the project *Improvement of property management in municipalities of Voždovac and Rakovica*, the municipality of Voždovac has hired a consulting company that has made a detailed analysis of the state in the sector of public property management. The subject analysis showed that there are a number of problems for the inefficiency of managing of this important public resource. Of particular importance is the hierarchy of jurisdictions at the level of the City of Belgrade and the position of the city municipality, which essentially represents the primary limiting factor for effective management of listed public resource.

According to the fact that the subject study in the part of situational analysis processed the key: legal, organizational – financial and planning - strategic aspects, they shall be specified as follows:

### ***Legal framework***

- Absence of direct authority over public property which the municipality uses
- It is necessary to establish the basis for the use of public property by third parties, i.e. whether it is still legally valid or not (restitution, denationalization, the failure of intention after conducting expropriation):
  - legally conducted expropriation which has not been paid and has not entered into possession
  - legally conducted expropriation which has been paid and is not registered on public property nor the purpose.
- It is essential that all holders of public records conduct an inventory of properties in the field of their jurisdiction and submit it to the competent institutions
- The legal basis for the rental of apartments in public ownership or plan of their alienation by any public title must be redefined; analyze particular instances of social enterprises in bankruptcy or liquidation in which part of the bankruptcy estate is housing fund in public ownership
- Decentralization of public property management - restore capacity for management of public property - increase competencies in particular in terms of records and list or make a double body made up of “methodological experts” of the Secretariat and local experts lawyers who are familiar with local circumstances and the collection of documents based on which the public property is acquired.

### ***Organizational and financial***

- Income from lease of immovable property of the municipality of Voždovac have been decreased by more than 50% in the last three years
- The municipality does not have up to date information on property processes implemented by the responsible Secretariat and the city public enterprises and other public services. No one has the obligation to notify the municipality of any other issue. The municipality has no knowledge about current events
- Analog archive - a collection of public documents of the municipality of Voždovac was well organized but is located in Paper and is searched by key
- There is no digital database with the ability to search the data on public property (both alpha numeric and spatial GIS)



- Discrepancies in data on business premises of JP Poslovni prostori Voždovac and the Secretariat for Property Affairs of the City of Belgrade
- It is necessary to determine the status of public property for any immovable property: whether the basis for acquiring is enforceable and whether it is entered in the real estate cadaster; there are those which are legally binding and changes were not entered in the real estate cadaster.
- Harmonization of the methodology of keeping records of local authorities of the municipality of Voždovac and JP Poslovni prostori with the methodology of keeping records of the Secretariat for Property Affairs of the City of Belgrade
- The price of renting office space does not follow the dynamics of growth / decline in market conditions (the euro exchange rate as an example).
- JP Poslovni prostori have a very broad classification of activities that can be performed and a stable income; based on the estimated market developments could be engaged in additional services and generate additional profit for the municipal budget
- Lack of communication of the City and other public titleholders with municipal authorities regarding activities on public property in the city municipality of Voždovac.
- Develop a medium-term business plan for JP Poslovni prostor for development of new complementary activities with what is currently being done

### ***Strategic - Planning***

- Planning documentation does not even cover 30% of the area of the municipality of Voždovac
- High fragmentation of land in public ownership
- The existing planning documents did not take into account the public property of the municipality and its full operability of the socio-economic development
- Concentration of business premises of the municipality is almost entirely located in the territory of the cadastral municipality of Voždovac
- Concentration of business premises is the greatest in the 2nd city zone
- Concentration of buildings and parts of buildings is located on the territory of c.m. Voždovac over 80%
- An audit of all PDRs is necessary with special reference to locations and position of public property and potentials that have specific locations.
- The following can be concluded by looking at the planning documents for the municipality of Voždovac:

- It is incomplete (there are no PGR's primarily as the most important plans to activate resources of public property)
- It is inadequate (planned solutions that are effective do not correspond to interests of the municipality of Voždovac and potentials of public property)
- It is anachronistic (specific planning documents and decisions which are older than 40 years !!! remain in force)

On the other hand, the study „*Management of public properties portfolio of the municipality of Voždovac*“ in the last chapter of the „Implementation plan“ processes steps, subjects and dynamics of implementation of activities for improvement of the management of public properties. As the essential role of the Strategy is to define the mentioned elements, processes of development of the Strategy and the Study complemented each other. In this way a higher level of integration of problem analysis and concrete results and implementation steps were implemented.





# 3. ACTION PLAN

## Hierarchy of Objectives

Vision	Public property as a stable support of the socio-economic development of the local community					
Strategic objectives	1	Improved legal and institutional framework of public property management	2	Improved organization - financial framework of public property management	3	Improved planning - strategic and promotional framework of public property management
Expected results	1.1	Returned direct authorities over public property which the municipality uses	2.1	Completed digitization of collections of public documents	3.1	Created list of priority spatial solutions of importance for the development of new urban plans and revision of existing with a focus on activation of public property
			2.2	Uniform classification of immovable property and methodologies of lists and records of public property with the Secretariat for Property Affairs of the City of Belgrade		
			2.3	Formed official protocol in communication of the Secretariat and other public titleholders competent for list and records of public property with the municipality	3.2	Completed missing urban, urban-technical and technical documentation for capital development projects and priorities
	1.2	Questioned basis of use (acquisition) of public property through list of immovable property	2.4	Price of lease of public property complied with the real market conditions		
			2.5	JP Poslovni prostor Voždovac developed an additional portfolio of services for market business	3.3	Focused use of public property in the local socio-economic development
			2.6	Created list of unprofitable business premises and made dynamics of their alienation	3.4	Developed promotional mechanism for the affirmation of investment potentials of the municipality with public property in focus

No.	Strategic objective:					No.	Indicator	
1	<b>Improved local and institutional framework of public property management</b>					1	Procedures, transparency and financial effects of public property management accelerated for 10% in the period of 5 years	
No.	Expected result:					No.	Indicator	
1.1	<i>Returned direct authorities over public property which the municipalities uses</i>					1.1	Adopted decision of the Assembly of the City of Belgrade which returns full authority over public property which is currently used by the Municipality	
No.	Activities	Dynamics of implementation					No.	Indicator
		2015	2016	2017	2018	2019		
1.1.1	Lobbying with the officials of the City Administration on the amendment of the Statute of the City of Belgrade in the domain of competence of city municipalities in managing public property	X	X	X	X	X	1.1.1	Amended Statute of the City of Belgrade in the area of competence of the management of public property which gives full authority to town councils and the Secretariat in charge has a role of coordination, summary records and strategic planning
No.	Expected result:					No.	Indicator	
1.2	<i>Questioned base of use (acquisition) of public property through list of immovable property</i>					1.2	Fully realized list of public property at the territory of the municipality	
No.	Activities	Dynamics of implementation					No.	Indicator
		2015	2016	2017	2018	2019		
1.2.1	Increase in the number of officers on the property legal affairs	X	X				1.2.1	Number of officers of legal profession who are engaged increased for 50%
1.2.2	Improve hardware and software capacity of the Department of Property - Legal Affairs	X	X				1.2.2	Fully hardware and software equipped Department for the needs of work on the property - legal matters
1.2.3	Creation of the Information System on public property in the territory of the municipality	X	X				1.2.3	The information system is put into operation with adopted protocols of updating and communication with city authorities
1.2.4	In cooperation with city Secretariat conduct directly (ex officio) through cadaster all legally valid grounds for acquisition of public property		X	X			1.2.4	Implemented through the cadaster of immovable properties all undisputed basis of acquisition of public real estate



1.2.5	In cooperation with city Secretariat refund the original owners of all properties that are not used for public purposes	X	X	X	X	X	1.2.5	Fully refunded those properties not used for public purposes within the statutory period, or in accordance with the legal (contracting) provisions concluded with the previous holders of rights
1.2.6	Organized support for the purchase of property for those users where the titular is in the process of liquidation, bankruptcy or privatization on commercial terms	X	X	X	X	X	1.2.6	Fully resolved status of the property of those entities which are in the process of bankruptcy, privatization or liquidation in accordance with the legal possibilities (with conversion fee)

No.	Strategic objective:	No.	Indicator					
2	<b>Improved organization - financial framework of public property management</b>	2	In a period of 5 years, revenues from local properties increased for 20% and there is a 15% reduction in generated expenses					
No.	Expected result:	No.	Indicator					
2.1	<i>Completed digitization of collections of public documents</i>	2.1	Fully digitized (scanned) collection of public documents on public property in the municipality					
No.	Activities	Dynamics of implementation					No.	Indicator
		2015	2016	2017	2018	2019		
2.1.1	In cooperation with the competent Secretariat digitize the collection of public documents and create a database of immovable property	X	X				2.1.1	Scanned collection of public documents, created electronic NEP forms and databases on public property with the ability to search the specified criteria (alpha-numeric and spatial - GIS)
No.	Expected result:	No.	Indicator					
2.2	<i>Uniform Classification of real estate and methodologies of lists and records of public property with the Secretariat for Property Affairs of the City of Belgrade</i>	2.2	Fully uniformed methodology of work on the list and records of all users and stakeholders of the process					
No.	Expected result:	Dynamics of implementation					No.	Indicator
		2015	2016	2017	2018	2019		
2.2.1	Creation of an internal ordinance for list and records harmonized with the Regulation and the Law	X					2.2.1	Created detailed instruction for recording public property with the guidelines for the technical service list which would be coordinated by the Secretariat
No.	Expected result:	No.	Indicator					

**MANAGEMENT STRATEGY OF PUBLIC PROPERTY IN THE MUNICIPALITY OF VOŽDOVAC FOR THE PERIOD 2015 – 2019.**

2.3	<i>Formed official protocol in communication of the Secretariat and other public titular competent for a list of records and public property with the municipality</i>					2.3	Created protocol for informing the public of all titleholders competent for lists and records and other public institutions and users of public property	
No.	Activities	Dynamics of implementation					No.	Indicator
		2015	2016	2017	2018	2019		
2.3.1	Creation and defining of the following: workflow procedures for information, the structure of information distribution, channel distribution information and a list of stakeholders who are informed	X	X				2.3.1	For 100% raised level of awareness of users of public property on the activities that are carried out on a monthly basis by the respective titleholders (city, republic, competent JP, etc.).
No.	Expected result:					No.	Indicator	
2.4	<i>Price lease of public property harmonized with the real market conditions</i>					2.4	For a 20% increased revenues from the lease of real estate property which the municipality uses	
No.	Activities	Dynamics of implementation					No.	Indicator
		2015	2016	2017	2018	2019		
2.4.1	The introduction of the correction factor in the cost of leasing office space, public areas and stalls	X					2.4.1	Redefined contracts with tenants of business premises and other public property in which correction factors in the formation of rents
No.	Expected result:					No.	Indicator	
2.5	<i>JP Poslovni prostor Voždovac developed an additional portfolio of services for market operation</i>					2.5	Revenues increased for 20% in the period of 3 years	
No.	Activities	Dynamics of implementation					No.	Indicator
		2015	2016	2017	2018	2019		
2.5.1	Developed medium-term business plan for the development of new complementary activities	X					2.5.1	Created business plan (with the plan of implementation of new businesses) adopted by the founders
2.5.2	Development of new business operations in accordance with the business plan that would service the core business of JP	X	X	X			2.5.2	Developed new and sustainable business model of JP with created new supporting services;
2.5.3	The introduction of the sector for research and development and marketing and sales	X					2.5.3	Revenues increased for 20% from new activities



No.	Strategic objective:					No.	Indicator	
3	<b>Improved planning - strategic and promotional framework of public property management</b>					3	For 20% improved system of monitoring, evaluation and updating of planning and strategic documents	
No.	Expected result:					No.	Indicator	
3.1	<i>Created list of priority spatial solutions of importance for the development of new urban plans and revision of existing with a focus on activation of public property</i>					3.1	Adopted plan documents with entered development projects of importance for the activation of public property	
No.	Activities	Dynamics of implementation					No.	Indicator
		2015	2016	2017	2018	2019		
3.1.1	Amendments to the GUP Belgrade and update of development priorities of the municipality		X	X			3.1.1	Adopted GUP Belgrade with entered projects of importance for the activation of public property
3.1.2	Adoption of plans of general regulation and the necessary plans of detailed regulation for the area of the municipality with the updated development priorities		X	X	X	X	3.1.2	Adopted PGR's and PDR's with entered development projects of importance for the activation of public property
No.	Expected result:					No.	Indicator	
3.2	<i>Prepared lacking urban, urban-technical and technical documentation for capital development projects and priorities</i>					3.2	Prepared necessary documentation in accordance with the development priorities of the municipality within 3 years	
No.	Activities	Dynamics of implementation					No.	Indicator
		2015	2016	2017	2018	2019		
3.2.1	Preparation of the plan of capital investments and lobbying with official bodies and JP of the City of Belgrade	X	X	X	X	X	3.2.1	Adopted plan of capital investments (PCI) of the Municipal Assembly and plan of priorities for lobbying
3.3	<i>Focused use of public property in the local socio - economic development</i>					3.3	For 15% increased number of businesses and public services that use the public property of the Municipality	
No.	Activities	Dynamics of implementation					No.	Indicator
		2015	2016	2017	2018	2019		
3.3.1	Establish mechanisms of subsidies for economic development that would enable the use of public property (PPP projects)		X	X			3.3.1	Created portfolio of public property intended for subsidizing local economy and models of activation
3.3.2	Preparation of strategy for the development of social housing with special emphasis on the use of public property for those purposes		X	X			3.3.2	Adopted Strategy of social housing and defined public property that is to be activated for the stated needs
3.3.3	Creating a debt management plan for the purposes of capital expenditures (investments)	X					3.3.3	The plan of public debt management and strategic development priorities which shall be funded through capital borrowing

**MANAGEMENT STRATEGY OF PUBLIC PROPERTY IN  
THE MUNICIPALITY OF VOŽDOVAC FOR  
THE PERIOD 2015 – 2019.**

3.4	<i>Focused use of public property in the local socio - economic development</i>					3.4	Number of businesses and public services which use the public property of the municipality increased for 15%	
No.	Activities	Dynamics of implementation					No.	Indicator
		2015	2016	2017	2018	2019		
3.4.1	Preparation of the catalog of PPP projects for the activation of public property and models for their implementation	X					3.4.1	Prepared catalog of PPP projects that promote the use of public property with models of activation
3.4.2	Preparation of Medium-Term marketing plan and promotion plan for specific categories of investors with a focus on public property and models of activation	X					3.4.2	Adopted medium-term marketing plan for the promotion of investment potentials and projects with a focus on the public property of the municipality
3.4.3	Preparation of annual marketing plan of the municipality with the plan of activities and promotion of specific investment projects	X	X	X	X	X	3.4.3	Adopted annual marketing plan for the promotion of investment potentials and projects with a focus on the public property of the municipality
3.4.4	Preparation of specialized presentations that describe specific investment opportunities in public property for specific economic sectors	X	X	X	X	X	3.4.4	Prepared promotional catalog with presentations of investment opportunities on a minimum of three foreign languages



## 4. SYSTEM OF MONITORING AND EVALUATION

According to the fact that the situational analysis was performed separately for the municipality of Voždovac and Rakovica but according to the same methodological setting, the summary conclusions that have been reached are as follows:

- Although of different socio-economic predispositions, both municipalities are characterized by almost identical problems in the domain of public property management; of particular importance to the above mentioned statement is the equal relationship in the context of the jurisdiction of the Secretariat for Property Affairs of the City of Belgrade
- Key stakeholders who are engaged in managing, maintaining and improvement of the quality of public property are identical according to the defined authorizations (municipal departments and JP Poslovni prostori)
- Investments of the City into the physical infrastructure and public utilities are not adequately revalued through the overall increase in the value of public properties (especially business premises) and the income which is therefore realized
- The promotional aspect of investment potential that promote public property does not correspond to the actual information requirements of potential investors
- The absence of market-oriented management of public companies which are involved in leasing of business premises; the absence of authority and the imperative of direct coordination and seeking approval from the competent Secretariat has an especially adverse effect on operations
- The lack of systematic monitoring and evaluation of the implementation of strategic and planning documents; complete neglect of municipalities in the context of planning and urban and project technical documentation.

In accordance with the stated, by the team of authors, a platform with identical action plans to be implemented in the next five years in the municipalities of Voždovac and Rakovica has been presented. We believe that our methodological approach is justified for two reasons:

- The two municipalities will be able to jointly monitor the situation in the sector of public property management through the implementation of similar or identical activities, and the stated processes shall more efficiently take place in the context of equal powers in relation to the Secretariat for Property Affairs of the City of Belgrade through the exchange of knowledge and experience
- According to various organizational and technical

characteristics of the two municipalities, it will be possible to realize which methodological approach in the implementation of specific solutions has a better effect and in which circumstances.

The possibility of regular coordination of relevant departments of local governments shall be of particular importance, and the model of cooperation which shall be defined in the next periods shall be used as an example of good practice for other city governments in Serbia.

The process of implementation of the presented medium-term program must be clearly defined in order to ensure its continuation in the future. The key stakeholders who were identified during the preparation must be aware of their roles and responsibilities, and the local government must do the following:

- assign responsibilities - in order for the plans to be efficiently realized
- define the set of measurable objectives - in order to monitor the progress of implementation

The strategic planning process is above all a dynamic process and final documents are observed as dynamic or changeable tools. As a guarantee of this active approach, the entire planning process should be defined as a multi-year cycle: analysis - planning - programming - implementation - realization - monitoring - evaluation - and re-analysis. After 5 years a new medium-term strategy for the management of public assets that would be harmonized with other sectorial and integrated development documents should be developed.

The implementation phase of the presented strategy is based on the combination of action plan, organizational structure and involvement of interested stakeholders. The process of development of public property management strategy is incorporated and uses the existing structure of local administration. *Department for Legal - Property Affairs of the municipality* shall be in charge of control of the implementation of the Strategy.

*Department for Legal - Property Affairs of the municipality of Voždovac* shall be responsible for the control of implementation primarily in the following four directions:

- Direct connection of the Action Plan with the elaboration and acts of the municipal budget. For each activity within the Action Plan financial means or sourced of financing must be provided;
- Direct connection with all municipal operational plans and departments. The Strategy must be fully integrated with the municipal daily operating procedures. The management system should accurately identify the holders responsible for the implementation of certain activities and provide clearly defined powers and responsibilities of all Chiefs of the Department for the implementation of this integrated process in real deadline (until the adoption of the next municipal budget)



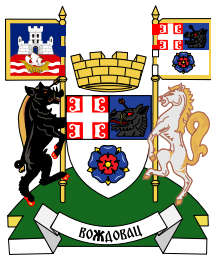


- Integration of the Strategy with the plans, projects and activities of all public and private institutions involved as the main holders of the implementation of the Action Plan, starting from different institutions and public administration bodies, companies, etc. A large number of daily management activities take place in the field of urban systems and strategic planning, under the authority of various municipal institutions and authorities. Their full involvement in the implementation of a detailed Action plan is of vital importance.
- Co-ordination of work with the competent authorities of the municipality of Rakovica

Fulfillment and the status of implementation of the *Management Strategy of Public Property of the municipality of Voždovac* must be constantly monitored and evaluated over the annual cycle of evaluation using Indicators of state. These indicators are the basis for a complete system for monitoring of the implementation, as a basic part of the management system. The indicators provide basic information and knowledge about the progress of the implementation process of the Strategy and the dynamics of harmonization. All changes of indicators and all annual evaluation results should be available to all citizens through a simple and legible report. The transparent insight in the process of the total implementation of the *Strategy of management of public property of the municipality of Voždovac* is provided in this way.







ГРАД БЕОГРАД  
ОПШТИНА ВОЖДОВАЦ

CITY OF BELGRADE  
MUNICIPALITY OF VOŽDOVAC

EU exchange4



Стална конференција  
градова и општина

Савез градова и општина Србије

## СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА ЈАВНОМ ИМОВИНОМ У ОПШТИНИ ВОЖДОВАЦ ЗА ПЕРИОД 2015-2019.

### MANAGEMENT STRATEGY OF PUBLIC PROPERTY IN THE MUNICIPALITY OF VOŽDOVAC FOR THE PERIOD 2015 - 2019.

Израда Студије део је активности на реализацији пројекта:

**Унапређење управљања имовином у општинама Вождовац и Раковица**  
који финансира Делегација Европске Уније у Србији кроз програм Exchange 4 и  
техничку подршку Сталне конференције градова и општина у Србији: **cris 2014/337 - 595**

Preparation of the Study is a part of the activity of the realization of the project:  
**Improvement of property management in municipalities of Voždovac and Rakovica**  
financed by the delegation of the European Union in Serbia through the program  
Exchange 4 and technical support of Standing conference of towns and municipalities  
in Serbia: **cris 2014/337 - 595**

**Март/March 2015.**