

***Nacrt Strategije  
i  
Mape puta za implementaciju  
Strategije razvoja golfa u Crnoj Gori***



**Golf teren projektovan od strane „Hurdzan Fry” - Olde Stonewall - SAD**



## Sadržaj

	Strana
<b>Uvod</b>	
<b>1.Strategija</b>	<b>5</b>
1.2 Ključne komponente <i>Strategije</i>	6
1.3 Sažetak preporuka za aktivnosti koje su potrebne za implementaciju <i>Strategije</i>	8
<b>2. Osnovne informacije</b>	<b>9</b>
2.1 Ciljevi <i>Strategije</i>	10
2.2 Rezultati razvoja <i>Strategije</i>	10
2.3 Proces razvoja <i>Strategije</i>	11
2.4 Predložene lokacije	12
2.5 Osnovne informacije o golfu	14
2.6 Primjeri opšte podrške Vlade golfu	17
2.7 Šta golferi očekuju od golf destinacije	17
2.8 Benefiti za državu	18
2.9 Benefiti za pojedinca	20
2.10 Rizici i prijetnje vezani za uvođenje golfa u Crnoj Gori, kao i aktivnosti koje je potrebno preduzeti kako bi se oni umanjili	21
2.11 Kriterijumi za odabir lokacija za golf terene	22
<b>3. Mapa puta za implementaciju “<i>Strategije razvoja golfa u Crnoj Gori</i>”</b>	<b>24</b>
3.1. Podrška pri implementaciji <i>Strategije</i>	24
3.2. Detaljni plan za implementaciju <i>Strategije</i> i predloženi razvojni proces za svaku lokaciju	29
<b>4. Podrška stanovništva razvoju golfa u Crnoj Gori</b>	<b>31</b>
4.1. Mogućnosti finansiranja uvođenja golfa među stanovništvom Crne Gore	33
<b>5. Podrška investiranju u golf</b>	<b>33</b>
5.1. Privlačenje investitora u golf u Crnu Goru	34
5.2. Posebne finansijske olakšice i podrška Vlade investicijama u golf	36
<b>6. Direktno investiranje Vlade/ opština u golf</b>	<b>38</b>
6.1. Podrška opštine razvoju jednog golf teren pune veličine na lokaciji Lužnica, Podgorica	40
6.2 Podrška Vlade razvoju šampionskog golf terena na lokaciji u Zagori	41
6.3. Mogućnosti za finansiranje i upravljanje golf projektima	42
<b>7. Promovisanje Crne Gore kao golf destinacije</b>	<b>44</b>
<b>8. Preporuke za zaštitu životne sredine i procjena</b>	<b>46</b>
<b>9. Zaključak</b>	<b>50</b>

## **Dodaci**

Dodatak 1	Spisak konsultanata koji su učestvovali na ovom projektu	51
Dodatak 2	Mapa lokacija	52
Dodatak 3	<i>Strategija za nabavku zemljišta</i>	53
Dodatak 4	Status planiranja predloženih lokacija	57
Dodatak 5	Rizici koje investitori uzimaju u obzir	58
Dodatak 6	<i>Master plan</i>	60
Dodatak 7	Plan golf terena u Lužnici	64
Dodatak 8	Plan golf terena u Zagori	66
Dodatak 9	Alternative upravljanja golf terenom	68
Dodatak 10	Opcije koje su moguće na zemljištu koje je u državnom vlasništvu	71
Dodatak 11	Opcije za Vladu kako da obezbijedi finansijska sredstva	79



**Golf teren projektovan od strane „Hurdzan Fry” - Keystone - SAD**

## Uvod

Decembra 2009. godine, Konzorcijumu, sastavljenom od *Hurdzan Fry Environmental Golf Design Inc.* i *Golf Projects* doo putem javnog nadmetanja dodijeljen je ugovor za izradu *Strategije razvoja golfa u Crnoj Gori* od strane tadašnjeg *Ministarstva uređenja prostora i zaštite životne sredine* (Odluka o dodjeli *Ugovora* br. 01-7490/6, 28.decembar 2009).

Ovaj dokument sadrži sažeti pregled *Strategije* i detaljno prikazuje taktike koje treba primijeniti u cilju implementacije *Strategije* kroz formu *Mape puta za implementaciju Strategije razvoja golfa u Crnoj Gori*. Dokument je rezultat detaljnog ispitivanja tržišta i mogućnosti za golf u Crnoj Gori i sadrži pregled razloga zbog kojih bi Crna Gora trebalo da uključi golf kao opciju za strateški razvoj. Detaljni izvještaji izloženi su na sažet način u ovom dokumentu.

*Mapa puta* sadrži niz smjernica i preporučeni *Akcioni plan* za koji Konzorcijum smatra da, ukoliko bude usvojen, može u konačnom ishodu dovesti do izuzetno uspješnih rješenja sa stanovišta životne sredine u planiranju golf terena, odabiru lokacija, projektovanju, izgradnji, održavanju i vođenju sadržaja za golf turiste i lokalnu populaciju.

Predlaže se da bude imenovano lice za izradu strategije "*Lider za golf*" i da ova osoba bude podržana od strane Komisije, formirane od zaposlenih iz relevantnih državnih organa. *Mapa puta* utvrđuje putanju koju bi trebalo pratiti da bi *Strategija* bila usvojena.

*Strategija i Mapa puta su pripremljene od strane:*

***Hurdzan Fry Environmental Golf Design Inc***

Dr. Michael Hurdzan dizajnirao je 250 golf terena u periodu od 35 godina i postao međunarodno priznati autoritet u za projektovanje ekoloških golf terena. Dr. Hurdzan dobio je nagradu *Donald Ross*, najviše priznanje koje dodjeljuje Američko udruženje arhitekata golf terena (*American Society of Golf Course Architects*); magazini „*Golf World*“ i „*The Board Room*“ proglasili su ga dva puta „Arhitektom godine“, Međunarodna mreža golfa (*The International Network of Golf*) nagradila je Dr. Hurdzana i njegovu partnerku Danu Fry priznanjem za „dostignuća u dizajniranju golf terena“ za njihove kreativne i lake za igru projekte, kojima se vodi računa o životnoj sredini. „*Golf Digest*“ proglasio je Dr. Hurdzana "liderom u svojoj oblasti za pitanja životne sredine". Teren koji je 2010. godine dizajnirao *Hurdzan Fry* osvojio je *US Open* za 2017.g. i ovo je tek drugi put da je ova nagrada dodijeljena dizajnerima za njihovog života. Dr. Hurdzan posjetio je nekoliko puta Crnu Goru tokom realizacije ovog projekta.

## ***Golf Projects doo***

*Golf projects doo* je crnogorska kompanija koju vode britanski državljani, odgovorna za aktivnosti neophodne za izradu projekta i za sve aspekte tog posla koji se realizuju u Crnoj Gori. *Golf Projects doo* angažovala je i blisko sarađivala sa nekoliko crnogorskih kompanija, koje su obezbijedile ekspertizu na polju prostornog planiranja, zaštite životne sredine, hidrologije, topografije, geotehnike, vodosnabdijevanja, elektrodistribucije, otpada, transporta, kulture i meteorologije. *Golf Projects doo* je takođe bila odgovorna za kontakte sa ministarstvima i opštinama.

Spisak konsultanata koji su učestvovali u ovom projektu dat je u *Dodatku 1*.

### **1.Strategija**

*Strategija* se bavi analizom dugoročnih ciljeva i ispituje metode uz pomoć kojih Crna Gora može ostvariti svjetski uticaj na golf tržištu u sljedećih 10 godina. Urađena je procjena konkurentnog tržišta i predloženo je ciljno tržište. Pripremljena je analiza međusobnog uticaja projekata i postavljeni ciljevi rasta, kao i utvrđena i *Mapa puta* sa preporučenim akcionim planovima koji će omogućiti dostizanje ciljeva, detaljno razrađenih u ovom *Izveštaju*.

#### **Ključni elementi koji su uzeti u obzir tokom izrade *Strategije*:**

- Divlja ljepota Crne Gore i stanje nedovoljne razvijenosti
- Namjera Vlade da poboljša životni standard svih građana
- Cilj da se privuče visokokvalitetni turizam i preduzete aktivnosti da se isti promoviše
- Zahtjev da se produži turistička sezona i na taj način ohrabre hotelijeri i investitori da nastave sa svojim projektima
- Pogodna klima
- Mogućnost izgradnje nekoliko golf terena koji bi spadali među najbolje i najinteresantnije svjetske terene
- 5,000,000 + ljudi igraju golf i žive 2.5 sata leta od Crne Gore
- Vjerovatnoća da će golf omogućiti ekonomski razvoj, stimulisati lokalne ekonomije, i doprinijeti njihovoj raznovrsnosti
- Trenutni investitori i njihovi predloženi razvojni projekti u Crnoj Gori
- Usaglašenost sa trenutnim turističkim ponudama
- Činjenica da ne postoji golf destinacija u centralnoj istočnoj Evropi i da postoji mogućnost da Crna Gora postane lider na tržištu
- Trenutno stanje svjetskih finansijskih tržišta

- Trenutno stanje crnogorske ekonomije

**Strategija je urađena na osnovu sljedeće Vizije:**

**Golf sektor u Crnoj Gori će biti uređen po svjetskim standardima, uključivaće lokalno stanovništvo, biti održiv i voditi računa o životnoj sredini, unapređivaće lokalnu ekonomiju i društveni život i povećaće prihode od turizma i globalnu prepoznatljivost Crne Gore.**

## **1.2 Ključne komponente Strategije**

Predložena Strategija se sastoji od određenog broja aktivnosti koje se sprovode istovremeno da bi se omogućilo da se građani upoznaju sa golfom na postepen i obuhvatan (uređen) način

### **a. Povezivanje sa ukupnom Vladinom vizijom za državu:**

*Strategija se nadovezuje na Vladine ciljeve da kreira:*

- održiv, visoko kvalitetan i raznolik turistički proizvod koji će koristiti i unapređivati najvrjedniju imovinu Crne Gore, njenu divlju ljepotu.
- sredinu koja pogoduje razvoju biznisa, sa minimalnom interferencijom Vlade i sa otvorenom privredom koju karakterišu niski porezi.

### **b. Kreiranje države otvorene za golf**

sa ciljem da finansijski i zdravstveni benefiti golfa budu iskorišteni u cijeloj zemlji i sa ciljem da se Crnoj Gori obezbijedi prednost u odnosu na druge zemlje da privuče turiste i investitore.

*Strategija preporučuje da se navedeno postigne na sljedeći način:*

- ohrabrujući građane Crne Gore da se uključe kao igrači, razvijajući programe pomoću kojih se pruža mogućnost stanovnicima da uče i igraju golf.
- edukujući stanovništvo o poslovnim mogućnostima i podstičući i pomažući građane u otpočinjanju poslovnih aktivnosti koje bi pružale podršku golf sektoru

### **c. Obezbeđivanje lokacija koje će omogućiti da se vizija ostvari:**

- uvodeći golf u cijelu zemlju, predlaganjem različitih vrsta golf sadržaja koji korespondiraju sa odabranim lokacijama u svim regijama zemlje, što će potencijalno biti i interes investitora

- privlačeći ciljno, turističko tržište s jedne, i obezbijavajući upoznavanje svih građana Crne Gore sa golfom, sa druge strane

**d. Ohrabrivanje investitora/graditelja da dođu u Crnu Goru pružajući im:**

- regulatorni (planski) okvir koji uzima u obzir interese države i investitora, čineći Crnu Goru atraktivnom državom za investiranje, koja ipak zadržava kontrolne mehanizme potrebne za zaštitu životne sredine
- takve podsticaje za ulaganje koji će im omogućiti da brzo napreduju sa projektima i koji će ih navesti da, među drugim državama, odaberu Crnu Goru, a koji istovremeno neće iziskivati troškove za državu
- lokacije koje su u što je moguće većoj mjeri "spremne za investitore": dovoljno velike i sa terenom koji pogoduje golf odmaralištu, gdje su riješena pitanja svojine nad zemljištem i gdje je svojina konsolidovana, a lokacije uključene u relevantne prostorne planove
- vodič za investitore kojim su date informacije o Crnoj Gori, pojedinosti o odabranim lokacijama i smjernice za poslovanje u Crnoj Gori.

**e. Pripremanje i sprovođenje potpune marketinške kampanje za privlačenje investicija u golf u Crnoj Gori**

**f. Preporuka za direktno angažovanje države u razvoju golfa putem:**

- Planiranja i sprovođenja kampanje o nacionalnom golf obrazovanju i obuci sa ciljem da se uključe neki objekti kao što su centri za obuku i "driving ranges" (djelovi terena namijenjeni vježbanju golf udaraca)
- Preuzimanjem vodeće uloge u razvoju standardnog golf terena i razvojnog sadržaja u Podgorici
- Preuzimanjem vodeće uloge u razvoju golf terena za šampionat svjetke klase u Zagori

Obrazloženje je da država nema kontrolu nad tim kada će investitori investirati i započeti radove na golf sadržajima. Ako država preuzme inicijativu na gore navedenim razvojnim projektima, Crna Gora bi mogla postati aktivna golf destinacija do 2013/14 čime bi bile ostvarene željene prednosti.

**g. Kreiranje i sprovođenje marketinške kampanje usmjerene prema golferima na ciljnim tržištima.**

### **1.3. Sažetak preporuka za aktivnosti koje su potrebne za implementaciju Strategije**

**Ključna preporuka je imenovanje osobe koja bi imala ulogu “*Lidera za golf*” čiji bi zadatak bio da sprovede, a ne samo da upravlja procesom sprovođenja Strategije. Predlaže se da “*Lider za golf*” bude odgovoran za implementaciju preporuka**

- Definirati uloge relevantnih ministarstava koja učestvuju u usvajanju *Strategije razvoja Golfa u Crnoj Gori*;
- Odlučiti u kojim razmjerama Vlada želi da podrži uvođenje golfa u Crnu Goru;
- Pronaći i opredijeliti sredstva finansiranja;
- Formirati *Komisiju*, baziranu na *Radnoj grupi*, sa ciljem da se usvoji *Strategija* i implementira *Mapa puta*;
- Saglasiti se o metodama konsolidovanje zemljišta na lokacijama: razmjena zemljišta, eksproprijacija, zakup, kupovina;
- Uključiti lokacije u odgovarajuće *Prostorne planove* i *Planove posebne namjene*;
- Ispitati na koji način Vlada može garantovati svojinska prava na svakoj lokaciji;
- Usaglasiti podsticaje i uslove koji bi trebalo da budu ponuđeni;
- Saglasiti se o načelu da *Projekti od nacionalne važnosti* pružaju investitorima pristup ubrzanom planiranju i procesu dobijanja dozvola, uz istovremeno načelo zadržavanja kontrole i čuvanja glavne imovine, divlje ljepote;
- Izraditi “*Uvod u golf*” paket za obuku koji će se koristiti interno u Vladi;
- Završiti crnogorski *Investicioni vodič za golf* za potencijalne investitore i graditelje;
- Završiti crnogorski *Vodič za planiranje golf objekata* - kako bi bio uključen *Vodič o zaštiti životne sredine*;
- Sarađivati sa inostranim vladinim agencijama, Evropskom Unijom i NVO-ima - kako bi se obezbijedila finansijska podrška koja može biti na raspolaganju, sa ciljem da se pomogne uvođenje golfa u Crnu Goru;
- Pripremiti i dostaviti komunikacionu strategiju, sa ciljem upoznavanja građana Crne Gore sa golfom;
- Obezbijediti golf obuku po niskim cijenama, radi podsticanja građane Crne Gore da počnu da se bave golfom;
- Pripremiti i sprovesti program namijenjen potencijalnim investitorima i graditeljima golf odmarališta u svijetu;
- Odlučiti da li će Vlada biti direktno uključena u razvoj jednog ili više golf objekata, ili ne;
- Ako Vlada odluči da nastavi sa direktnom uključenošću, usaglasiti metod po kome će se ubuduće postupati i otpočeti njegovo sprovođenje.



## **Zaključak**

Konzorcijum je uvjeren da je Crna Gora u naročito dobroj poziciji za realizovanje prednosti od uvođenja golfa u zemlju i da *Strategija* i *Mapa puta* predstavljaju realističnu putanju i daju prikaz trenutnog i budućeg tržišta i finansijske situacije u svijetu. Divlja ljepota Crne Gore povezana sa divnom obalom pruža velike mogućnosti za razvoj jednih od najboljih golf terena i odmarališta u svijetu.

Detalji o projektu i preporukama dati su u nastavku.

## **2. Osnovne informacije**

Golf turizam, ako se pravilno planira i organizuje, iskoristiće i poboljšati najveću vrijednost koju Crna Gora posjeduje - njenu divlju ljepotu. Dobro locirani, projektovani, izgrađeni i organizovani golf tereni mogu proizvesti širok spektar prednosti za gotovo sve građane Crne Gore. Golf turizam se dobro uklapa u Vladin cilj stvaranja održivog, visokokvalitetnog i raznovrsnog turističkog proizvoda, koji će omogućiti rast prihoda, stvoriti nova radna mjesta i povećati životni standard crnogorskih građana na dugoročan i održiv način. *Izveštaj 1* daje sveobuhvatan pregled benefita koje donosi uvođenje golfa u Crnu Goru.

*Strategija* uzima u obzir da je Crna Gora u procesu razvoja i da postoje jasne naznake da će u narednih 5 godina doći do velike promjene u turističkoj ponudi i standardu infrastrukture, hotela, smještajnih kapaciteta i restorana. Takođe je uzeto u obzir da će proći najmanje 3 godine prije nego što prvi golf teren bude spreman za igru. Cilj je bio dati pregled izbora golf sadržaja za državu, koji bi mogli biti implementirani u sljedećih 5 do 10 godina. *Strategija* uvodi predlog “*golf safarija*” koji bi podstakli golfere da posjete više od jedne crnogorske regije dok su na odmoru.

Golf samostalno neće kreirati cjelogodišnji turizam, ali jedan od važnih razloga za uvođenje golfa u Crnoj Gori jeste produžetak turističke sezone i time ohrabrivanje hotelijera i investitora da nastave sa drugim komplementarnim projektima. Najvažniji cilj je ohrabriti sve važne komponente crnogorske turističke privrede da rade zajedno na jačanju međunarodne reputacije države, kao i na stvaranju mogućnosti za zaposlenje i rast zarada, a time i životnog standarda.

Svaka država sa turističkom ekonomijom koja ima negativne predrasude prema golfu biće u gubitku kad je u pitanju privlačenje turista i investitora. Golf je postao vizuelni simbol koji reprezentuje visoki status a golf turizam se naročito vezuje za bogatije ljude, koje bi Crna Gora privukla svojim pejzažom, kulturom i životnim stilom zemlje i njenih stanovnika.

Ovom *Strategijom* je planirano postavljanje seta principa koji bi za konačan ishod imali vrhunsku uspješnost u planiranju golf terena i lokacija, projektovanju, izgradnji, održavanju i upravljanju sadržajima namijenjenim golf turistima i lokalnom stanovništvu.

## **2.1. Ciljevi Strategije**

**Ciljevi Strategije su:**

- učiniti golf dostupnim svim crnogorskim građanima u svim regionima;
- omogućiti da Crna Gora postane golf destinacija svjetske klase;
- koristiti golf kao sredstvo za podsticanje razvoja turizma širom cijele zemlje;
- postići ove ciljeve uzimajući u obzir prirodnu sredinu, tako što će se prirodne ljepote Crne Gore iskoristiti, ali ne i narušiti.

Konzorcijum je dobio zadatak da identifikuje najpogodniji regionalni raspored golf projekata u Crnoj Gori, kojim bi se ostvarila optimalna prostorna, društvena i ekonomska dobit za zemlju i njeno stanovništvo. Zadatak je obuhvatao i iznalaženje načina za zadržavanje i podržavanje povratka populacije, naročito u ruralnim područjima.

## **2.2. Rezultati razvoja Strategije**

***Mapa puta za implementaciju Strategije razvoja golfa u Crnoj Gori, odjelci od 3 do 9 ovog dokumenta***

*Mapa puta* predstavlja rutu koju treba pratiti u cilju sprovođenja *Strategije*. Pretpostavlja se da će biti potrebno 10 godina za sprovođenje *Strategije*, i *Mapa puta* će biti dokument koji će neprestano biti ažuriran, kako bi se omogućilo da nove lokacije budu dodate po potrebi.

*Mapu puta* prate sljedeća dva dokumenta:

***Crnogorski investicioni vodič za golf***

Ovaj dokument obezbjeđuje informaciju o mogućnostima investiranja u golf turizam u Crnoj Gori, uključujući potencijalne lokacije za golf terene, sa jasnim instrukcijama o procedurama koje očekuju investitore, demonstrirajući iskrenu spremnost Vlade Crne Gore da podrži golf i ohrabri razvojne projekte vrhunskog kvaliteta.

***Vodič za planiranje golf sadržaja u Crnoj Gori***

Pružila objašnjenje propisa i zahtjeva u oblastima planskog uređenja i životne sredine.

### **2.3. Proces razvoja Strategije**

Sve informacije koje se odnose na proces razvoja *Strategije* mogu se naći u prva četiri *Izveštaja* (vidjeti CD u prilogu), koji su pripremljeni od strane Konzorcijuma za *Ministarstvo održivog razvoja i turizma*:

#### ***Izveštaj 1 – Prezencacija i usvajanje “Vizije za golf u Crnoj Gori”***

U ovom izvještaju je dat pregled koristi i prednosti koje golf može donijeti Crnoj Gori, kao i prateći rizici, kao i analiza uporednih golf tržišta, primjera podrške razvoju golfa sa vodećom ulogom vlade Vlade u međunarodnoj praksi, kao i kriterijumi za odabir golf lokacija.

#### ***Izveštaj 2 - Odabir područja koji bi ostvarili najviše koristi i prednosti od dobijanja golf sadržaja***

U ovom izvještaju su dati podaci o odabiru lokacija, kao i analize i razlozi za regionalnu distribuciju golf sadržaja u Crnoj Gori.

#### ***Izveštaj 3 – Predložene lokacije za golf terene***

Ovaj izvještaj uključuje predložene lokacije za golf sadržaje, detalje *Strategije* i razloge za odabir lokacija, početne analize lokacije za svaki preporučeni sadržaj, kao i crteže za golf terene za svaku lokaciju.

#### ***Izveštaj 4 – Nacrt Mape puta za implementaciju Strategije razvoja golfa u Crnoj Gori***

U ovom izvještaju izložen je predloženi način za nastavljjanje rada i predloženo više opcija za diskusiju.

Svi relevantni *Planovi i Strategije* na nacionalnom i lokalnom nivou uzeti su u obzir.

Konzorcijum je u pripremi *Strategije* blisko sarađivao sa 14 *ministarstava* i državnih organizacija kao i sa svakom od dvadeset jedan opština.

Formirana je *Radna grupa* sastavljena od svih ministarstava i državnih organizacija zainteresovanih za razvoj golfa u Crnoj Gori, a svi članovi su pozvani da daju svoj doprinos u svojim poljima stručnosti.

Namjera je da golf sadržaji budu na spektakularnim lokacijama sa spektakularnim pogledom; uz uslugu koja odgovara svim nivoima golfera; da budu na 30 minuta vožnje od populacijskih centara, i da najmanje tri golf terena budu na maloj udaljenosti jedan od drugog, naročito u turističkim područjima.

Ključni element *Strategije* je uvođenje golfa u Crnu Goru u što kraćem realno ostvarljivom roku, uzimajući u obzir primjenjive propise. Zbog toga se u izradi *Strategije* rukovalo principom davanja prioriteta onim lokacijama koje već imaju aktivne investitore, u odnosu na odgovarajuće *green field* lokacije u istom regionu.

#### **2.4. Predložene lokacije**

Konzorcijum je dobio zadatak da prepozna najpogodniji regionalni raspored golf projekata u Crnoj Gori, kojim bi se ostvarila optimalna prostorna, društvena i ekonomska dobit za zemlju i njeno stanovništvo. Ovaj pristup podrazumijeva razmatranje načina da se zadrži postojeće stanovništvo i podrži njegov povratak, naročito kada je riječ o ruralnim naseljima.

Potencijalne lokacije za golf projekte analizirane su na osnovu seta postavljenij kriterijuma, uključujući: brojnost lokalne i turističke populacije; pogodnost zemljišta i količinu vode; pristupačnost; infrastrukturu; vremenske uslove; dužinu potencijalne sezone; geološke uslove; životnu sredinu; važeće *Prostorne planove*, kao i svojinska prava nad zemljištem.

Ukupno 68 predloženih lokacija je analizirano, od čega je 25 lokacija identifikovano kao najpogodnije i uvršteno u uži izbor za dalje analiziranje. Nakon daljih analiza i posjeta lokacijama od strane Dr. Michaela Hurdzana, odabrano je 15 lokacija kao optimalnih za razvoj golfa.

Za pet od ukupnog broja predloženih lokacija aktuelno postoji zainteresovanost investitora, osam je novoidentifikovanih lokacija, a dvije su uključene od strane države kroz *Master planove*. Sve lokacije imaju pripadajuće razvojne mogućnosti.

Utvrdene su konkretne vrste golf sadržaja koji bi odgovarali svakom od navedenih područja, kao i izrađeni nacrti planova golf terena sa ciljem da se prikaže kako se određeni golf sadržaji uklapaju u predložene lokacije. Pripremljeni su izvještaji za svaku od obrađenih lokacija (vidjeti *Izvještaj 3*). Izvještaji o lokacijama sadrže procjene svake lokacije od strane konsultanata za geotehniku, infrastrukturu, urbanističko planiranje i zaštitu životne sredine. Pet lokacija koje imaju investitore nisu analizirane detaljno, jer je to van okvira *Projektnog zadatka Strategije*, i to su lokacije koje su odobrene od strane organa nadležnih za prostorno planiranje i u početnoj su fazi razrade.

Predlaže se sledeća inicijalna mreža terena koji bi se uklapali u ostvarivanje vizije razvoja golfa:

<b>Lokacije koje su ušle u uži izbor, i za koje ne postoji interes od strane investitora/izvođača</b>		
1	Kotor-Zagora	Šampionski golf teren i <i>Centar za učenje</i>
2	Budva-Buljarice	Teren pune veličine i <i>Centar za učenje</i>
3	Bar-Virpazar	Standardni teren i <i>Centar za učenje</i>
4	Podgorica- Lužnica	Standardni teren i <i>Centar za učenje</i>
5	Bijelo Polje- Jelah	Alternativni teren i <i>Centar za učenje</i>
6	Žabljak-Vrela	Alternativni teren i <i>Centar za učenje</i>
7	Rožaje-Ruište	Alternativni teren
8	Plav-Skić	Alternativni teren i <i>Centar za učenje</i>
<b>Lokacije koje su uključene u postojeće ili predložene <i>Master planove</i> za razvoj</b>		
9	Berane-Jelovica	Alternativni teren
10	Ulcinj-Velika Plaža	Šampionski golf teren
<b>Inicijative koje imaju investitore</b>		
11	Tivat-Orascom	Šampionski golf teren
12	Ulcinj-Šasko Jezero	Teren pune veličine
13	Nikšić-Grahovo	Teren pune veličine
14	Tivat – Montepuranco	Teren pune veličine
15	Danilovgrad-Viško Polje	Teren pune veličine

Postoje još četiri lokacije koje bi mogle biti pogodne u budućnosti, ali je za njih potrebno uraditi *Studije izvodljivosti*. Te lokacije su: Ilino Brdo, Valdanos, Luštica i Brdo Spas.

Vidjeti *Dodatak 2*, za mapu lokacija.

Namjera je da u *Mapu puta* bude uključen program kontinuiranog reproccenjivanja, koji će omogućiti uvrštavanje novih golf sadržaja, prateći dinamiku rasta popularnosti golfa u Crnoj Gori.

Izvršen je uvid u stanje svojinskih prava nad zemljištem na svakoj predloženoj lokaciji. U skoro svim lokacijama prepoznatim od strane ministarstava i opština utvrđen je određeni stepen učešća zemljišta u privatnoj svojini, a ključni faktor u procesu opredjeljivanja i izbora bio je da opštine identifikuju zemljište onih vlasnika koji su spremni da podrže razvoj golf terena

Kako bi *Strategija* bila realistična, kako za državu, tako i za potencijalne investitore, dat je prijedlog *Strategije* za sticanje svake lokacije i uključen je u *Dodatak 3*.

Predloženi metodi sticanja zemljišta su razmjena zemljišta, zakup ili eksproprijacija. Urađena je analiza relevantnih zakona o svojini nad zemljištem i uključena u *Izveštaj 3*. Planski status za svaku preporučenu lokaciju je uključen u *Dodatak 4*.

U Crnoj Gori, gdje se golf tek uvodi, veoma je važno biti realističan i ne razvijati golf terene koji prevazilaze ciljno tržište. Golf tereni i pripadajući sadržaji moraju biti odgovarajući za njihovu lokaciju i ciljno tržište. Lokacije za golf terene odabirane su na osnovu željenog uticaja i izmjerenih koristi i prednosti koje donose zajednici u okruženju i cijeloj zemlji.

Razvoj golfa mora biti kontrolisan na planiran i struktuisan način. Priprema *Strategije* obuhvatila je procjenu rizika tokom razvoja golf terena i golf turizma, i ta pitanja su detaljno razmotrena u *Izveštaju 1*, i o njima dat sumarni pregled u poglavlju 2.10 ovog *Izveštaja*. Razvoj golfa na planiran, dobro definisan i koherentan način predstavlja modus za ublažavanje ovih rizika, obezbjeđujući jasne smjernice i predlažući *Akcione planove* koji uključuju sve aspekte razvoja golfa. Podrška države na svim nivoima predstavljaće neophodan dio ovog procesa.

Ozbiljni igrači golfa će željeti da koriste barem 2 međunarodna standardna terena, dok su na odmoru, a poželjno je da postoje i druge vrste golf terena dobrog standarda. Stoga, Crna Gora ne može postati golf centar, sve dok nekoliko terena pravog standarda ne bude operativno.

## **2.5. Osnovna informacija o golfu**

Golf se igra već 600 godina. To je opuštajuća, zdrava, porodična i društvena aktivnost na otvorenom prostoru, u kojoj mogu uživati ljudi svih uzrasta i po relativno niskim cijenama. Golf može biti rekreativan i igrati se bez praćenja rezultata, sa porodicom i prijateljima, ili može biti takmičarski, gdje se broji svaki zamah, kada zahtijeva veliku fizičku sposobnost, mentalnu izdržljivost i najbolji učinak pod pritiskom za vrijeme takmičenja. Golf će postati Olimpijska disciplina od 2016. godine.

Golf turizam je veliki biznis sa brojnim tur-operaterima koji su specijalizovani za golferske odmore. Golf takođe može biti pokretač za druge turističke i poslovne proizvode, kao što su konferencije i izlaganja.

## **Golf u Evropi, Srednjem Istoku i Africi (EMEA):**

- stvara ukupne prihode od €53 milijardi;
- obezbjeđuje skoro pola miliona radnih mjesta;
- obezbjeđuje skoro €10 milijardi za isplatu ličnih dohodaka.

Golf turisti u prosjeku troše oko 20% više od turista koji dolaze zbog plaža ili izleta. Prosječna potrošnja golf turiste je 250€ dnevno, za vrijeme jednonedjeljnog odmora, od čega se samo 26% potroši direktno na golf. Ukupno 80% od BDP ostvarenog od golf privrede u Zapadnoj Evropi potiče od, sa tim sportom povezanih, nekretnina i turizma.

U zemljama gdje je golf razvijen oko 10% - 12% stanovništva redovno igra golf. Nije neobično imati jedan golf teren na 50.000 stanovnika, dok u regionima gdje je golf manje razvijen, jedan golf teren dolazi na 100.000 stanovnika.

Statistike ukazuju da je 2007. godine bilo oko 4,5 miliona registrovanih golf igrača u 38 zemalja (61% muškarci, 23% žene 9% juniori i 7% neevidentirani).

Postoji oko 6.778 golf terena, čime se dolazi do cifre od 656 registrovanih golf igrača na jedan golf teren. Najveći dio golf terena nalazi se u Sjevernoj Evropi. U principu, najmanje jedan sadržaj za vježbanje postoji na svakih 10 golf terena, omogućavajući golferima da poboljšaju svoju igru. Oko 9% terena ima više od 18 rupa (polja), 64% ima 18 rupa, 25% ima 9 rupa a ostatak manje od 9 rupa.

Čak 67% golfera Evrope dolazi iz 4 zemlje: Ujedinjeno Kraljevstvo 31%; Švedska 15%; Njemačka 12%; Francuska 9%.

Bugarska (6), Hrvatska (7), Rumunija (5), Srbija (1) i Slovenija (11) sve ukupno imaju 30 golf terena.

Prosječan broj dana kada se u Istočnoj Evropi može igrati golf, prema statistici iz 2006. godine bio je oko 249 dana. Tereni u južnom dijelu Istočne Evrope (Bugarska) imaju najveću dostupnost u regionu, zbog vremenskih uslova.

Idealna temperatura za golfere kreće se od 10° C do 32° C dnevne temperature, tako da je klima u Crnoj Gori idealna.

U Rusiji postoji 10 golf terena i 16,500 igrača. Golf je rastući sport u Rusiji, iako je članstvo u klubovima ekskluzivno i skupo. Naknade za upis su prosječno €70,000 a iznos naknade za

godišnje članstvo je €5,000. Dnevne naknade iznose €89 radnim danima i €113 tokom vikenda za teren od 18 rupa.

Vels, zemlja koja je geografski gledano slična Crnoj Gori po veličini, je razvio turističku *Strategiju* promovisanja i razvoja golfa, i sada ima 159 golf terena (od kojih je barem 106 sa 18 rupa, a 33 sa 9 rupa) i više od 60.000 registrovanih igrača golfa.

Evropski tereni imaju prosječno 78 igranja ("rundi") dnevno. Portugalski i španski golf tereni sa 18 rupa su vrhunski po produktivnosti u Zapadnoj Evropi, sa prosječno 93 i 90 igranja. Golf tereni vrhunskog kvaliteta u Zapadnoj Evropi dostižu 120-140 igranja dnevno.

Postoje dva načina plaćanja za igranje golfa :

- Po igri ("green fee"- "zelena naknada"). Prosječna naknada po igri u Zapadnoj Evropi je €49 u toku nedelje i €56 za vikend.
- Punopravno članstvo u klubu po osnovu članske naknade, omogućavajući redovno igranje za fiksnu naknadu i čest pristup u određeno vrijeme, kada su isključene osobe koje nisu članovi. Godišnja naknada za članstvo može varirati od €1,200 pa do preko €2,000.

Pojedini klubovi takođe zahtijevaju i plaćanje posebne naknade za učlanjivanje, kao dijela članskog paketa, koja varira od €200 do €10,000 i više, pri čemu je ta naknada najviša u Španiji.

Najviši iznos naknade je obično za golf terene koji se nalaze u sklopu turističkih odmarališta u primorskim krajevima.

Većina terena koji se nalaze u jugoistočnom Mediteranu, locirani su u okviru odmarališta i zato je naknada za članstvo niža, jer se više vodi računa o turistima nego o redovnim članovima.

Golf tereni pružaju direktno zaposlenje za 25 i 30 osoba.

Indikativna vremenska dinamika za razvoj golf terena izgledala bi ovako :

- Sticanje zemljišta i dobijanje planskih i građevinskih dozvola, od 12 do 18 mjeseci;
- Izgradnja - od 12 do 18 mjeseci;
- Sadnja trave u septembru, za teren koji bi bio spreman za igru sljedećeg jula – 10 mjeseci.

Uzimajući u obzir navedeno, ukoliko se preuzme obaveza za investiranje do kraja 2010 godine, i uz pretpostavku da nema kašnjenja u dobijanju planskih i građevinskih dozvola,



teren bi mogao biti otvoren najranije u ljeto 2013. godine. Sadnja trave bi se obavila u septembru 2012. godine. Ako detaljni projekti nisu uključeni u tok planskog procesa na početku 2011. godine, onda bi došlo do kašnjenja od godinu dana, prije nego što bi golf teren bio operativan u Crnoj Gori (2014).

## **2.6. Primjeri opšte podrške Vlade golfu**

U *Izveštaju 1* dato je nekoliko primjera u svijetu, o tome kako Vlade mogu pružiti podršku razvoju golfa, i neki od najrelevantnijih primjera dati su u nastavku:

Španska Vlada je imala aktivnu ulogu u davanju podrške za razvoj golf djelatnosti u toj zemlji. Imajući u vidu ekonomsku važnost golfa, vlada je, uz podršku kralja Huana Karlosa i gradonačelnika Madrida, ponovo konkurisala za organizovanje „Ryder Cup“-a 2018 (*Rajder kupa* 2018. godine).

Portugalska Agencija za investicije smatra da je razvoj golf odmarališta od velikog značaja. Ona dodjeljuje tzv. PIN žig (Projekat od državne važnosti – *Dodatak 3*) razvojnim projektima za koje smatra da će dati doprinos portugalskoj ekonomiji. Jedanaest projekata u regiji Algarve je dobilo PIN žig, što će doprinijeti brzom implementaciji tih projekata i uklanjanju administrativnih barijera za njih.

Po Agenciji za investicije u Grčku (Invest in Greece Agency), „*Vlada Grčke je identifikovala razvoj turističke infrastrukture kao prioritetni cilj i podstiče izgradnju novih golf terena širom zemlje.*“. Ova Agencija tvrdi da će nastojati da radi na pojednostavljenju procedura za dobijanje dozvola, kao i poreskim povoljnostima, te planira da uskoro prezentuje nove smjernice za investicione inicijative

Od usvajanja *Strategije* za razvoj golfa 1999. godine, u Hrvatskoj je napravljeno 5 golf terena.

## **2.7. Šta golferi očekuju od golf destinacije**

Ključni po važnosti faktori koji utiču na odluku igrača golfa gdje će putovati da igra golf su:

- Klima;
- Kvalitet golf terena;
- Cijena paketa usluga;
- Dostupnost;
- Kvalitet smještaja;
- Broj golf terena.

Većina evropskih golfera putuju na jug, na golferski odmor i sunčane destinacije imaju najveći odaziv. Drugi važni kvaliteti za turiste golfere su dobro projektovani i impresivni tereni, zajedno sa prelijepim prirodnim okruženjima.

Blizina golf terenima je na drugom mjestu, nakon pogleda na more, kao najpoželjniji aspekt objekata za odmor i vikend kuća (tzv. „drugi dom“). Golf tereni mogu biti korišćeni za prodaju visokokvalitetnih stambenih objekata, što utiče na povećanje cijene, naročito za projekte nekretnina koji su sastavni dio golf objekata.

## **2.8. Benefiti za državu**

### **a) Ekonomski podsticaj**

Golf je snažan ekonomski stimulans, jer privlači turiste, povećava vrijednost imovine, i može da funkcioniše kao samostalan biznis. Postojanje čak i manjeg broja golf terena bi bio veliki stimulans hotelskim grupacijama koje žele da investiraju u Crnu Goru i traže način da produže turističku sezonu na period prije i poslije vrhunca sezone tokom ljetnjih mjeseci.

Golf je privlačan poslovnim ljudima i bogatim investitorima, koji vole da putuju u razne zemlje širom svijeta. On često može biti njihovo prvo iskustvo u nekoj zemlji i najbolji katalizator za početak razvoja komercijalnih aktivnosti u toj zemlji. Golf konferencije, simpozijumi i izložbe, pružaju značajne mogućnosti za razvoj hotela i lokalnog biznisa, a omogućavaju i povezivanje kompanija uz razvoj većeg broja poslovnih mogućnosti.

Značajan prihod od poreza može biti generisan od troškova golfera, posjetilaca i velikih golf događaja.

### **b) Informisanost o državi**

Golf može biti u službi realizovanja informisanosti o državi, naročito kad bi se velika takmičenja mogla organizovati u zemlji.

### **c) Prednosti i koristi po životnu sredinu**

Dobro i pravilno locirani, izgrađeni i vođeni golf tereni mogu biti zdrave životne sredine, gdje zaštićene otvorene prostore dijele kako ljudi, tako i životinje. Golf tereni mogu i da poboljšaju biodiverzitet tog područja: dodavanjem raznih oblika vegetacije i staništa; stvaranjem kiseonika; smanjivanjem nivoa ugljen dioksida i azota u vazduhu; sakupljanjem i upotrebom kišnice; poboljšavanjem kvaliteta zemljišta, te eliminisanjem erozije i smanjivanjem količine prašine u vazduhu.

#### **d) Prednosti i koristi za turizam**

Golf značajno utiče na produženje turističke sezone, poboljšava turističku ponudu i obezbjeđuje raznovrsnost tržišta. Golf može značajno pomoći Crnoj Gori u postizanju cilja da postane cjelogodišnja turistička lokacija.

Postoje dvije zasebne grupe golf turista:

- Prvoj grupi pripada tzv. „golfing holidaymaker” (*„turista zbog golfa”* – *stalni igrači golfa*) koji je uglavnom imućan i dosta putuje. On će prevaliti velike razdaljine, kako bi našao jedinstvena golf iskustva, sa kojima se može kasnije pohvaliti svojim prijateljima. Ovi golf turisti obično vole da provedu nekoliko dana igrajući na golf terenima, u okviru relativno ograničenog područja, tražeći jedinstvenije golf terene, koji predstavljaju veći izazov.
- Druga grupa su „holiday golfers” (*„igrač golfa tokom odmora”* – *povremeni igrači golfa*) kojima je igranje golfa samo dio turističkog boravka. Oni uglavnom igraju sa svojim porodicama ili društvenim grupama, i traže terene koji nisu preveliki izazov, koji su kraći i manje konvencionalni.

„Kultura otvorena za golf”, (engl. „golf friendly culture”), koja iskreno dočekuje golfere i turiste, te čini da se osjećaju ugodno i pomalo posebno, doprinosi stvaranju prepoznatljive slike o toj zemlji širom svijeta. Biti u mogućnosti da reklamirate nevjerovatno lijepe slike golf terena je nesvakidašnji magnet za turizam.

„Kultura otvorena za golf”, (engl. „golf friendly culture”), je izraz koji označava da članovi zajednice koja nudi golf sadržaje pokazuju razumijevanje igre i dijele zajedničku strast za igranje golfa sa posjetiocima. Škotska i Irska su dobri primjeri, gdje ljudi koji žive blizu golf terena ne samo što tolerišu posjetioce golf terena, već čine sve kako bi se posjetioци osjećali dobrodošlim, kao njihovi prijatelji, igrači golfa.

#### **e) Mogućnosti bavljenja sportom za stanovnike Crne Gore**

Da bi se stvorila „kultura otvorena za golf”, trebalo bi ponuditi lokalnim zajednicama, uz minimalnu ili bez naknade mogućnosti za učenje pravila, obuku za igranje golfa i uključivanje u golf biznis. Ako neko želi da nauči igrati golf, trebalo bi mu ponuditi relativno jednostavan način da dobije pristup tim sadržajima.

Golf može stvoriti šampione od osoba sa najskromnijim počecima. Crna Gora bi mogla stvoriti takve šampione ili Olimpijski tim igrača golfa, rođenih u Crnoj Gori, koji su ovdje i naučili da igraju golf. Podsticanje novih golf projekata da uključe i škole za obuku za golf predstavlja važan faktor u razvoju golfa u Crnoj Gori.

## **2.9. Benefiti za pojedinca**

### **a) Zdravstvena korist**

Golf pruža rekreaciju na otvorenom prostoru i priliku, da ljudi redovno vježbaju, kako bi bili u formi, jer se golf može igrati i u zrelijem dobu. Igrač može preći između 6 do 9 kilometara i provesti četiri sata da odigra 18 rupa. Ova igra može smanjiti rizik od srčanih oboljenja, dijabetesa i raka. Studija je pokazala smanjenje smrtnosti golfera u odnosu na ne-golfere od 40% što predstavlja produžetak životnog vijeka od oko 5 godina.

### **b) Koristi za mentalno zdravlje**

Redovno vježbanje može poboljšati mentalno zdravlje. Osnove golfa mogu se naučiti veoma lako, dok je za veću stručnost u golfu potreban određeni napor i mentalna disciplina kako bi se uvježbao zamah.

### **c) Društvene prednosti**

Golf se nalazi na vrhu društvenih sportova, jer igrači imaju priliku da razgovaraju između udaraca. Golf teren može biti idealno mjesto za susrete sa prijateljima i pruža mogućnost za stvaranje novih poznanstava. To je igra koju može igrati cijela porodica i mnogi ljudi uče svoju djecu da igraju golf od malih nogu, jer golf može poboljšati i komunikaciju unutar porodice

Klubovi koji se nalaze u sklopu terena obično mogu biti klupske kuće sa barom ili restoranom za članove kluba, gdje se mogu družiti. Klub može biti korišćen od strane supružnika /partnera koji ne igraju igru, ali mogu uživati u društvenom životu kluba.

### **d) Obrazovanje**

Golf kao igra, u sebi sadrži standard ponašanja koji je u skladu sa pozitivnim razvojem. Lične sposobnosti, kao što su: poštenje, integritet, ljubaznost i poštovanje, prisutne su u golfu, bez obzira na kom nivou se igra. Golf uči djecu da pažljivo donose odluke i budu odgovorna za ono što rade. Takođe, u najvišoj mjeri podstiče razvoj sportskog duha.

### **e) Poslovna korist**

U zemljama gdje je golf čvrsto ukorijenjen, igranje golfa sa poslovnim partnerima i kolegama, često i redovno je uobičajena praksa i mnoge poslovne odluke donose se na golf terenu. Dosta vremena provede se u šetnji golf terenom, ili vozeći se specijalnim vozilom za golf terene, što omogućava neometanu priliku da se neko bolje upozna, naročito na profesionalnom planu.

Golf pruža mogućnosti za zaposlenje i treniranje u okviru širokog spektra povezanih vještina, koje mogu biti korišćene širom svijeta.

## **2.10. Rizici i prijetnje vezani za uvođenje golfa u Crnoj Gori, kao i aktivnosti koje je potrebno preduzeti kako bi se oni umanjili**

Rizici razvoja golf sadržaja i golf turizma kreću se od tolerisanja neorganizovanog razvoja projekata, neuspjeha u dobijanju podrške stanovništva za uvođenje golfa, narušavanja životne sredine, neuspjeha u privlačenju dovoljnog broja investitora koji bi gradili sadržaje ili bili partneri, neuspjeha u privlačenju golf turista koji trenutno idu na poznatije golf destinacije, do izgradnje loše projektovanih ili loše izvedenih golf terena. Razvoj ove *Strategije* na planski, dobro definisan i koherentan način ima za cilj da umani navedene rizike.

Poznato je da svaki golf teren ima uticaja na životnu sredinu. Međutim, iskusan projektant ekološki usklađenih golf terena, može minimizirati loše strane i maksimizirati prednosti. Na svim nivoima ove *Strategije* obraćena je posebna pažnja na problematiku životne sredine. Loša javna slika golfa i negativnih uticaja na životnu sredinu je često rezultat lošeg planiranja, kada se staranje o životnoj sredini nalazilo nisko na listi prioriteta projekatana golf terena.

Predloženi razvojni projekat za golf teren može biti partnerstvo u oba pravca između projektanta /investitora, relevantnih državnih organa i lokalnih zajednica i svako bi trebalo da da odgovarajući doprinos.

Državne organizacije i zajednice će biti opravdano zabrinute i rješavanje razloga za zabrinutost unaprijed i na otvoren i pošten način, veoma je važno za uvođenje golfa bez poteškoća u Crnoj Gori.

Ključni potencijalni problemi mogu uključivati:

- promjene u zajednici – golf teren može znatno uvećati broj stanovnika lokalne zajednice;
- nemogućnost lokalne zajednice da koristi golf terene;
- uticaj na životnu sredinu;
- korišćenje vode, koje nema u dovoljnim količinama u nekim oblastima;
- infrastruktura u zajednici – prilaz, kanalizacija, rješavanje problema otpada, električna mreža;
- dodavanje razvoja golfa, kao još jednog prioriteta ljudima koji su već opterećeni velikom količinom posla.

Lista data u nastavku, sumira neke od ključnih rizika. *Izveštaj 1* opisuje aktivnosti koje bi trebalo preduzeti kako bi se oni umanjili.

1. Dozvoljava se uvođenje i razvoj golfa na neorganizovan način bez pravilnog nadzora od strane države;
2. Država ne razumije golf i biznis golfa;
3. Država ne pruža podršku investitorima;
4. Projektanti ne pripremaju adekvatnu prethodnu studiju o razvojnom projektu;
5. Sigurnost svojine nad zemljištom;
6. Loše vođena komunikacija;
7. Prevelika potreba za vodom i drugom infrastrukturom;
8. Previsoki troškovi razvoja;
9. Loše prilagođeni poreski zakoni.

### **2.11. Kriterijumi za odabir lokacija za golf terene**

Sljedeći aspekti koji treba da karakterišu golf terene su uzeti u obzir prilikom pripreme *Strategije* i odabira lokacija za golf terene. Tereni treba da budu:

- *Priuštivi* – čak i građanin najskromnijih finansijskih primanja bi trebalo da ima priliku da uživa u golfu;
- *Održivi* – kako bi se omogućilo da svi novi razvojni projekti pažljivo koriste postojeće izvore, a da se u isto vrijeme čuvaju za buduće generacije;
- *Povoljni za životnu sredinu* – naglasak će biti na zaštiti životne sredine;
- *Profitabilni* – kombinovani prihod od golfa treba biti iznad ukupnog investiranog iznosa;
- *Obrazovni* – golf sadržaji trebalo bi da budu prikladni za podučavanje golfa, neophodnih sposobnosti, obuku profesionalaca i podučavanje o životnoj sredini;
- *Tržišno prepoznatljivi* – kvalitet golf sadržaja i pratećeg turizma trebalo bi da donese međunarodnu priznatost;
- *Raznovrsni* – potrebno je da odražavaju mnogobrojna lica crnogorskih predjela, kulture i istorije;
- *Lijepi* – svaki golf teren treba biti individualno i prirodno vizuelno unikatan i prepoznatljiv;
- *Dostupni* – golf sadržaji trebalo bi da budu otvoreni, mjesta dobrodošlice, koja su dostupna kako stranim turistima, tako i domaćem stanovništvu;
- *Komplementarni* – do razvoja golfa trebalo bi da dođe u područjima gdje bi se nadopunjavali sa postojećim regionalnim planovima.

Lokacije za golf sadržaje će biti odabrane na osnovu željenog rezultata i procijenjenih prednosti i koristi koje će donijeti lokalnoj zajednici i zemlji u cjelini. Golf tereni bi trebalo da imaju razne sadržaje, koji odgovaraju njihovoj lokaciji i ciljnom tržištu. Na nekim lokacijama će se u početnoj fazi ponuditi samo niskocjenovni i jednostavniji golf tereni; u drugim područjima može postojati samo *Centar za učenje* bez terena, dok na trećim lokacijama, sadržaj može za cilj imati turističko tržište.

Opštine ili gradovi sa najvećim brojem stanovnika i/ili turista biće kandidati za *Centre za učenje* o golfu i skromnije golf terene. Svrha tih sadržaja će biti ponuda jeftinog upoznavanja sa golfom za turiste i lokalno stanovništvo, kao i povećavanje učešća lokalnog stanovništva. Luksuzne golf sadržaje i odmarališta visoke klase je bolje graditi u mjestima gdje se nalaze bogatiji turisti i/ili stanovnici.

*Centri za učenje* mogu biti sagrađeni na površini od samo dva hektara upotrebljivog zemljišta, pa sve do deset hektara, i uključivati dio za vježbanje udaraca, manji teren za igru za kraće udarce, dužine do 20 metara, pa čak i rupe za vježbanje. Zamišljeni su tako da pružaju osnove golfa za potpune početnike, i da omoguće vještijim igračima da usavrše svoju igru. Ovi sadržaji mogu biti sagrađeni za samo 50.000 € za jednostavne sadržaje, i za pet do deset puta veći iznos na težem terenu sa kompleksnijim sadržajima. Igrači mogu plaćati, srazmjerno broju puta koliko su koristili sadržaj ili po tome koliko su loptica udarili. Oni lošijeg finansijskog stanja mogu raditi u *Centru za učenje* u zamjenu za besplatno korišćenje sadržaja.

Golf tereni sa 9 ili 18 rupa mogu stati na zemljišnu parcelu od 15 hektara, pa sve do 80 hektara za golf terene šampionskog nivoa. Troškovi izgradnje mogu varirati od nekih 50.000 € (ili manje, zavisno od zemlje i vrste traženog terena) za jednostavan golf teren kraće dužine, pa sve do deset miliona eura za elegantan golf teren prilagođen za održavanje šampionata, na težim lokacijama. Naknade koje plaćaju korisnici mogu varirati od 5€ za jeftinije sadržaje, pa sve do 50-60 € za visokokvalitetan veliki golf teren. Za vrhunske terene, pogodne za turiste i održavanje prvenstava, naknade mogu iznositi i do 100€. Međutim, u određenim periodima tokom godine ovi sadržaji mogu biti dostupni lokalnoj populaciji po znatno nižim i prihvatljivijim cijenama

Golf sadržaj bi trebalo da da opravdanje za svoj razvoj tako što će donijeti korist društvu. Idealno bi bilo kada bi svi golf servisi donosili profit, ali čak i golf tereni koji, kratkoročno gledano, zahtijevaju subvencije mogu pokazati pozitivne uticaje, kako kratkoročne, tako i dugoročne.

Kombinovani izvori prihoda od golf sadržaja su:

1. *Direktni*—stvarna prikupljena dobit od naknada, poreza, prodaje, plata osoblja.
2. *Indirektni*—dobit od putovanja ka i od objekta; restorana; prodavnica; avionskih linija; iznajmljivanja automobila; hotela; prodaja ili poreza koje plaća posjetilac golf terena.
3. *Povezani*—dobit od prodaja nekretnina; povećanje vrijednosti nekretnina; privlačenje investitora ili drugih osoba koje ulažu u razvoj; porezi i radna mjesta koja su stvorena uvođenjem golfa u ostalim oblastima ekonomije.

### **3. Mapa puta za implementaciju “Strategije razvoja golfa u Crnoj Gori”**

Ova *Mapa puta* uspostavlja i razvija *Strategiju* koja je bila pripremana u prethodnim izvještajima, koji su sumirani u sekciji iznad. *Mapa puta* daje postavku za implementiranje *Strategije* i nekoliko predloženih akcionih planova.

#### **3.1. Podrška pri implementaciji Strategije**

Sljedeći sektori imaju ključne uloge prilikom sprovođenja *Strategije*:

- *Ministarstvo održivog razvoja i turizma* - sprovođenje *Strategije*;
- *Ministarstvo održivog razvoja i turizma* - vođenje procesa razvoja golf sadržaja u Crnoj Gori ;
- *Ministarstvo održivog razvoja i turizma* - promovisanje golfa u Crnoj Gori;
- *Ministarstvo prosvete i sporta* - promovisanje golfa lokalnoj populaciji i pružanje pomoći oko omogućavanja pristupa golfu svima;
- *Crnogorska Agencija za promovisanje investicija* - šire promovisanje mogućnosti investiranja u golf.

Cilj ovog poglavlja *Izveštaja* je davanje preporuka o tome kako bi Vlada mogla uvesti golf u Crnu Goru sa svrhom kreiranja takvog golf okruženja, koje bi obezbjedilo da Crna Gora stekne priliku da postane destinacija svjetske klase, sa određenim brojem golf terena na kojima se neizostavno „mora igrati“ golf, („must play“), i *golf odmarališta* („resorts“) koji se obavezno „moraju posjetiti“, („must visit“).



Crna Gora funkcioniše na takmičarskom tržištu. Kako bi se *Strategija* uspješno implementirala, preporučuje se da određeni mehanizmi administrativne kontrole budu revidirani, u cilju kreiranja procesa za ubrzano realizovanje razvojnih projekata golfa.

Crna Gora bi trebalo da ohrabri hotelske operatere i investitore, da započnu izgradnju ili nastavljjanje realizacije svojih projekata, pokazivanjem da postoji jasna *Strategija* utvrđena za razvoj golfa. Aktivno promovisanje golf investitorima, i prikazivanje mogućnosti otvaranja golf terena do 2013/2014. godine biće vrlo korisni. Pravo ohrabrenje za investitore bilo bi ako jedna lokacija i nekoliko *Centara za učenje* nastave sa razvojem uz nedvosmisleni uključenost i podršku od strane Vlade.

Neki od faktora koji su uzeti u obzir prilikom davanja ovih preporuka su:

- Ozbiljni investitori vjerovatno neće biti zainteresovani da grade golf terene koji nisu povezani sa profitabilnim razvojnim projektom. Golf se koristi kao jedan od načina za privlačenje kupaca i turista za povezane proizvode, povećavajući vrijednost proizvoda. Motivacija za bilo kojeg investitora jeste finansijske prirode.
- Većina investitora će željeti da grade i prodaju neke povezane stambene razvojne projekte, koji će im omogućiti da finansiraju izgradnju golf terena ili hotela, kako bi minimizirali svoj rizik. Takvi razvojni projekti uključuju hotele, vile, stanove, kao i prodavnice i restorane, tamo gdje je to izvodljivo. Gustina izgradnje i bruto izgrađiva površina takvih objekata trebalo bi da bude u skladu sa planskim smjernicama za svaku površinu.
- Biće potrebna stroga kontrola, kako bi se osigurala izgradnja golf terena, a ne samo dobilo obećanje.
- Investicija koja je potrebna za izgradnju golf terena je ponekad toliko velika da je često neophodno da Vlade ustupe državno zemljište besplatno investitoru, za prvobitnu fazu. Alternativno, npr, Vlada SAD-a nudi dugoročne zakupe za zemljište, uz dogovor da će golf tereni biti otvoreni za javnost, uz smanjene cijene za građane. Ovo bi moglo da bude na period od 30 godina ili više, po cijeni od jednog dolara godišnje, uz dogovor da se na kraju, pri isteku zakupa, razvijeni projekat vrati u vlasništvo države.
- Cijene zemljišta i porezi na zemljište su prijetnja za održivost golf terena u Sjevernoj Americi, i Vlada preduzima mjere kako bi smanjila ove poreze.

- Golf tereni sami po sebi, obično donose relativno mali profit. Stoga, bilo kakvi dodatni troškovi značili bi da je mala vjerovatnoća da golf teren bude održiv. Cijena zemljišta u iznosu od €0.50/m<sup>2</sup> znači da golf tereni neće biti održivi. Troškovi razvijanja-pripreme zemljišta u Crnoj Gori bili bi značajno veći, u poređenju sa mnogim drugim mjestima zbog količine stjenovitog tla koje bi trebalo ukloniti i nedostatka površinskog sloja zemljišta.

Zemljište koje okružuje golf teren, a koje je dostupno za razvoj povećane je vrijednosti i moglo bi biti upotrijebljeno za povraćaj kako vlasnicima zemljišta koje će biti korišteno za golf teren tako i zemljišta namijenjenog za razvojne projekte, zbog dodate vrijednosti koju obezbjeđuje postojanje golf terena. Planski uslovi za razvoj bi trebalo da sadrže zahtjev za izgradnju golf terena.

- Svojina nad zemljištem i cijena zemljišta su od ključnog značaja za uspješan razvojni projekat. Tamo gdje razvoj zemljišta uključuje kako privatno, tako i državno zemljište, a potencijalni golf teren je lociran na privatnom zemljištu, dok je potencijalni razvojni projekat na državnom zemljištu, predlaže se pregovaranje o aranžmanu između države i privatnih vlasnika zemljišta, kojim bi se omogućilo da cijena golf terena bude niska koliko je to potrebno. Jedno od rješenja bilo bi predložiti dogovornu razmjenu zemljišta. Date su preporuke o postupku za svaku lokaciju.
- Tržišne mogućnosti i unutrašnja stopa povraćaja (USP) moraju biti na takvom nivou da privuku investitore u Crnu Goru, na koju se još uvijek gleda kao na zemlju sa visokim rizikom, u poređenju sa mnogim drugim zemljama u koje bi se investiralo. To bi bilo u nivou od 30% ili više. Tabela koja daje prikaz analize rizika, koje bi investitor razmatrao, data je u *Dodatku 5*.
- USP projekta bila bi pogođena kupovnom cijenom zemljišta, troškovima izgradnje, zaostajanjem u procesu planiranja, prilivom gotovine i rizicima vezanim za projekat. Vlada može uticati na neke od ovih faktora naročito :
  - omogućavanjem dostupnog zemljišta po povoljnim uslovima;
  - kroz poreski režim;
  - obezbjeđivanjem jasne kontrole smjernica procesa planiranja;
  - minimiziranjem birokratskih postupaka;
  - pomaganjem investitoru da minimizira rizik.

Namjera je da razvoj golf sadržaja u Crnoj Gori bude partnerstvo između investitora i Vlade, kako bi obje strane bile u stanju da ostvare svoje ciljeve na pravičan i razuman način.

Golf teren koji će najvjerojatnije biti završen 2013.godine jeste *Orascom projekat* u Gošićima. Prema izjavi investitora, počelo se sa izradom *Plana razvoja*; određen je tim koji će pomoći razvoj golf terena i golf teren će biti izgrađen prije drugih razvojnih projekata. Moguće je da neki centri za učenje budu operativni tokom 2011/2.godine.

Prema iskustvu iz primjera u drugim zemljama i onih datih u *Izveštaju 1*, preporučljivo je da Crna Gora kreira sistem koji će identifikovati i odrediti „Projekte od nacionalnog interesa“ (PNI), koji bi uključili golf projekte (npr. vidjeti *Izveštaj 1* za detalje o portugalskim „Projektima od nacionalnog značaja“). Pravila i propisi o planiranju u Crnoj Gori su utvrđeni na osnovu međunarodnih standarda. Međutim, razlog za ovu preporuku je uliti povjerenje ozbiljnim investitorima, koji posluju po propisima, da će isti blagovremeno biti implementirani. Predlaže se da takav ubrzani postupak dobije saglasnost od Parlamenta i da implicira širok obim obavezanosti države, pri čemu bi sve državne organizacije bile upoznate i podržale takav proces.

Projekat se može smatrati *Projektom od nacionalnog interesa*, ukoliko ispunjava kriterijume koji ga čine značajnim. Takođe, projekat se može smatrati važnim, ukoliko pruža značajan podsticaj ekonomiji kroz turističke prihode ili ako postoji potencijal za obnavljanje ili razvoj lokalnih područja unutar Crne Gore. Preporučuje se da *Komisija* odgovorna za implementaciju *Strategije* definiše kriterijume i bude ovlašćena da označi projekat kao *Projekat od nacionalnog interesa*, što znači da će isti imati prioritet u odnosu na druge projekte, u procesu sticanja dozvola za planiranje i poreskih olakšica. Projekat se može jedino smatrati od nacionalne interesa ukoliko ima investitora koji se obavezao i odobren *Biznis plan*. Ne moraju samo golf projekti biti *projekti od nacionalnog interesa*.

Posebni postupci nadgledanja označenih razvojnih projekata mogu biti primijenjeni, kako bi se omogućilo njihovo brže i lakše projektovanje i izgradnja. Na primjer, posebno lice koje imenuje *Ministarstvo održivog razvoja i turizma*, trebalo bi da nadgleda napredak postupaka od faze planiranja do faze izgradnje, kao i da omogući dobijanje dozvola po ubrzanoj proceduri za početak izgradnje. Preporučuje se da se ustanovi obavezno izvještavanje Parlamenta o napretku projekata označenih kao *Projekti od nacionalnog interesa*.

## **Preporučeni Akcioni plan**

<b>Cilj</b>	<b>Aktivnost</b>	<b>Agencija koja vodi proces</b>
Usaglasiti, finalizovati i objaviti <i>Strategiju za golf u Crnoj Gori</i> i <i>Mapu puta</i> za implementaciju <i>Strategije</i> i dogovoriti nivo učešća i kontrole Vlade u razvoju golf sadržaja	Formirati komisiju relevantnih ministarstava <i>Komisiju za golf u Crnoj Gori</i> (produžetak <i>Radne grupe za Strategiju</i> ) Imenovati lice iz <i>Ministarstva održivog razvoja i turizma</i> kao predsjedavajućeg, „ <i>Lidera za golf</i> “, sa dovoljno ovlašćenja i potencijalno finansijskih mogućnosti za vođenje i usmjeravanje uvođenja golfa u Crnu Goru, koje bi bilo odgovorno za sprovođenje usaglašenih akcionih planova.	<i>Ministarstvo održivog razvoja i turizma</i>
	<i>Strategija</i> treba biti predstavljena relevantnim Komisijama u sklopu Vlade kako bi se omogućila procjena prioriteta i donošenje odluke, kojom bi Vlada podstakla golf u Crnoj Gori, pružanjem nekog oblika direktne pomoći razvoju golf terena i/ili pojedinih <i>Centara za učenje</i> .	<i>Ministarstvo održivog razvoja i turizma</i>
	Identifikovati i započeti finansiranje kako bi se podržala implementacija <i>Strategije</i>	<i>Ministarstvo finansija</i>
	Obezbijediti da predložene lokacije za golf u usaglašenoj <i>Strategiji</i> dobiju plansku namjenu za golf projekte, u skladu sa odgovarajućim <i>Prostornim i Planovima specijalne namjene</i>	<i>Ministarstvo održivog razvoja i turizma/Opštine</i>
Promovisati <i>Mapu puta</i> kako bi se obezbijedilo da sva relevantna ministarstva i agencije razumiju mogućnosti koje <i>Mapa puta</i> predstavlja i svoje odgovornosti da podrže uvođenje golfa	Pripremiti paket „Uvod u golf“ za Vladu, za internu upotrebu i obuku trenera.	<i>Ministarstvo održivog razvoja i turizma/Ministarstvo prosvete i sporta</i>
	Organizovati serije objedinjene obuke za više raznih upravnih organa, sastanke za informisanje i podizanje svjesnosti o golf strategiji i <i>Mapu puta</i> za zaposlene u Ministarstvu finansija, Ministarstvu održivog razvoja i turizma, Agenciji za promociju inostranih investicija, Ministarstvu prosvete i sporta i drugim relevantnim zaposlenima u državnoj i opštinskoj upravi	<i>Ministarstvo održivog razvoja i turizma/Ministarstvo prosvete i sporta</i>

Dogovoriti proces za kupovinu zemljišta za golf projekte kako bi se omogućilo plansko utvrđivanje namjene za golf i kvalitetno promovisanje golf investitorima po realističnoj cijeni	Dogovoriti se da li eksproprijacija može biti korištena kao metod ostvarivanja kontrole od strane Vlade nad lokacijama predloženim za razvoj golfa	<i>Ministarstvo finansija</i>
	Identifikovati i dogovoriti alternativne načine za subvenciju golf projekata, ukoliko je zemljište u privatnom vlasništvu i eksproprijacija nije moguća tj. zamjena zemljišta ili zakup od strane države, i garancije	<i>Ministarstvo finansija</i>
	Pravo svojine na predloženoj lokaciji trebalo bi da bude garantovano kroz <i>Ugovore o zakupu</i> ili prodaji, koji predviđaju obavezujuće ugovorne kazne za sve strane	<i>Ministarstvo finansija</i>
Pokazati potencijalnim golf investitorima da Crna Gora ozbiljno pristupa golf investicije i da će ih podržati i aktivno se promovisati i podržati	Identifikovati odabrane mogućnosti za razvoj golf projekata kao “Projekte od nacionalnog interesa” dajući im time mogućnost za pristup ubrzanim postupcima planiranja i i dobijanja dozvola direktno od <i>Ministarstva održivog razvoja i turizma</i> , što će nadgledati zaduženi organ, preko <i>Komisije za golf u Crnoj Gori</i> .	<i>Komisija za golf u Crnoj Gori / Ministarstvo održivog razvoja i turizma /MIPA</i>

### **3.2. Detaljni plan za implementaciju *Strategije* i predloženi razvojni proces za svaku lokaciju**

U cilju implementacije *Strategije*, jasno je da će nekoliko agencija, kao i investitori, morati raditi zajedno na strukturisan način, i u skladu sa detaljnom vremenskom dinamikom. Poseban softver za projektni menadžment koristi se za kreiranje stupčanog grafikona, koji prikazuje kompletnu preporučenu vremensku dinamiku za uvođenje i razvoj golfa u Crnoj Gori kao i detaljnu razvojnu strategiju za svaku lokaciju. Preporučuje se da se ovo ili slično oruđe koristi radi kontrolisanja i praćenja sprovođenja *Strategije*.

*Asta Power Project* je softver za projektni menadžment, dizajniran posebno za organizacije

kojima je potrebno upravljanje timovima i pojedincima, koji rade na više projekata. Ovaj sistem obezbjeđuje potpunu kontrolu nad projektima, resursima i troškovima u organizacijama, sa naglaskom na upravljanju oskudnim resursima.

*Master plan* strukturise programe, projekte i pod-projekte, radi organizovanja razvoja golfa u Crnoj Gori. Korišćenjem softvera, omogućeno je praćenje načina na koji su raspoređeni resursi, namijenjeni za implementaciju *Strategije*, kao i kada će sve faze u razvoju *Plana* biti završene.

*Plan* prikazuje međusobnu zavisnost i identifikuje odnose između različitih *Projekata razvoja*, povezujući zadatke kroz sve projekte, nezavisno od njihove lokacije u hijerarhiji projekta. Na primjer, moguće je odmah vidjeti kako će odlaganje u planiranju dozvola uticati na datum početka izrade programa i kakav je ishod na cijelu *Strategiju*.

Za više informacija posjetite [www.astadev.com](http://www.astadev.com)

Stupčani Grafikon pokazuje da proces za uvođenje golfa počinje s aktivnostima, predloženim u prethodnom odjeljku:

- odobrenje *Strategije razvoja golfa u Crnoj Gori*;
- imenovanje golf lidera u Crnoj Gori i
- osnivanje Komisije za golf Crne Gore

Grafikon se nalazi u *Dodatku 6*. Svakoj od aktivnosti unutar grafikona su dodijeljene Vladine agencije ili investitori, u skladu sa legendom. Strelice na grafikonu pokazuju potreban logičan proces i pokazuju koje aktivnosti moraju biti završene, prije nego se započne sa aktivnostima koje slijede.

Stoga, grafikon bi trebalo da posluži kao *Master plan*, pomoću koga će se osigurati struktuisan i kontrolisan razvoj golfa. *Master plan* će se mijenjati sa razvojem golfa i ovaj dokument će se ažurirati redovno, sa ciljem da *Ministarstvo održivog razvoja i turizma* (kao vodeća agencija-organ uprave) može pratiti i kontrolisati *Strategiju* u budućnosti.

*Strategija* se temelji na analizi trenutnog vlasništva i relevantnih zakona o svojini na zemljištu (vidjeti, *Izveštaj 3* za detaljnu pravnu informaciju), a zavisice od spremnosti Vlade da pomogne projektante i investitore u ovom procesu.

Sekcije *Izveštaja* koji slijede, detaljnije opisuju ključna pitanja i preporučene aktivnosti koje su uključene u *Master plan*.

#### **4.Podrška stanovništva razvoju golfa u Crnoj Gori**

Promovisanje golfa među lokalnim stanovništvom na početku sprovođenja *Strategije* izgrađuje jaku bazu za podršku kojom će se obezbijediti održivost *Strategije*. Spektar uvodnih sadržaja (prikazan u tabeli u nastavku) može se proširiti relativno brzo, sa napredovanjem velikih golf projekata, u cilju podizanja svjesnosti o golfu među građanima, te ohrabrivanja pristupa i učešća u golf projektima.

<b>Paket 1</b>	Distribucija određenog broja paketa štapova, loptica, mreža i DVD-a sa instrukcijama za upotrebu u zatvorenim prostorima
<b>Paket 2</b>	„Driving range“ i prostor za vježbu
<b>Paket 3</b>	Centar za učenje

Detaljan plan za aktivnosti Vlade sa ciljem uvođenja golfa u Crnu Goru prikazan je u grafikonu ispod. Ovaj proces biće kontrolisan od strane *Lidera za golf* i *Komisije za golf*.

Iako je moguće obezbijediti nastavu putem DVD-a i knjiga, potrebno je obezbijediti ljude koji su obučeni za igranje golfa. U kratkom roku se mogu pronaći iskusni crnogorski građani ili strani državljani koji igraju golf a koji su zainteresovani da volonterski obučavaju druge. Međutim, preporučuje se da *Strategija* obuke instruktora bude započeta što je prije moguće. Takođe, moguće je privući osoblje profesionalno obučeno za golf na primjer putem studentske razmjene sa univerziteta (na kojima se obavlja nastava iz profesionalnog menadžmenta golfa), od kojih je njih 17 ili 18 u SAD-u. Ovi studenti mogu obaviti ljetnje stažiranje, koje će uključiti skromnu platu i troškove za život.

Preporučuje se da Vlada finansira pripremu detaljnog plana i da onda bude suinvestitor sa trećim licima, kao što je predloženo u nastavku, kako bi se obezbijedilo sprovođenje istog. Trebalo bi sastaviti detaljan plan u kom bi bili izloženi konkretni zahtjevi i finansije potrebne za ispunjavanje tih zahtjeva.

### **Predloženi Akcioni plan**

<b>Preporučena aktivnost</b>	<b>Sadržaji/potrebna oprema</b>	<b>Instruktori</b>	<b>Lokacija</b>	<b>Cijena</b>	<b>Odgovorni organ</b>
Kupovina osnovnog	Komplet od 7 golf	Lokalni	U sportskim	€250 do	<i>Ministarstvo</i>

paketa (resursa) „Uvod u golf“ za upotrebu u školama, među omladinom i grupama zajednice.	štapova, tepih za udaranje, mreža za hvatanje, golf loptice, odštampani program instrukcija i DVD.	volonteri/ studenti na razmjeni.	klubovima, parkovima ili školskim dvorištima.	€1,500	<i>prosvete i sporta</i>
Razvijanje srednjeg nivoa/privremeni golf Centri za učenje	Izgradnja Centara za učenje, dok golf tereni i drugi projekti ne budu isplanirani i izgrađeni.	Lokalni volonteri, studenti na razmjeni i članovi kluba.	Na državnom zemljištu (ukoliko je moguće) identifikovanom za golf u Strategiji.	Minimalna cijena uključujući opremu za održavanje €10,000	<i>Ministarstvo održivog razvoja i turizma i Ministarstvo prosvete i sporta</i>
Uključiti golf, kao dio školskog predmeta fizičkog vaspitanja.	Osnovni set za upoznavanje.	Predavači, studenti na razmjeni.	Škole		<i>Ministarstvo prosvjete i sporta</i>
Razvijanje naprednog nivoa i stalnih Centara za učenje.	Razvoj privremenih Centara za učenje, onako kako to proces planiranja i investicija dozvoljava.	Predavači, volonteri i studenti na razmjeni.	Na istim lokacijama kao privremeni sadržaji.	€50,000 do €500,000	<i>Ministarstvo održivog razvoja i turizma i Ministarstvo prosvete i sporta</i>
Putujući golf šou, radi predstavljanja golfa stanovništvu.	Osnovni set za upoznavanje sa golfom.	Zaposleni u Ministarstvu i profesionalci iz inostranstva.	Gradovi, edukacijski centri i sportski klubovi.	€5,000	<i>Ministarstvo prosvete i sporta</i>
Golf kampovi	Dnevni i smještajni kampovi za predstavljanje golfa mladim ljudima.	Predavači, studenti na razmjeni i volonteri.	Svi golf tereni u Crnoj Gori.		<i>Ministarstvo prosvete i sporta</i>
Golf Akademija	Kompletan Centar za učenje i smještajni kapaciteti po niskim cijenama - stopa subvencije	Profesionalni instruktori.	Zagora Golf klub	Razvijena, kao dio projekta golf terena	<i>Ministarstvo prosvete i sporta</i>

#### **4.1. Mogućnosti finansiranja uvođenja golfa među stanovništvom Crne Gore**

Može se uspostaviti sistem sponzorstva koji bi finansirale velike međunarodne i crnogorske korporacije, koje posluju u Crnoj Gori, kao i golf organizacije iz cijelog svijeta, kao što su



*USGA* (United States Golf Association), *European Tour* i *R & A* (*Royal and Ancient Golf Club, St. Andrews*) koje bi finansirale različite gore spomenute pakete i troškove razmjene studenatagolfa.

Sponzoru se može ponuditi mogućnost da doda svoj logo na odjeću za instruktore, a možda i da obezbijedi imenovanu nagradu (npr. tačan naslov takmičenja, datum, ime nagrade, itd.) na kraju godine za takmičenje u vještini i poznavanju igre golf studenata (stariji i mlađi) i ekipa iz svakog mjesta gdje se učio golf. TV praćenje biće dodatni podstrek za sponzorstva. Ako Crna Gora odluči da je spremna da pruži podršku početnicima na Olimpijskim igrama 2016.godine, tada je za te svrhe moguće osmisliti poseban sponzorski paket.

Vlada može tražiti sredstva od partnerskih administracija drugih država i NVO-a za obrazovne svrhe. Ovo se može iskoristiti kako za razvoj golf obuke u Crnoj Gori, tako i za slanje studenata u institucije koje pružaju profesionalnu obuku za golf u Evropi ili SAD. Ovaj pristup može uslijediti preko ambasada.

## **5. Podrška investiranju u golf**

Ovo poglavlje govori o tome kakvu pomoć Vlada može pružiti investitorima, kako bi podstakla i one koji već traže investicije na kojima bi mogli raditi, kao i privukla potencijalne nove investitore.

Crna Gora je privlačna investitorima zato što je zemlja mirne prirode, ima stabilnu vlast, solidan pravni sistem, jako fiskalno upravljanje, infrastrukturu koja ubrzano napreduje i niske poreske stope. Subvencijama i porezi su glavni instrumenti Vladine kontrole koja može imati direktni uticaj na investitorov povraćaj ulaganja.

Investicije koje su potrebne za razvoj golf terena/ljetovališta kretaće se od €2m za alternativni golf teren na sjeveru zemlje, do €100m+ za međunarodna ljetovališta sa golf terenom za šampionat i marinom na obali.

Ovo poglavlje sadrži preporuke za metode podrške Vlade, prvo kroz opšti pristup za privlačenje investitora, i drugo pružanjem specifičnih finansijskih olakšica za golf investitore.

### **5.1. Privlačenje investitora u golf u Crnu Goru**

Podrška razvoju golfa može se pružiti na veliki broj načina, uz cilj da se potencijalni investitori i izvođači uvjere u specifične prednosti prilikom odabira Crne Gore u odnosu na

druge države, a koje se odnose na lakoću vođenja biznisa i spremnost administracije da osigura uspješnost.

Svi nivoi državne vlasti treba da razumiju i budu u stanju da primjene na najadekvatniji mogući način *Mapu puta*, kao i da budu spremni da podrže razvoj golfa u Crnoj Gori kako bi se kreiralo pravo okruženje karakteristično za „zemlju otvorenu za golf“. Od ključnog je značaja da mogućnost investiranja u jedno ili više predloženih golf odmarališta bude aktivno promovisana na više načina u sljedećoj godini.

Relevantna kontinuirana saradnja sa graditeljima, investitorima i Vladom, kroz implementaciju i regulisanje transparentnih postupaka planiranja i izgradnje kao i obezbjeđivanje odgovornosti za postupanje je takođe važno.

Vlada bi takođe trebala pokazati svoju spremnost da sasluša kreativne ideje od investitora koji žele razviti golf terene.

***Predloženi Akcioni plan***

<b>Cilj</b>	<b>Aktivnost</b>	<b>Institucija koja vodi</b>
Reklamiranje mogućnosti investiranja u golf, što je šire moguće.	Kreiranje prepoznatljivog “golf brenda” koji će biti korišćen za tržišno plasiranje	MIPA

	<p> mogućnosti investiranja u golf, kroz različite marketinške pakete, npr. <b>“Crna Gora - Otvorena za golf”</b> </p>	
	<p> Pozvati odabrane golf novinare/magazine da prisustvuju na „FREI“ sajmu nekretnina i upoznaju zemlju. </p>	MIPA
	<p> Pisanje članaka i saopštenja za štampu o mogućnostima investiranja i njihova distribucija u golf i finansijskim magazinima širom svijeta. </p>	MIPA
	<p> Širiti informaciju o investiranju u golf i postaviti <i>Vodič za investitore</i> u golf u Crnoj Gori na svim crnogorskim štandovima, na međunarodnim sajmovima i specijalizovanim golf sajmovima, kao i povesti računa da osoblje zaposleno na takvim sajmovima bude kompletno upućeno o <i>Strategiji</i> i potencijalnim mogućnostima investiranja . </p>	MIPA
	<p> Neposredno, odn. direktno kontaktiranje investitora koji ulažu u golf odmarališta. </p>	MIPA
	<p> Organizovanje prezentacija i sastanaka sa potencijalnim investitorima i finansijskim posrednicima u finansijskim centrima, kao što su London, Abu Dabi /Dubai, Frankfurt i možda Hong Kong. </p>	MIPA
	<p> Razmotriti mogućnost postavljanja informacije za promovisanje <i>Strategije</i> na web stranicu MIPA-e. </p>	MIPA
<p> Pružiti investitorima i izvođačima jasne smjernice o propisima za razvoj golf terena. </p>	<p> Odobriti, pripremiti i širom distribuirati <i>Vodič za investitore</i> i <i>Vodič za planere</i> </p>	MIPA

## **5.2 . Posebne finansijske olakšice i podrška Vlade investicijama u golf**

Dvije najveće prepreke za razvoj golfa su dostupnost zemljišta i cijena dostupnog zemljišta. Glavne metode podrške koju obezbjeđuje Vlada su iste one koje se primjenjuju kada je u

pitanju rast bilo kakvog drugog biznisa ili privredne grane. Stoga bi najveći dio podrške od strane Vlade trebalo da bude pružen kroz dugotrajne aranžmane vezane za korišćenje zemljišta, koji su bazirani na subvencijama, pozajmicama ili poreskim podsticajnim mjerama. Crna Gora ima veoma nisku stopu poreza na dobit i dohodak fizičkih lica što je već podsticaj za potencijalne investitore.

Kako bi se izbjegla kritika da poreski podsticaji ne opravdavaju trošak jer bi investiciona ulaganja bila izvedene bez obzira na podsticaje, poreske olakšice bi trebalo da budu ponuđene na određeni vremenski period, kako bi se postigao cilj bržeg uvođenja golfa u Crnu Goru, nego što bi se to inače dogodilo. Period visokog rizika za investitore je period od tri godine, koliko je potrebno da golf teren bude isplaniran i izgrađen, kada se već izdvajaju veliki troškovi, a prihodi se još ne ostvaruju. Aktivnosti koje su preporučene u nastavku bi imale veliki uticaj na gotovinske tokove i profit investitora, a ne bi predstavljale direktni trošak za državu, zato što preporučeni porezi ne bi mogli biti prikupljeni bez izgradnje golf projekta.

Ukoliko se odobre poreske olakšice onda bi graditelj golf terena morao zadovoljiti određene recipročne uslove:

1. Pripremiti sadržaje za promovisanje učestvovanje u golfu.
2. Biti otvoreni za cjelokupnu zajednicu:
  - a) Obezbijediti da članstvo u klubu i korišćenje sadržaja bude otvoreno za sve bez diskriminacije;
  - b) Omogućiti da lokalno stanovništvo koristi odobrene subvencije prilikom plaćanja;
  - c) Odrediti period kada lokalne zajednice mogu koristiti terene i sadržaje (npr. van sezone, u određeno vrijeme) .
3. Golf klubovi moraju biti organizovani na profesionalan način.

Obaveze plaćanja uvoznih dažbina su jako visoke u Crnoj Gori. U cilju postizanja pozitivnog uticaja u razvojnoj fazi bilo kojeg projekta, preporučljivo je da Vlada razmotri smanjivanje ili uklanjanje obaveza plaćanja uvoznih dažbina na pojedine artikle koji su potrebni izvođaču golf terena. To bi bili svi ili određeni proizvodi, koji se koriste pri izgradnji ili opremanju golf terena.

### **Predloženi Akcioni plan**

<b>Cilj</b>	<b>Aktivnost</b>	<b>Institucija koja</b>
-------------	------------------	-------------------------

		<b>vodi</b>
Ponuditi poreske podsticaje investitorima u golf terene.	Definisati i zakonski regulisati izuzeće iz obaveze plaćanja uvoznih dažbina, tokom faze izgradnje. Ciljani proizvodi za smanjenje obaveza su: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Površinski sloj zemljišta,</li> <li>• Sjeme za travu,</li> <li>• Đubrivo specijalno kreirano kao pogodno za životnu sredinu,</li> </ul>	<i>Ministarstvo finansija</i>
	Dozvoliti izvođačima golf terena da prebace poreske olakšice unaprijed na period od 2 do 7 godina.	<i>Ministarstvo finansija</i>
	Dozvoliti izuzeće za projekte golf terena, od godišnjih poreza na zemljište, tokom faze razvoja i prvih 5 godina rada	<i>Ministarstvo finansija</i>
	Smanjiti ili ukloniti obavezu plaćanja poreza za komunalije na zelenim površinama golf terena, tokom faze razvoja.	<i>Ministarstvo finansija</i>
Pružiti indirektnu finansijsku podršku investitorima u golf projekte, kroz druge državne planove i prioritete koji već imaju finansiranje.	Obezbjediavanje infrastrukture za podršku golf terenima, u skladu sa trenutnim planovima i politikama utvrđenim za transport.	<i>Ministarstvo finansija</i>
	Odobrovanje specijalnih, nižih cijena za vodu, za golf terene za irigaciju, tamo gdje je to izvodljivo.	<i>Ministarstvo finansija</i>

Poreske olakšice bi trebalo da budu struktuisane, tako da ohrabre razvoj projekata koji imaju povoljan uticaj za životnu sredinu, korišćenjem procesa procjene, sa mjerenjem nivoa kontrole zaštite životne sredine obezbijedene u projektima. Jedan od primjera je „Metoda procjene životne sredine“ (*Environmental Assessment Method*), The United Kingdom Building Research Establishment (*Ustanova za istraživanje izgradnje Ujedinjenog Kraljevstva*) kao što je i metoda ugljeničnih otisaka za razvoj projekta. Navedeni poreski podsticaji mogu biti odobreni i kontinuirano procjenjivani od strane CKG (Crnogorske Komisije za golf) tokom razvoja i korišćenja projektovanog sadržaja a u skladu sa zahtjevima Procjene rizika za životnu sredinu i Procjene uticaja na životnu sredinu. Viši broj bodova u procjeni značiće da će investitor imati pravo na umanjenje poreske obaveze.

Kao što je već rečeno u prethodnim izvještajima, mnoge Vlade koriste svoje agencije za investicije, turizam i planiranje na ovaj način, kako bi stimulisale razvoj golf terena.

## **6. Direktno investiranje Vlade/ opština u golf**

Vlada se trudi stvoriti prijateljsku poslovnu i investicionu klimu za podsticanje inostranih investitora da ulože u Crnu Goru radije nego negdje drugo, što je od vitalne važnosti. Međutim, na kraju, tržište i povjerenje u okviru investitorske zajednice uticaće na brzinu ulaganja.

Stoga, predlaže se pokretanje nekih golf projekata, koji bi pružili osjećaj povjerenja drugim investitorima da brže krenu naprijed sa svojim golf i turističkim projektima. Prvo, jer i ostali investitori vide napredak i drugo, jer bi to bio još jedan razlog za turiste i investitore da dođu u njihove hotele, kupe atraktivne vile i sl.

Poznato je da Crna Gora ima vrlo ograničene finansijske resurse. Ovim *Poglavljem* sugerisan je niz ideja za dalju diskusiju, sa ciljem identifikovanja najprihvatljivijih putanja za dalje napredovanje, koji tipovi finansijskih aranžmana bi mogli biti prihvatljivi, kao i usaglašavanje o tome kako se može ostvariti napredak na odabranim putevima.

Kako je precizirano, već su prisutni pojedini investitori koji pokazuju interes za razvoj golf *odmarališta* u Crnoj Gori, ali je veoma neizvjesno kada će oni početi sa radovima. U cilju obezbjeđivanja da se strategija razvoja golfa kreće unaprijed na sadržajan i dovoljno brz način kako bi ostvarila stvarne benefite za Crnu Goru, preporučuje se da, pod kontrolom Crnogorske komisije za golf, Država direktno inicira neke golf projekte koji bi predstavljali ohrabrenje za druge investitore.

Inicijative koje vodi Vlada trebale bi se kretati od pružanja uvodne obuke za golf i obezbjeđivanja paketa za podizanje informisanosti (kao što je navedeno u *poglavlju 4*) do direktnog uključivanja u finansiranje i podršku razvoja golf terena na najmanje dvije lokacije, kako je predviđeno vremenskom dinamikom prikazanom u nastavku.

Ovaj dio *Izvještaja* predlaže lokacije kojima bi Vlada obezbijedila podršku, investicije i razvoj. To su privremeni *Centri za učenje* u Bijelom Polju, Podgorici i Zagori, koji će omogućiti da se započne sa golfom u Crnoj Gori, sve dok puni sadržaji ne budu završeni, i dok standardni golf teren ne bude ponuđen lokalnom tržištu na lokaciji Lužnice i Podgorice, te dok golf teren za šampionat na lokaciji Zagora ne bude ponuđen turistima. Projekti uključuju prateće sadržaje i država će moći povratiti uložene investicije kroz prodaju zemljišta i/ili zgrada, dok proces izgradnje i razvoja bude napredovao.

<b>2011</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obezbijediti opremu za golf obuku odabranim školama/univerzitetima</li> <li>• Organizovati edukativne sesije za golf obuku u <i>Centru za učenje</i> na Zagori</li> </ul>
<b>2012</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razviti jedan privremeni <i>Trening centar</i> u Lužnici (Podgorica), prije kompletiranja standardnog golf terena, preporučenog za ovu lokaciju</li> <li>• Promovisati dalju upotrebu i podršku <i>Centru za učenje</i> u Zagori</li> </ul>
<b>2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Završiti standardni teren u Podgorici</li> <li>• Razviti dva privremena <i>Centra za učenje</i> u lokaciji Jelah (Bijelo Polje) i Skić (Plav) prije kompletiranja alternativnog terena preporučenog za ove lokacije.</li> </ul>
<b>2014</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Završiti teren za šampionat u Zagori</li> </ul>

*Izveštaj 1* daje nekoliko primjera kako Vlade mogu podržati golf projekte, i naročito sljedeće opcije mogu biti dalje istražene:

- a) Vlasništvo države i rad malih *Centara za učenje* (u Bijelom Polju, Podgorici) i određena podrška postojećem *Centru za učenje u Zagori*. U Bijelom Polju i Podgorici centri će biti smješteni na predloženim lokacijama za golf terene pune veličine i postaće dio golf sadržaja, onda kada taj sadržaj bude završen.
- b) *Ugovor o zakupu* za projekat u Lužnici za izgradnju golf terena i zakup zemljišta kroz dogovor o razmjeni zemljišta.
- c) Dogovor o razmjeni zemljišta u privatnoj i državnoj svojini na Lužnici, kako bi se konsolidovalo zemljište za golf sadržaj i realizovanje dugoročnog zakupa golf sadržaja. Vlada bi trebalo da pronade investitore sa kojima će sarađivati pri projektovanju lokacije.
- d) Dogovor o razmjeni zemljišta u privatnoj i državnoj svojini u Zagori, kako bi se konsolidovalo zemljište za golf sadržaj i dugoročni zakup golf sadržaja. Vlada će nalaziti investitore sa kojima će sarađivati pri projektovanju područja.

Kako bi se započeli ovi projekti, *Komisija za golf u Crnoj Gori* bi trebalo da finansira pripremu *Biznis plana* i omogući da projekti budu spremni za prezentaciju investitorima (vlasnička struktura nad zemljištem potvrđena, dogovoreni nacrti ugovora o zakupu itd). *Master plan* u *Dodatku 6* pojašnjava u kojoj bi fazi ovi projekti trebalo da budu pušteni na tržište.

### **6.1. Podrška opštine razvoju jednog golf teren pune veličine na lokaciji Lužnica, Podgorica**

Centar Podgorice je na 5 km udaljen od lokacije, i gradovi Danilovgrad i Cetinje su na 30 minuta vožnje. Domaće i inostrano stanovništvo postoji u dovoljnom broju, da podrži teren i ima mogućnost kupovine stambenog smještaja, koji će biti izgrađen oko terena. Podgorica dobija hotele solidnog standarda i neće biti potrebe za finansiranjem izgradnje hotela, kao dijela prve faze. Preporučljivo je da se izgradi hotel na lokaciji, jednom kada teren bude potpuno operativan, nakon 5 godina upotrebe.

#### **Predloženi projekat**

*Ovo će biti teren pune veličine sa 18 rupa sa „par“-om 72 , veličine 6,507m, sa Centrom za učenje, i prostiraće se na približno 70ha zemljišta. Standardni teren mora privući golfere posjetioce i biti pristupačan lokalnom stanovništvu. Kako bi se podržao razvoj golf kulture u Crnoj Gori, ovaj teren bi trebalo projektovati sa privremenim Centrom za učenje, koji će se otvoriti, prije nego se glavni teren i Centar za učenje otvore. Projekat golf terena je smješten na privatnom zemljištu i graniči se sa brdom Lužnica koje pokriva 100ha i vlasništvo je opštine i predloženo je za razvojne projekte. Predloženi projekat bi se sastojao od vila i stambenih vila niskog nivoa i niske projektovane gustine. Bruto izgrađiva površina iznosi 42,000m<sup>2</sup> stambenog prostora, što predstavlja 6% iskorišćenosti korisne površine, od preko 35ha predloženog stambenog razvojnog projekta. Drugih 35 ha su namijenjeni za hotelski kompleks koji bi se radio u budućnosti. Predloženi biznis model je za stambeni razvojni projekat koji bi mogao da finansira izgradnju golf terena i razvoj hotela.*

Očekuje se da u projektu budu ispoštovani svi relevantni zakoni o planiranju i regulative, kao i trenutna namjena površina . Glavni grad-Podgorica, dao je prijedlog za ovu lokaciju i zato bi je trebalo uključiti u ažurirani relevantni *Prostorno urbanistički plan opštine*.

Vidjeti *Dodatak 7* za plan golf terena.

Vlasnici privatnog zemljišta bi trebalo da se slože sa ovom strukturom i prihvate sljedeće opcije za utvrđivanje zemljišta:

1. Ugovor o razmjeni njihovog zemljišta, za neko zemljište za razvoj, koje je vlasništvo opštine, ali u istoj vrijednosti privatnog zemljišta.
2. Zajedničko partnerstvo formirano između opštine i privatnih vlasnika.

### **6.2 Podrška Vlade razvoju šampionskog golf terena na lokaciji u Zagori**



Procjenjuje se da će golf teren planiran od strane *Orascom*-a u Gošićima biti operativan do 2013.godine. U *Strategiji* je objašnjeno da jedan teren za šampionat neće privući ozbiljan broj golf turista i da je potrebno da postoji drugi teren za šampionat na primorju, udaljen na 30 minuta vožnje. Predloženo je da to bude u Zagori. Ova lokacija trenutno nema investitora i nema izgleda da će imati izvor finansiranja u bliskoj budućnosti.

Vlada ima mogućnost podrške ovom projektu, koji uz projekat u Gošićima, može značiti dovoljan broj golf turista, koji bi zbog navedenog, posjetili Crnu Goru.

### **Predloženo ljetovalište**

*Ovo je dio veoma velike površine zemljišta (400 ha+) na primorju, koje je vlasništvo Vlade, opštine Kotor i privatnih osoba oko Zagore. Sastoji se od zemljišta pod nagibom koje nije previše strmo i graniči se sa morem, i time predstavlja prvoklasnu lokaciju za razvoj, kao ljetovalište na pjeni od mora. Ova lokacija ima spektakularne poglede i golf projekat će omogućiti limitiranje naseljenosti i očuvati njegov otvoreni prostor i važnost što se tiče životne sredine. Predloženi golf projekat smješten je na površini od 244 ha sa 147 ha golf sadržaja, 60 ha zemljišta za razvojni projekat i 37 ha otvorenog prostora. Kao dodatak predloženom golf terenu i pripadajućem razvojnog projektu, takođe postoji mogućnost razvijanja marine koja se graniči sa zemljištem. Pogledati Dodatak 7 Izvještaja 3, za dalje detalje o lokaciji i predloženom Razvojnog planu. Predloženi projekat sastojace se od golf terena, uključujući odgovarajuću klupsku kuću („clubhouse“), Centar za učenje i svu opremu. Procijenjeni trošak za ovaj razvojni projekat je €15-20 miliona i može postati profitabilan 3 godine nakon što bude završen. Predloženi projekat sastojace se od mješavine hotela i stanova. Predložena bruto izgrađiva površina je 200,000m<sup>2</sup> sa naseljenošću od prosječno 25% za 28ha stambenog razvojnog projekta. Skoro 32ha zemljišta je predloženo za hotelski kompleks i profit od prodaje stambenih jedinica biće korišćen za finansiranje izgradnje hotela.*

Detaljna razrada za ovaj projekat je pripremljena kao sastavni dio *Strategije* i uključice sve relevantne zakone o planiranju i regulative, *Prostorni plan područja posebne namjene za Morsko dobro* i trenutnu namjenu površina. Opština Kotor je predložila ovu lokaciju i trebalo bi da je uključi u relevantni *Prostorno urbanistički plan opštine*.

Vidi *Dodatak 8* za plan golf terena

### **Konsolidacija zemljišta**

Predloženi projekat lociran je na privatnom zemljištu i graniči se sa velikim površinama državnog zemljišta. Kako bi se kupilo zemljište za razvoj i ovaj projekat bio spreman za reklamiranje investitorima, postoji nekoliko opcija koje bi trebalo razmotriti:

1. Vlasnici privatnog zemljišta razmjenjuju svoje zemljište sa dijelom državnog ili opštinskog zemljišta.
2. Zajedničko ulaganje formirano sa svim vlasnicima zemljišta.

### **6.3. Mogućnosti za finansiranje i upravljanje golf projektima, uz pretpostavku da Vlada posjeduje neko zemljište ili ima kontrolu nad zemljištima privatnog vlasništva na datoj okaciji**

Vlada može vjerovatno dobiti finansiranje na sljedeće načine :

- Pozajmica prilikom koje država zadržava vlasništvo nad zemljištem/ golf kompanijom kojom će se potencijalno osigurati veći povraćaj ali predstavlja veći rizik za Vladu;
- Akcije gdje investitori kupuju akcije kompanije, smanjujući povraćaj i rizik po Vladu;
- Akcije i pozajmice gdje Vlada i investitor dijele veći procenat profita i zajednički dijele veći rizik poslovanja kroz finansiranje pozajmicom.

Nekoliko institucija, finansijskih savjetnika i organizacija, sponzorisanih od strane inostranih vlada, kontaktirano je od strane *Golf Projects doo* i oni su pokazali interesovanje za dalje razgovore, kada se napravi jasan plan. Konzorcijum je utvrdio da postoji opšta podrška za *Strategiju* od strane svih zainteresovanih.

Sljedeća lista daje više detalja o potencijalnim opcijama za finansiranje:

- Golf teren je izgrađen od strane opštine/države i finansiran kroz pozajmicu uz garanciju od strane države. Pozajmica će biti vraćena:
  - a) kroz prodaju dijela zemljišta za izgradnju, koje se nalazi pored lokacije, kada *Studija o lokaciji* bude završena i kada vrijednost zemljišta značajno poraste.
  - b) Naplaćivanjem naknade za članstvo, kupcima vila i stanova, na lokaciji, i u zgradama, koje su u okruženju, kao i u kupcima luksuznih nekretnina u Crnoj Gori.
- Vodeće ministarstvo ili opština osnuje kompaniju sa ograničenom odgovornošću i prenese vlasništvo na tu kompaniju, a onda zaposli profesionalne menadžere za *Golf projekat i Razvojni projekat*, da razviju *Biznis plan* i ostvare potrebno finansiranje i razvitak nekretnine. Njihova potraživanja bile bi akcije u kompaniji, onda kada finansiranje bude ostvareno. Onda kada se razvojna faza projekta završi, menadžeri

imaju opciju da daju u zakup svoj kapital, pod unaprijed dogovorenim uslovima i ministarstvo nastavlja da daje u zakup menadžment golf terena trećoj strani.

- Vodeće ministarstvo ili organ, formira zajedničko partnerstvo sa investitorima za razvijanje zemljišta. Vlada daje zemljište a investitori finansiraju. Kao dio procesa konsolidacije zemljišta, privatnim vlasnicima zemljišta mogla bi biti ponuđena zamjena za drugo zemljište ili dionice u kompaniji. Teren je u vlasništvu Vlade ili opštine i upravljanje obavlja specijalizovana treća strana kompanije. Pogledajte neke opcije, i način kako bi to moglo biti učinjeno, u *Dodatku 9*.

Neke od ostalih opcija koje su na raspolaganju za državno zemljište, navedene su u nastavku. Zakupi ili prodaje državnog zemljišta za golf teren, moraće se potvrditi kroz proces tendera, i imajući u vidu trenutne uslove na tržištu, teško je vjerovatno da će taj proces biti uspješan, ukoliko se ne pojave zainteresovani investitori prije objave tendera. Onako kako se svjetska ekonomija bude popravljala, tako će se i mogućnost uspješnosti tendera poboljšati.

1. Zakup/prodaja dijela ili cjelokupne lokacije u slučaju kada je Vlada Crne Gore, vlasnik.
2. Obrazovati kompaniju, konsolidovati zemljište u njoj, napraviti plan razvoja, dobiti *Studiju lokacije* i prodati kompaniju.
3. Držati zemljište za golf teren odvojeno od zemljišta za *Razvojni projekat*. Zadržati golf teren i prodati/zakupiti preostalo zemljište, kako bi se obezbijedilo finansiranje razvoja golf terena, uzimajući dobit od procesa planiranja i vrijednosti državnog zemljišta koje je donirala Vlada.
4. Odvojiti golf teren od zemljišta za razvoj projekta. Pozajmiti novac za izgradnju golf terena i prodati /zakupiti preostalo zemljište, kako bi se otplatila pozajmica za golf teren.
5. Finansirati razvoj cjelokupne lokacije ili dijela lokacije. Rizik bi se mogao smanjiti određivanjem namjene dijela zemljišta za prodaju, kako bi se finansirala izgradnja golf terena i drugih pratećih projekata.

Vidjeti *Dodatak 10* za detaljniju analizu ovih opcija.

### **Predloženi Akcioni plan**

<b>Cilj</b>	<b>Aktivnost</b>	<b>Institucija koja vodi</b>
Vlada Crne Gore direktno započinje neke golf projekte kojima bi se ohrabрили drugi investitori.	Dogovoriti nivo finansijskog i ulaganja resursa sa kojima je Vlada spremna da učestvuje.	<i>Ministarstvo održivog razvoja i turizma, Komisija za golf u Crnoj Gori /Ministarstvo Finansija/MIPA</i>
	Dalja analiza i dogovor o najpogodnijem modelu za inicijative koje vodi država za golf projekte.	<i>Komisija za golf u Crnoj Gori</i>
	Finansiranje pripreme detaljnog <i>Biznis plana</i> za svaku lokaciju	<i>Ministarstvo održivog razvoja i turizma</i>
Identifikovati potencijalne izvore finansiranja i finansijsku podršku.	Pružiti finansiranje za pripremu detaljnog izvještaja o načinima finansiranja za dva golf projekta i identifikovanja, te detalja o potencijalnim izvorima finansiranja	<i>Ministarstvo održivog razvoja i turizma</i>

## **7. Promovisanje Crne Gore kao golf destinacije**

Postoje tri ciljna tržišta za promociju golfa :

- **Lokalno stanovništvo**
- **The “Holiday Golfer”** (Igrač golfa tokom odmora – povremeni igrač golfa)  
“The holiday golfer” kome je potrebno da se nečim bavi dok je na odmoru. Oni će vjerovatno odsjesti u nekom odmaralištu i igrati golf povremeno.

• **The “Golfing Holidaymaker”** (Turista zbog golfa - ozbiljni igrač golfa)  
Posvećeni golferi koji će najvjerovatnije biti članovi golf terena, imati niže golf “handicap”-e i biti više zainteresovani za golf pakete i posjetu više različitih golf terena u zemlji ili regionu. Oni obično imaju visoke prihode i vole odsjesti i jesti na skupljim lokacijama.

*Strategija* uključuje ciljanje golf zajednica u zemljama sa najvećim brojem članova golf klubova i pružanje sadržaja koji ispunjavaju njihove zahtjeve. U Evropi, to bi bile Ujedinjeno Kraljevstvo, Njemačka, Francuska, Holandija, Nordijske zemlje i Austrija, kao i one čije je stanovništvo zainteresovano za golf, ali je cijena jako visoka (npr. Italija i Rusija). SAD je takođe ustanovilo golf tržiše koje će biti ciljan

### **Predloženi Akcioni plan**

<b>Cilj</b>	<b>Aktivnosti</b>	<b>Institucija koja vodi</b>
-------------	-------------------	------------------------------

Promovisanje golf turizma kroz lokalne i međunarodne marketinške aktivnosti.	Kreiranje „brenda“ za promovisanje golfa, promovisane kroz marketinški paket, koji će uključiti detalje o golf projektima kako se budu razvijali, i korišćenje standardnog slogana za sve promocije golfa, na pr. „Crna Gora - Otvorena za golf“	<i>MIPA</i>
	Odabrati profesionalnu agenciju koja je specijalizovana za reklamiranje golf terena, prateći njihov razvoj u vremenu.	<i>Investitori/Ministarstvo održivog razvoja i turizma</i>
	Istražiti načine za razvijanje regionalnog ili dijeljenog marketinga za golf terene sa susjednim zemljama	<i>Ministarstvo održivog razvoja i turizma</i>
Uključiti golf u sve ostale turističke promocije, podvlačeći mogućnosti za sport na otvorenom prostoru i divlju ljepotu Crne Gore (npr. planinski sportovi)	Pregled cjelokupne relevantne literature i reklama, i njihovo ažuriranje, uključivanjem informacije o golfu.	<i>MIPA</i>
Napraviti Crnu Goru dostupnom za što je više moguće golf turista	Raditi sa nacionalnom aviokompanijom „Montengro Airlines“ i drugim evropskim aviokompanijama, kako bi se otvorili direktni letovi za makar 4 zemlje, sa najvećim brojem golf turista, do vremena kada prvi golf tereni budu operativni (2014).	<i>MIPA</i>
Razmotriti lokacije za potencijalne golf terene pri procesu utvrđivanja prioriteta i dogovaranje drugih turističkih aktivnosti podrške, kako bi se izbjeglo dupliranje i maksimizirao prihod, npr. novi hotel planiran na sjeveru, provjeriti da li je pristupačan za planirane golf sadržaje	Uključiti golf u ostale planirane turističke aktivnosti za podršku i razvojne projekte	<i>MIPA/Ministarstvo održivog razvoja i turizma</i>

## **8. Preporuke za zaštitu životne sredine i procjena**

*Nacionalna Strategija održivog razvoja Crne Gore* (National Strategy of Sustainable Development of Montenegro) pruža okvir za kontrolu i procjenu sredine. *Nacionalna Strategija održivog razvoja* je element *Mediterranske Strategije održivog razvoja* (MSOR) (*Mediterranean Strategy for Sustainable Development*), koja se temelji na preporukama *Komisije za održivi razvoj Ujedinjenih Nacija* (*Committee for Sustainable Development of the United Nations*). *Vizija održivog razvoja Crne Gore* je dokument koji ima za cilj da propiše NSSD, a temelji se na globalno prihvaćenim načelima održivog razvoja.

Izgradnja golf terena treba naročito uzeti u obzir zaštitu životne sredine, kako zbog rizika po sredinu, usljed izgradnje na tako velikim područjima zemlje (do 100ha), tako i zbog naknadnih potencijalnih rizika za stanovništvo i sredinu. Procjenu i kontrolu sredine treba sprovoditi u fazama, u skladu s prihvaćenim lokalnim i međunarodnim smjernicama:

1. Strateška procjena životne sredine cjelokupne *Strategije razvoja golfa u Crnoj Gori*;
2. Procjena rizika na lokacijama;
3. Procjena uticaja na sredinu lokacije (PUS) (*Location Environmental Impact Assessments*);
4. Implementacija dobijenih preporuka za ekološki održiv razvoj i upravljanje golf terenima.

### **Strateška procjena životne sredine**

*Strateška procjena životne sredine* (SPS) (*Strategic Environmental Assessment*) je sistem uključivanja pitanja o zaštiti životne sredine u politike, planove i programe. Taj sistem se ponekad naziva i *Strateška procjena uticaja na životnu sredinu*. *Strateška procjena životne sredine* bi trebalo da se odnosi na bilo koju novu *Strategiju*, kako bi uspjela utvrditi i procijeniti sva potencijalna djelovanja na životnu sredinu, te utvrditi sva moguća alternativna rješenja za smanjenje negativnih i maksimiziranje pozitivnih učinaka.

Protokol o strateškoj procjeni životne sredine potpisala je *Evropska ekonomska komisija Ujedinjenih Nacija* ([\*United Nations Economic Commission for Europe\*](#)) 2003. godine, a isti je usvojen 11. jula 2010. To je sada sastavni dio politike *Evropske Unije*, i zahtijeva od svojih članica procjenu ekoloških posljedica svojih službenih nacrta planova i programa. *Protokol* predlaže opsežnije učestvovanje javnosti u donošenju odluka Vlade u brojnim razvojnim sektorima. Pored razmatranja tipičnih ekoloških učinaka planova i programa, *Protokol*

naročito naglašava razmatranje ljudskog zdravlja.

Informacije koje su do sada navedene u *Strategiji razvoja golfa u Crnoj Gori* mogu se smatrati jednim elementom *Strateške procjene životne sredine*, a koristi se kao osnova za dalja savjetovanja.

## **Procjena rizika**

Procjena rizika je pažljivo ispitivanje svih opasnosti koje bi mogle nanijeti štetu ljudima ili životnoj sredini u svrhu procjene mjera, koje su potrebne za uklanjanje tih opasnosti. Preliminarne i osnovne procjene rizika preduzete su za sva *Strategijom* preporučena područja, a očekuje se da će investitori / projektanti dalje detaljnije obraditi gdje su identifikovani propusti ili određena pitanja.

Procjene rizika trebalo bi da uključuju i sljedeće korake:

1. Identifikacija i opis opasnosti (npr. pesticidi koji mogu uticati na zdravlje ljudi i životinja, gubitak staništa);
2. Identifikacija i opis, ko ili šta bi moglo biti povrijeđen/o i na koji način;
3. Procjena rizika i potrebnih mjera predostrožnosti;
4. Snimanje rezultata i kako ih sprovesti;
5. Pregledavanje i ažuriranje procjena po potrebi.

Potencijalni investitori trebalo bi da urade procjene rizika i one bi trebalo da budu obuhvaćene početnim procesom planiranja za razvoj golf terena, te da budu prihvaćene od strane odgovarajućeg regulacionog organa (npr. *Uprava za planiranje ili agencije za sredinu*).

## **Procjena uticaja na životnu sredinu (PUS)**

Procjena uticaja na životnu sredinu (*Environmental Impact Assessment*) predstavlja dalji razvoj procjene rizika kako bi se odredili i kvantificirali mogući uticaji-pozitivni ili negativni, koje na životnu sredinu može imati predloženi projekat. Ona bi trebala uključivati prirodne, socijalne i ekonomske aspekte i specifičnu detaljnu procjenu, te procjenu i izvještavanje o lokaciji identifikovanih pitanja, u procjeni rizika.

Svrha procjene je osigurati mišljenje donosilaca odluka, koji će uzeti u razmatranje uticaje na životnu sredinu. Njihova će odluka iznijeti mišljenje, da li nastaviti s projektom, ili ne. *Međunarodno udruženje za procjenu uticaja (The International Association for Impact Assessment)* definiše procjenu uticaja na životnu sredinu, kao "proces identifikacije, predviđanje, procjenu i smanjenje biofizičkih, društvenih, i drugih relevantnih učinaka razvojnih prijedloga, prije donošenja glavnih odluka i obavezivanja."

Nakon procjene uticaja na životnu sredinu, trebalo bi primijeniti, načelo predostrožnosti i načelo zagađivač plaća, kako bi se spriječile, ograničile ili zahtijevale stroge odgovornosti ili osiguranje za projekat, s obzirom na moguće štete. Procjene uticaja na životnu sredinu su ponekad kontroverzne.

*Evropska Unija* je uspostavila kombinaciju obaveznih i diskrecionih postupaka za procjenu uticaja na životnu sredinu. *Direktiva Evropske Unije* (85/337/EEZ) za *Procjenu uticaja na životnu sredinu* (*Environmental Impact Assessments*) prvi put je predstavljena 1985. i bila je izmijenjena u 1997. godini. *Direktiva* je ponovo izmijenjena 2003, nakon EU potpisivanja *Arhuške konvencije*, 1998. U 2001. godini, direktiva je dodatno izmijenjena i dopunjena *Direktivom s strateške procjene sredine* (SPO) (*Strategic Environmental Assessment*) (2001/42/EZ), koja je sada na snazi.

PUO ishod trebalo bi da sadrži konkretne i mjerljive preporuke za ublažavanje posljedica razvoja i načina upravljanja i poboljšanja životne sredine. Investitor / projektant će odabrati specifičnu metodu koja će se koristiti za *Procjenu uticaja na životnu sredinu* zavisno od lokacije i potencijalnih uticaja na životnu sredinu, ali regulatornom organu mora biti omogućeno komentarisanje, odobravanje ili odbijanje odabrane metode.

*Izveštaj 3, Strategije razvoja golfa u Crnoj Gori* naglašava specifične opasnosti koje bi trebalo uzeti u obzir, pri procjeni rizika i procesu procjene uticaja razvoja golfa, a *Crnogorski Vodič za planere* detaljnije prikazuje koja pitanja Vladine organizacije, planeri, investitori i projektanti moraju razmotriti, kako bi pratili smjernice zaštite životne sredine u razvoju golfa.

### **Predloženi Akcioni plan**

Cilj	Aktivnost	Vodeća organizacija
Obezbijediti da svi relevantni zakoni o zaštiti životne sredine	Prepoznati vodeći organ za procjenu planova i pratiti uticaje razvoja golf terena, kao	Ministarstvo održivog razvoja i turizma



budu obuhvaćeni procesom planiranja za razvoj golfa i da postoje regulatorni postupci za njihovo nadgledanje i procjenu.	prepoznavanje potencijala lica koje može biti imenovano kao glavna kontakt osoba unutar <i>Vodiča za investiranje u golf</i> .	
	Preduzeti desk top <i>Stratešku Procjenu Okoline</i> (SPO) na <i>Strategiju za golf</i> , pošto bude odobrena, i iskoristi rezultat kao informaciju za buduće planove, prateći process napredovanja <i>Strategije</i>	<i>Ministarstvo održivog razvoja i turizma</i>
	Sprovesti niz programa obuke kako bi se edukovali i informisali regulatorni organi i organi planiranja, da bi im bila obezbijedena potrebna ekspertiza i alati za <i>Procjenu rizika</i> i <i>Procjenu uticaja na sredinu</i> vezano za razvoj golfa, kao i za druge velike razvojne projekte.	<i>Ministarstvo održivog razvoja i turizma</i>
	Obezbijediti da relevantne informacije o zaštiti životne sredine i informacije o relevantnim zakonima o zaštiti sredine budu uključene u <i>Vodič za planiranje</i> .	<i>Ministarstvo održivog razvoja i turizma</i>
	Usloviti sve golf investitore /graditelje da predaju PUO, kao i Akcioni plan za kontrolu i smanjenje uticaja na životnu sredinu, kao dio procesa planiranja.	<i>Ministarstvo održivog razvoja i turizma</i>
Integrisati inspekciju i kontrolu nad opasnostima golfa za životnu sredinu u zakonske odgovornosti relevantnih organizacija.	Obuka glavnog osoblja o potencijalnim opasnostima po sredinu koje bi donio razvoj golf terena.	<i>Ministarstvo održivog razvoja i turizma</i>
	Obezbijediti obuku bitnom osoblju o postupcima potrebnim za kontrolu ovih opasnosti.	<i>Ministarstvo održivog razvoja i turizma</i>
Obezbijediti da su svi potencijalni investitori u golf svjesni svojih odgovornosti u vezi zaštite životne sredine, procjene rizika i procjene uticaja na životnu sredinu	Obezbijediti da se sve relevantne informacije nalaze u <i>Vodiču za investicije u golf</i> .	MIPA
	Uspostava procedura za kontrolu razvoja golf terena, tokom faze planiranja, faze izgradnje i tokom operativne faze	<i>Ministarstvo održivog razvoja i turizma</i>

## **9. Zaključak**

Konzorcijum vjeruje da je Crna Gora jako dobro pozicionirana i da bi mogla imati koristi od uvođenja golf sadržaja u državu. Divlja ljepota Crne Gore, zajedno sa fantastičnim obalama pruža velike mogućnosti za razvoj nekih od najboljih golf terena i golf odmarališta u svijetu.

*Strategija* je osmišljena kako bi pružila maksimalnu korist za građane iz svih područja Crne Gore, kako u načinu života, tako i finansijski.

Predložene lokacije i vrste golf sadržaja imaju svrhu da privuku turiste da posjete Crnu Goru i da provode vrijeme i na obali i u unutrašnjosti. Očekuje se da će, prateći razvoj golf sadržaja, i hotelijeri i investitori u nekretnine namijenjene stanovanju uočiti priliku da realizuju benefite od turista privučenih golf sadržajima i da će biti ohrabreni da ulažu u dodatne projekte nekretnina.

Ova *Mapa puta* utvrđuje rutu za postupno napredovanje, uzimajući u obzir, u mjeri u kojoj je to moguće, ciljeve i zahtjeve Vlade i opština i istovremeno demonstrirajući potencijalnim investitorima i graditeljima golf odmarališta prednosti izbora Crne Gore nad drugim zemljama. Ta prednost postoji, u prvom redu, zato što je Crna Gora mjesto gdje će biti profitabilno investirati, i u drugom redu, kao mjesto gdje postoji jasna odlučnost Vlade da obezbijedi da profesionalne kompanije, koje su spremne da rade u okviru razumnih smjernica, uživaju svu podršku koju im Vlada može pružiti u cilju obezbjeđivanja uspješnosti ostvarivanja Strategije za razvoj golfa. Potencijalni investitori će takođe biti ohrabreni ako se uvjere da se preduzimaju svi naponi usmjereni na promovisanje golfa i njegovih prednosti lokalnom stanovništvu



**Golf teren projektovan od strane „Hurdzan Fry” – Westwood Plateau - SAD**

**Dodatak 1**

### **Spisak konsultanata koji su učestvovali na ovom projektu:**

- 1. Enforma d.o.o. Kotor** - Marija Vašalić-Novaković dipl.ing.arh. - Urbanistički planer;
- 2. Exploring d.o.o. Nikšić** - Julka Perović dipl.ing.građ - Specijalista za vodovodnu infrastrukturu;
- 3. Urban - Projekt Mont d.o.o. Podgorica** - Rajko Urošević dipl.ing.građ - Specijalista za saobraćajnu infrastrukturu;
- 4. Sienersys d.o.o. Podgorica** - Igor Strugar dipl.ing.el. - Specijalista za elektro infrastrukturu;
- 5. TK-link d.o.o. Podgorica** - Zoran Kaluđerović dipl.ing.el. - Specijalista za telekomunikacije;
- 6. Geotehnika Montenegro d.o.o. Nikšić** – Andrija Delibašić dipl.inž.geol,  
Dragomir Vukšinović, dipl.ing.geol - Specijalista za geotehniku;
- 7. Medix d.o.o. Podgorica** - Dr. Darko Vuksanović - Specijalista za zaštitu životne sredine;
- 8. Bojović-Dašić-Kojović d.o.o Podgorica** - Advokatska kancelarija;
- 9. Bojović-Dašić-Kojović Beograd** - Advokatska kancelarija.

#### **10. Prevodioci i lektori:**

Andrijana Nikolić, magistar književnih nauka;  
Velida Kučević, prof. engleskog jezika ;  
Jasmina Šabović ,prof. engleskog jezika,;  
Aleksandar Šupeljak ,prof. engleskog jezika,.

### **Dodatak 2**

## Mapa lokacija



## Dodatak 3

### Strategija za nabavku zemljišta

Lokacija	Postojeće vlasništvo	Strategija (faze koje bi trebalo proći, kako bi se došlo do golf razvoja. Neuspjeh postizanja dogovora u roku, za fazu znači ili produžetak roka ili početak sljedeće faze)	Period u kojem bi trebalo početi planske procedure
<b>Kotor -Zagora*</b>	Privatna svojina. Svojina je zajednička sa jednakim udjelima vlasnika (odn. 0/0 nije definisano koje zemljište pripada kojem vlasniku)	Pregovarati sa privatnim vlasnicima u fazama:	
		1. Ponuditi zajedničko ulaganje u zamjenu za udjele/dionice kompanije, koja će postati vlasnik i definisati svojinu (razmjena zemljišta za udjele/dionice).	6 mjeseci, a 2 mjeseca za potvrdu namjere vlasnika
		2. Ponuditi zamjenu za svojinu nad susjednim državnim zemljištem sa dozvolom i definisati svojinu pravima.	6 mjeseci, a 2 mjeseca za potvrdu namjere vlasnika
		3. Pregovarati o zakupu ili kupovini uključujući svo zemljište za razvoj	6 mjeseci, a 2 mjeseca za potvrdu namjere vlasnika.
		4. ekspropisati zemljište i u postupku definisati svojinu	2 godine, ali će proces početi nakon 4 do 6 mjeseci, ukoliko vlasnici ne izraze želju da sarađuju.
<b>Budva – Buljarice*</b>	Privatno vlasništvo. Udjeli u svojinskom pravu definisani u katastru zemljišta	Pregovarati sa privatnim vlasnicima u fazama:	
		1. Ponuditi zajedničko ulaganje u zamjenu za udjele/dionice kompanije koja će postati vlasnik i definisti pitanje udjela u svojini (razmjena zemljišta za udjele/dionice)	6 mjeseci ,ali 2 mjeseca za potvrdu namjere vlasnika
		2. Ponuditi razmjenu za svojinu na susjednom državnom	6 mjeseci, ali 2 mjeseca za

		zemljištu sa dozvolom	potvrdu namjere vlasnika .
		3. Pregovarati o zakupu ukupnog zemljišta za razvoj	6 mjeseci, ali 2 mjeseca za potvrdu namjere vlasnika.
		4. Ekspropisati zemljište	2 godine, ali će process početi nakon 4 mjeseca, ukoliko vlasnici ne izraze želju da sarađuju.
<b>Bar – Virpazar*</b>	Privatno vlasništvo. Svojina je definisana u katastru zemljišta	Vlasnici su spremni da daju zemljište u zakup.	6 mjeseci
<b>Podgorica – Lužnica*</b>	Privatna (zemljište golf terena) i državna svojina (brdo iznad golf terena)	Predložiti razmjenu zemljišta za zemljište označeno za stambenu i izgradnju hotela.	6 mjeseci
<b>Žabljak - Vrela</b>	Privatna svojina. Vlasnici su principijelno pristali na izgradnju golf terena.	Pregovaranje u dvije faze: 1. Ponuditi zajedničko ulaganje u zamjenu za udjele/dionice kompanije koja će postati vlasnik (razmjena zemljišta za dionice). Vlasnici su već principijelno pristali.	6 mjeseci
		2. Pregovarati o zakupu zemljišta za razvoj.	3 mjeseca
<b>Rožaje - Ruište</b>	Privatna i državna svojina.	Pregovaranje u tri faze: 1. Ponuditi zajedničko ulaganje u zamjenu za udjele/dionice kompaniji, koja će postati vlasnik (razmjena zemljišta za dionice). Vlasnici su već principijelno pristali.	6 mjeseci
		2. Pregovarati o zakupu čitavog zemljišta za razvoj	3 mjeseca

		3. Ponuditi zamjenu za svojinu na susjednom državnom zemljištu sa dozvolom, i riješiti definisanje udjela u svojini na zemljištu.	6 mjeseci ali 2 mjeseca za potvrdu namjere vlasnika.
<b>Plav - Skić</b>	Privatna i državna svojina.	Pregovaranje u tri faze: 1. Ponuditi zajedničko ulaganje u zamjenu za udjele/dionice kompanije, koja će postati vlasnik (razmjena zemljišta za dionice). Vlasnici su već principijelno pristali.	6 mjeseci
		2. Pregovarati o zakupu ukupnog zemljišta za razvoj	3 mjeseca
		3. Ponuditi zamjenu za svojinu na susjednom zemljištu sa dozvolom, i riješiti definiciju udjela u svojini na zemljištu.	6 mjeseci ali 2 mjeseca za potvrdu namjere vlasnika
<b>Berane - Jelovica</b>	Privatna svojina	Pregovaranje u dvije faze: 1. Ponuditi zajedničko ulaganje u zamjenu za udjele/dionice kompanije koja će postati vlasnik (zamjena zemljišta za dionice). Vlasnici su već principijelno pristali.	6 mjeseci
		2. Pregovarati o zakupu ukupnog zemljišta za razvoj	3 mjeseca
<b>Bijelo Polje – Jelah</b>	Privatna svojina	Pregovaranje u dvije faze: 1. Ponuditi zajedničko ulaganje u zamjenu za udjele/dionice kompanije koja će postati vlasnik (zamjena zemljišta za dionice). Vlasnici su već principijelno pristali.	6 mjeseci
		2. Pregovarati o zakupu čitavog zemljišta za razvoj	3 mjeseca
<b>Ulcinj - Velika Plaža*</b>	Privatna vlasništva. Svojina je definisana u popisu zemljišta	Pregovarati sa privatnim vlasnicima u fazama:	
		1. Ponuditi zajedničko ulaganje u zamjenu za udjele/dionice kompanije, koja će postati	6 mjeseci ali 2 mjeseca za potvrdu namjere

		vlasnik zemljišta (zamjena zemljišta za dionice).	vlasnika.
		2. Ponuditi zamjenu za svojinu na susjednom državnom zemljištu sa dozvolom i riješiti definiciju vlasništva.	6 mjeseci ali 2 mjeseca za potvrdu namjere vlasnika.
		3. Pregovarati o zakupu ukupnog zemljišta za razvoj.	6 mjeseci ali 2 mjeseca za potvrdu namjere vlasnika
		4. Prinudno eksproprisati zemljište	2 godine, ali će proces početi nakon 4 do 6 mjeseci, ukoliko vlasnici ne izraze želju da sarađuju.
<b>Tivat – Gošići (Orascom)*</b>	Opštinska svojina, u toku su sporovi	Investitor izvještava da pregovori s privatnim vlasnicima dobro napreduju i da će biti sklopljeni na način da budu u skladu sa programom razvoja.	
<b>Ulcinj – Saško Jezero*</b>	Privatna svojina	Vlasnik zemljišta radi na planskim procedurama i traži investiture za početak izgradnje čim <i>Studija lokacije</i> bude odobrena od strane <i>Ministarstva održivog razvoja i turizma</i>	
<b>Nikšić – Grahovo*</b>	Privatna svojina	Potencijalni investitor je potvrdio da su pregovori s vlasnicima znatno uznapredovali te da su završene potrebne geometrijske analize, kako bi se omogućio prenos zemljišta. Projektantu je potrebno finansiranje.	
<b>Tivat - Montepranco*</b>	Državna svojina sa postupcima restitucije u toku	Investitor je potvrdio da su u toku pregovori za zaključenje kupoprodajnog ugovora sa državom. Nije jasno kako će biti riješeni slučajevi restitucije.	
<b>Danilovgrad – Viško Polje*</b>	Privatna svojina	Investitor je potvrdio da su pregovori s vlasnicima u poodmakloj fazi, i da postupci zavise od finansiranja	

\*Lokacija od *nacionalnog znača*

#### ***Dodatak 4***

#### **Tabela koja prikazuje postojeći i planirani status svake lokacije**



		<b>Trenutno korišćenje navedeno u katastru zemljišta</b>	<b>Trenutna planska namjena u GUP/PUP</b>	<b>U izradi</b>
<b>Kotor-Zagora</b>	Golf teren za šampionat i <i>Centar za učenje.</i>	Šuma 4. kategorije	Niska divlja vegetacija, turistički razvoj, poljoprivreda.	PUP
<b>Budva-Buljarice</b>	Teren pune veličine i <i>Centar za učenje.</i>	Močvara, polje, pašnjak.	Sport i rekreacija.	
<b>Bar-Virpazar</b>	Standardni teren i <i>Centar za učenje.</i>	Šuma 3. klase, pašnjak		PUP*/sport i rekreacija
<b>Podgorica-Lužnica</b>	Standardni teren i <i>Centar za učenje.</i>	Pašnjak, polje, šuma 3. klase, poljoprivreda	Pašnjaci, polja, šuma 3. klase.	PUP
<b>Bjelo Polje-Jelah</b>	Alternativni teren i <i>Centar za učenje.</i>	Pašnjak	Pašnjaci	PUP
<b>Žabljak-Vrela</b>	Alternativni teren i <i>Centar za učenje.</i>	Polje, pašnjak	Polja, pašnjaci	PUP/ sport i rekreacija
<b>Rožaje-Ruište</b>	Alternativni teren	Polje, šuma	Šuma	PUP
<b>Plav-Skić</b>	Alternativni teren i <i>Centar za učenje.</i>	Pašnjak, šuma 6. klase	Šuma	PUP
<b>Lokacije koje su obuhvaćene postojećim ili predloženim razvojnim master planovima</b>				
<b>Berane-Jelovica</b>	Alternativni teren.	Polje, šuma		PUP <sup>2</sup> DSL <sup>o</sup> /Golf
<b>Ulcinj-Velika Plaža</b>	Teren za šampionat.	Polje, pašnjak		DSL <sup>o</sup> /Golf
<b>Inicijative investitora</b>				
<b>Tivat-Orascom</b>	Teren za šampionat.	Šuma 3. klase	Odobren PUP - Golf sa vilama.	
<b>Ulcinj-Šaško Jezero</b>	Standardni teren.	Polje, šuma 3. klase	Polje, šuma 3. klase.	LSL <sup>1</sup> /Golf
<b>Nikšić-Grahovo</b>	Teren pune veličine.	Polje, šuma 3. klase		
<b>Tivat – Montepranco</b>	Teren pune veličine.	Poljoprivreda/nema podataka	Odobren PUP - Centralna zona/sport i rekreacija.	
<b>Danilovgrad-Viško Polje</b>	Teren pune veličine.	Poljoprivreda/nema podataka		PUP

\*PUP - Prostorno urbanistički plan urađen od strane opštine

<sup>o</sup>DSL – Državna studija lokacije

<sup>1</sup>LSL – Lokalna studija lokacije

<sup>2</sup>PUP- Posebni urbanistički projek

### **Dodatak 5**

#### **Rizici koje investitori uzimaju u obzir**

Rizik	Komentar
Državni rizik	Ovo je prvi rizik koji će investitori razmotriti. Činjenica da je Crna Gora danas daleko u procesu pristupanja EU i NATO-u je pozitivan faktor.
Politički rizik	Investitor će procjenjivati stabilnost Vlade.
Lakoća poslovanja u Crnoj Gori	U nastavku se nalazi tabela koju je napravila <i>Svjetska banka</i> , koja pokazuje kako je Crna Gora ocijenjena u odnosu na 183 države.
Svojina na zemljištu	Svojina na svim predloženim lokacijama istražena je od strane <i>Golf Projects doo</i> u sklopu projekta. <b>Preporučuje se da Ministarstvo finansija garantuje svojinska prava na svakoj lokaciji, na sam dan izrade Crnogorskog investicionog vodiča za golf (Vodič za investitore).</b>
Oporezivanje	Vlada je utvrdila politiku niskih poreza te uspostavila proporcionalnu stopu od 9% za porez na dobit i porez na dohodak fizičkih lica. <b>Vlada bi mogla ponuditi poreske podsticaje za firme koje ulažu u golf terene i osigurati subvencije za zapošljavanje ljudi.</b> Investitori koji ulože više od 500.000€, mogu aplicirati za državljanstvo.
Povećani porez	Problemi sa svjetskom ekonomijom koji utiču i na Crnu Goru mogu uzrokovati povećanje poreza <b>Od Ministarstva finansija bi trebalo tražiti da daju komentar na ovo, za Vodič za investitore.</b>
Veličina investicija	Minimiziranje veličine investicije i, posledično, rizika, ključna je komponenta u bilo kojoj investicionoj odluci. <b>Glavni faktor će biti cijena zemljišta. U slučajevima kada se radi o državnom zemljištu uslovi mogu biti ugovoreni tako da se utvrdi minimalna cijena za zemljište, (kupovina/zakup) na samom startu, s tim da isplate počnu onda kada se krene sa poslom.</b>
Potreba za hotelom	Finansiranje hotela u današnjem okruženju je teško. Za uspješnost turističkog dijela <i>Strategije</i> važno je prisustvo dobrih hotela (najmanje 4 zvjezdice) na svim lokacijama, kako bi se podstakao <i>Golf safari</i> . Međutim, za finansiranje hotela investitori će možda morati izgraditi i prodati stambene objekte, kako bi mogli finansirati hotele. <b>Alternativa je da Vlada razmotri finansiranje jednog ili dva hotela na sjeveru, kao podršku investitoru koji gradi golf teren i stambene objekte u njegovom okruženju. Hoteli se mogu zadržati ili prodati onda kada počnu sa radom.</b>
Kašnjenja u planiranju	Prilikom odabira lokacije firma <i>Golf Projects</i> sarađivala je vrlo usko sa Vladom i lokalnim samoupravama, kao i organima uprave nadležnim za planiranje Smjernice za planiranje i pravila za zaštitu životne sredine sastavljeni su kako bi

	<p>pomogli projektantima i investitorima u procesu planiranja.</p> <p><b>Preporučuje se da lice koje imenuje <i>Ministarstvo održivog razvoja i turizma</i> nadgleda golf projekte i podrži investitore kroz proces planiranja kako bi se obezbijedilo da investitori daju tačne informacije planerima i da planeri reaguju blagovremeno.</b></p>
<b>Valutni rizik</b>	Crna Gora koristi samo € kao valutu, a rizik se smatra niskim, s obzirom da će kupovina biti uglavnom u €, a većina prodaja biće osobama s ušteđevinama i primanjima u €.
<b>Sigurnost</b>	Crna Gora ima nisku stopu kriminala, a naše iskustvo u posljednje 4 godine je bilo vrlo pozitivno. Vlada je vrlo svjesna da bi trebalo održavati nivo sigurnosti okruženja, ako se žele privući bogati ljudi.
<b>Repatrijacija novca</b>	Repatrijacija novca se mora pokazati kao neproblematična.
<b>Dostupnost finansiranja zaduženjem</b>	<p>Finansiranje zaduživanjem nije uvijek lako dostupno na globalnom nivou, a svakako ne u Crnoj Gori.</p> <p><b>Postoje modaliteti da Vlada pomogne investitorima, bilo davanjem kredita ili pružanjem garancije bankama za podršku investitorima. Oba pristupa su korišćena u drugim zemljama kada se smatralo da je to u interesu zemlje i građana.</b></p>
<b>Zagađivanje lokacije</b>	Sve lokacije trebalo bi da prođu kroz postupak procjene životne sredine
<b>Prodaja</b>	<p>Da li će postojati tržište za golf i izgradnju oko lokacija?</p> <p>Vlada može utvrditi planove za promovisanje Crne Gore i golfa u Crnoj Gori kao i dati predloge o tome na koji način investitori mogu sarađivati s Vladom, kako bi pomogli u ovom procesu.</p>

### Lakoća poslovanja u Crnoj Gori

Lakoća...	Poslovanje 2010. rang	Poslovanje 2009. rang	Promjena u rang
• poslovanja	71	77	+6
• započinjanja poslovanja	85	107	+22
• dobijanja građevinske dozvole	160	166	+6
• zapošljavanja radnika	46	93	+47
• upisa vlasništva	131	125	-6
• dobijanja kredita	43	41	-2
• zaštite investitora	27	25	-2
• plaćanja poreza	145	139	-6
• prekogranične trgovine	47	46	-1
• izvršenja ugovora	133	133	0
• zatvaranja poslovanja	44	44	

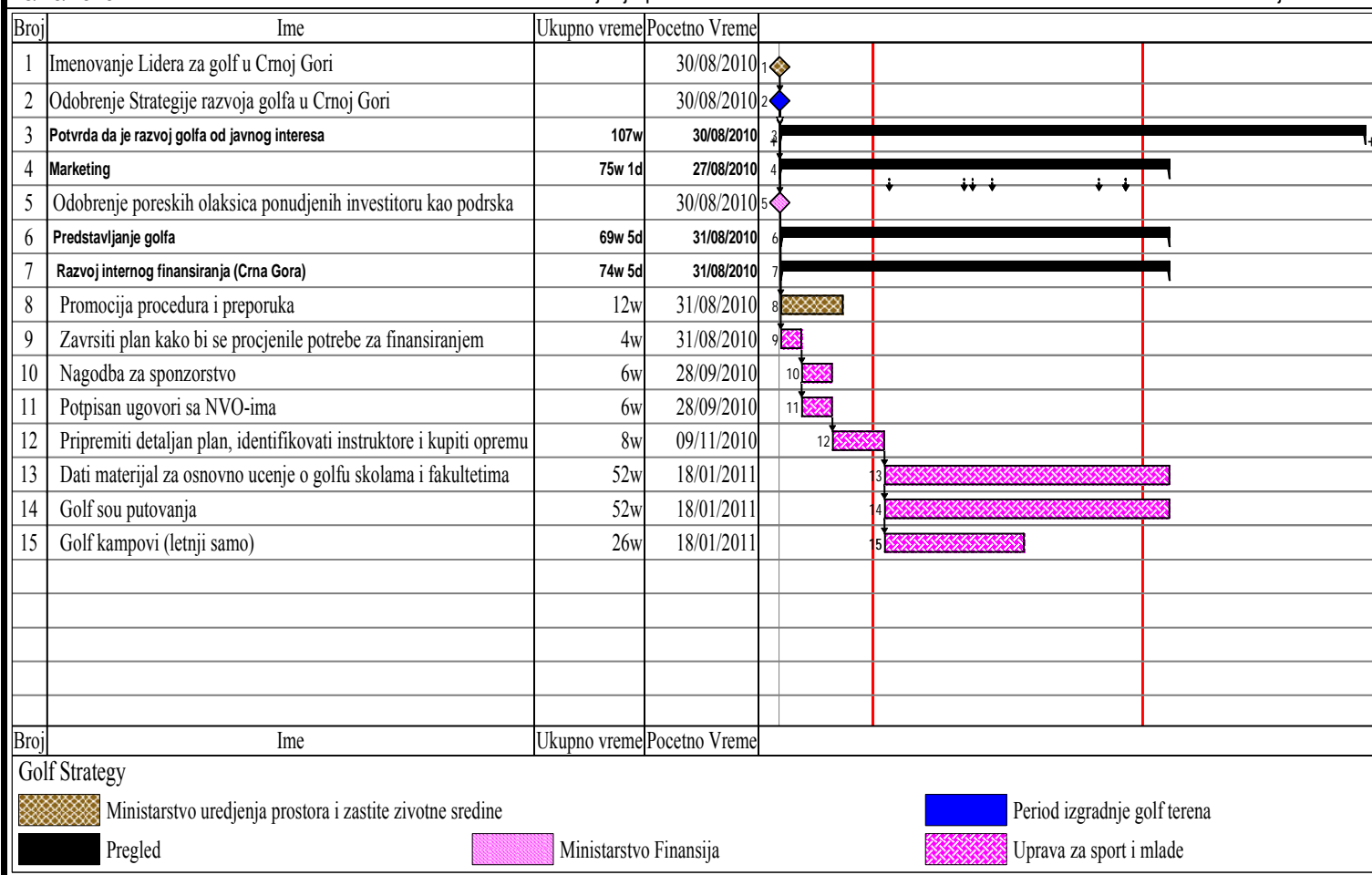
Izvor: *World Bank Group*

# NACRT Strategija razvoja golfa u Crnoj Gori

25/10/2010

Ministarstvo uredjenja prostora i zastite zivotne sredine

Golf Projects DOO



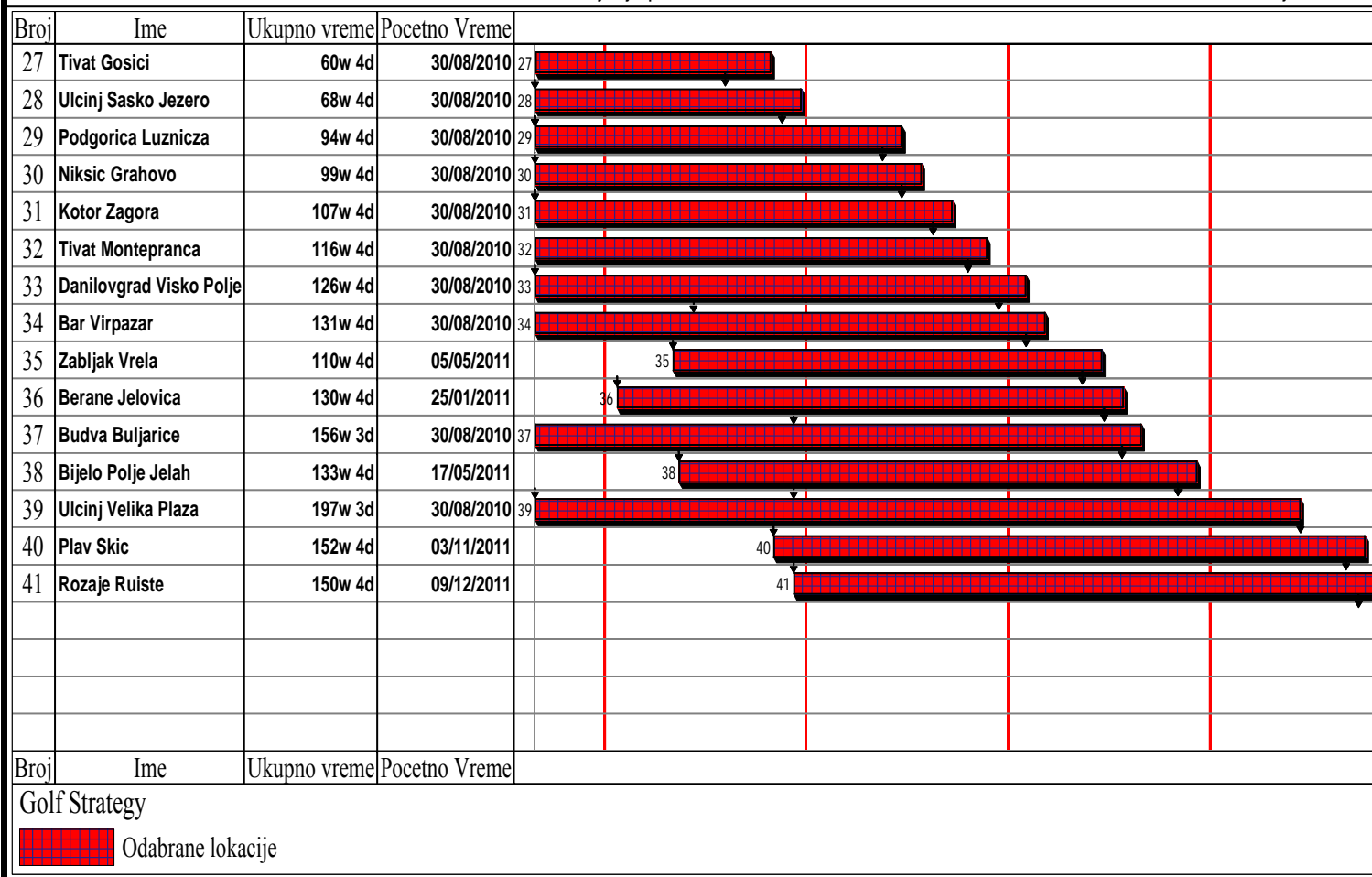
[illegible]

# NACRT Strategija razvoja golfa u Crnoj Gori

25/10/2010

Ministarstvo uredjenja prostora i zastite zivotne sredine

Golf Projects DOO



Project Ref. F:\golf\report 4\Montenegro Golf Strategy mne.pp

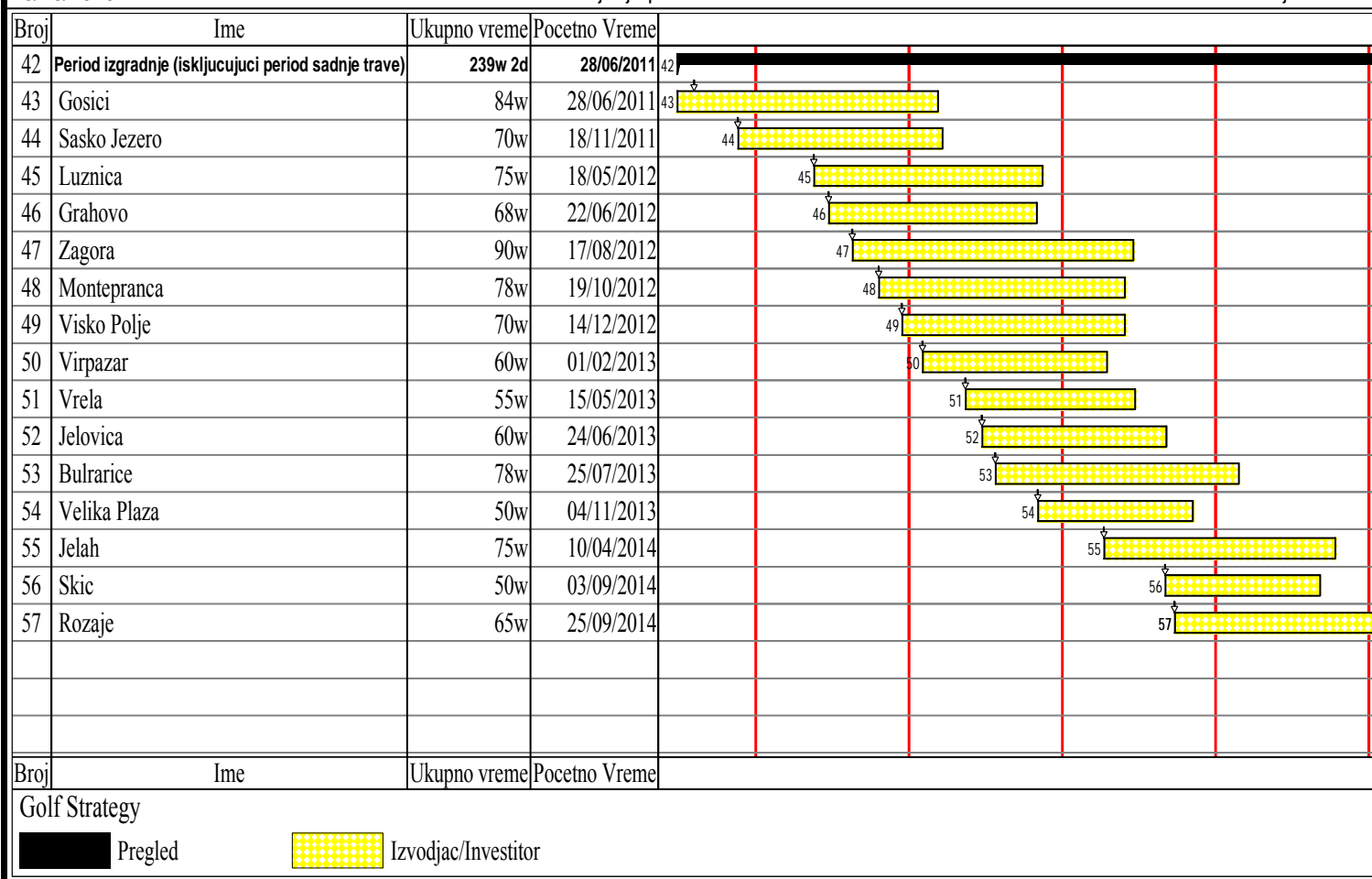
Planned by Asta Powerproject

# NACRT Strategija razvoja golfa u Crnoj Gori

25/10/2010

Ministarstvo uređenja prostora i zaštite životne sredine

Golf Projects DOO

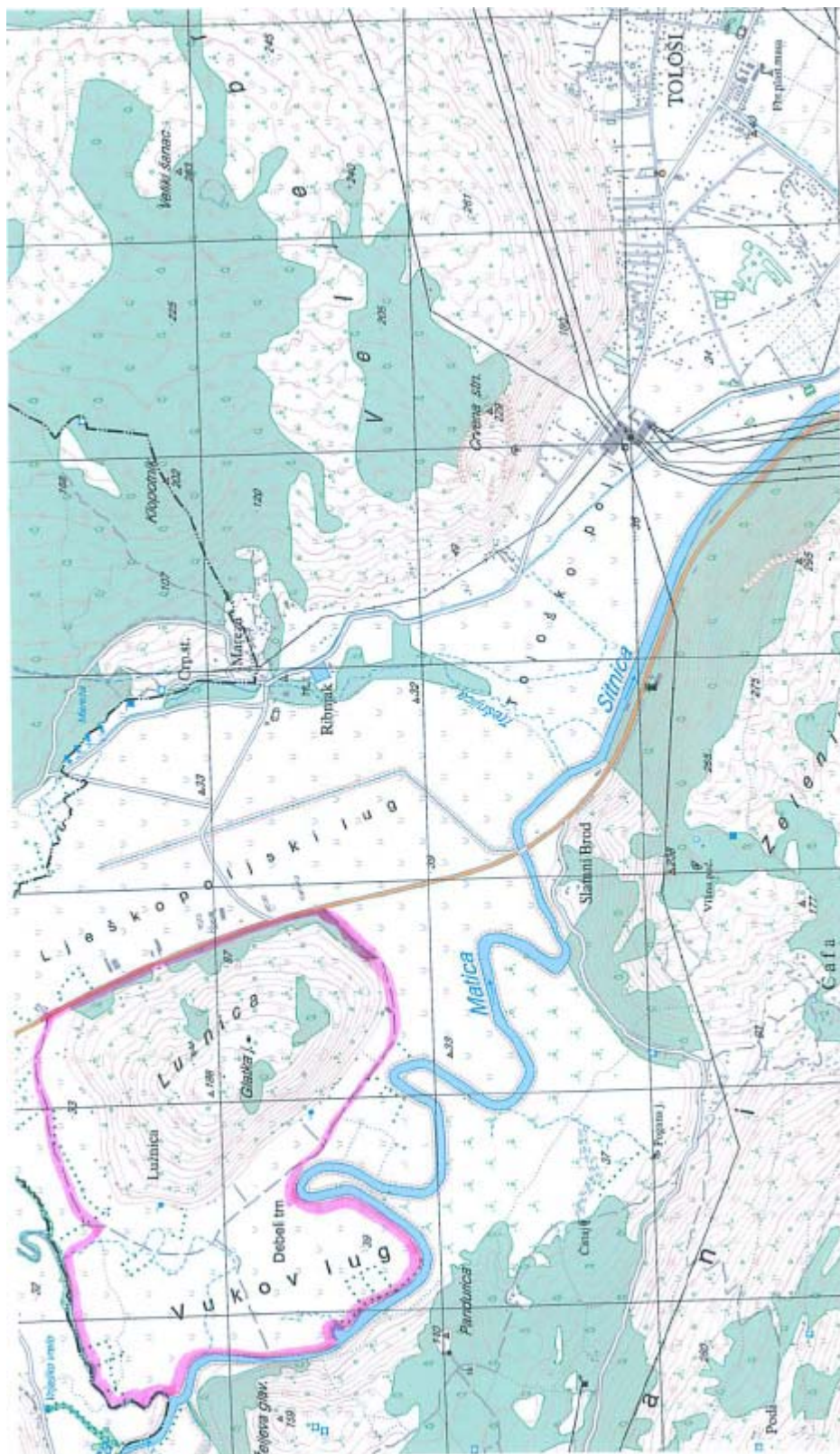




### Plan golf terena i lokacije u Lužnici









## Plan golf terena i lokacije u Zagori







## **Dodatak 9**

### **Alternative upravljanja golf terenom**

Država /opština, ima nekoliko mogućnosti u pogledu funkcionisanja golf terena i upravljanja njime. Opštine obično koriste jednu od četiri različite vrste funkcionalnih struktura u vođenju svojih golf sadržaja.

Te četiri metode su:

- samostalno upravljanje od strane opštine;
- privatna profitna menadžerska kompanija;
- neprofitna menadžerska kompanija;
- *Ugovori* o lizingu i koncesiji sa nezavisnim ugovaračem.

#### **Opcije upravljanja**

<b>Ugovorene obaveze</b>	<b>Samostalno upravljanje od strane opštine</b>	<b>Privatna profitna menadžerska kompanija</b>	<b>Neprofitna menadžerska kompanija</b>	<b><i>Ugovori o zakupu i koncesiji sa nezavisnim ugovaračem</i></b>
<b>Trajanje ugovora</b>	Početni ugovor može biti na period od dvije do pet godina sa dvogodišnjim opcijama	Početni ugovor može biti na period od deset ili više godina sa opcijama u zavisnosti od unapređenja kapitala (ulaganje za trajno poboljšanje stalnih sredstava)	Početni ugovor može biti na period od tri godine sa dvije jednogodišnje opcije	Neprimjenjivo
<b>Isplata</b>	Grad (opština) plaća menadžerskoj firmi fiksnu naknadu za njene usluge plus premije	Zakupac plaća Gradu fiksnu naknadu ili procenat bruto prihoda u zavisnosti od toga šta je više	Koncesionar plaća Gradu fiksnu naknadu plus procenat od bruto prihoda	Neprimjenjivo
<b>Unapređenje kapitala (ulaganje u strukturalno i trajno</b>	Grad plaća sva unapređivanja	Zakupac plaća za sva unapređivanja kapitala. Grad može osloboditi zakupca od zakupnine u	Koncesionar može platiti za manja ulaganja u unapređivanje; Grad plaća za sve	Grad je odgovoran za sva unapređivanja kapitala

<b>poboljšanje stalnih sredstava)</b>		zamjenu za vrijednost unapređivanja	veće projekte	
<b>Budžeti za rad i održavanje</b>	Grad ima ukupnu odgovornost za budžet kojim upravlja firma	Zakupac snosi odgovornost za budžet. Grad bi trebao imati ovlašćenje za uvid u troškove održavanja i unapređivanje kapitala (stalnih sredstava)	Koncesionar je odgovoran za budžet. Grad bi trebao imati ovlašćenje za pregled rashoda u cilju potvrđivanja poštovanja ugovornih obaveza	Grad ima kompletnu kontrolu nad budžetom golfa
<b>Ugovorene obaveze</b>	<b>Samostalno upravljanje od strane opštine</b>	<b>Privatna profitna menadžerska kompanija</b>	<b>Neprofitna menadžerska kompanija</b>	<b>Ugovori o zakupu i koncesiji sa nezavisnim ugovaračem</b>
<b>Prihodi</b>	Svi prihodi pripadaju Gradu (opština)	Svi prihodi pripadaju zakupcu.	Svi prihodi pripadaju koncesionaru	Svi prihodi pripadaju Gradu
<b>Naknade i cijene</b>	Preporučuje ih menadžment firma a odobrava Grad	Utvrđuje ih zakupac a odobrava Grad. Odobrenje bi trebalo biti moguće, ukoliko su naknade u skladu sa tržištem.	Preporučuje ih koncesionar a odobrava Grad	Utvrđuje ih Grad
<b>Radno vrijeme</b>	Preporučuje ih menadžment firma i odobrava Grad	Preporučuje ih menadžment firma i odobrava Grad	Preporučuje ih koncesionar i odobrava Grad	Utvrđuje ih Grad
<b>Zapošljavanje</b>	Grad mora odobriti zaposleno osoblje menadžment firme. Svi zaposleni pripadaju menadžment	Grad može tražiti zamjenu ključnog zaposlenog osoblja, ukoliko zakupac ne poštuje ugovorne obaveze.	Grad odobrava ključno zaposleno osoblje	Grad je odgovoran za sve zaposlene

	firmi. Grad nadoknađuje troškove zapošljavanja menadžment firmi			
<b>Oprema</b>	Grad zadržava vlasništvo nad opremom i plaća troškove opravke	Zakupac je dužan nabaviti svu opremu. Grad može odabrati da proda zakupcu svoju opremu ili je koristiti bilo gdje.	Grad može uključiti svoju opremu u ugovor; koncesionar je obavezan održavati i zamijeniti opremu po potrebi	Grad kupuje, održava i mijenja svu opremu

**Dodatak 10****Opcije koje su moguće na zemljištvu u državnom vlasništvu**

AKTIVNOST	OPCIJE KOJE SU PRIMJENJIVE ZA ZEMLJIŠTE, KOJE JE VLASNIŠTVO DRŽAVE ILI JE POD KONTROLOM DRŽAVE								
			Definisati razvojne zone npr. Površine namijenjene za hotele, vile, apartmane, marinu itd.						Potrebe za prilikom gotovine
	Zadržavanje i razvijanje	Davanje u zakup/prodaja cjelokupne lokacije	Razvoj samo golf terena	Prodaja/davanje u zakup dijela zemljišta za hotel, stambene i /ili poslovne sadržaje	Davanje u zakup golf sadržaja menadžment kompaniji	Prodaja dijela ili cjelokupnog izgrađenog proizvoda	Zadržavanje cjelokupnog komercijalnog razvojnog projekta i izdavanje u zakup	Troškovi zavise od veličine lokacije i vrste sadržaja	
Pripremiti zemljište za pristup investitorima.	✓	✓	✓	✓				Ugovarač i naknade za pravne usluge	Kratkoročno
Kompletirati Master plan lokacije i generalnu informaciju o istom, uključujući prihvatljive parametre planiranja.	✓	✓	✓	✓				€100,000 ++	Kratkoročno
Realizovati Studiju lokacije kako bi se maksimizirala vrijednost za minimalno investiranje.	✓	✓	✓	✓				€500,000 +++	Kratkoročno

AKTIVNOST	DOSTUPNE OPCIJE								
			Definisati razvojne zone npr. Površine namijenjene za hotele, vile, apartmane, marinu itd.						
	Zadržavanje i razvijanje	Davanje u zakup/prodaja cjelokupne lokacije	Razvoj samo golf terena	Prodaja/davanje u zakup dijela zemljišta za hotel, stambene i /ili poslovne sadržaje	Davanje u zakup golf sadržaja menadžment kompaniji	Prodaja dijela ili cjelokupnog izgrađenog proizvoda	Zadržavanje cjelokupnog komercijalnog razvojnog projekta i izdavanje u zakup	Troškovi zavise od veličine lokacije i vrste sadržaja	
Izgraditi golf teren, da bi se povećala vrijednost zemljišta za razvojne projekte.	✓	✓	✓	✓	✓			€3,000,000 +++	3 - 5 godina min
Izgraditi hotele, radi maksimiziranja vrijednosti projekata stambene izgradnje.	✓	✓	✓	✓	✓			20,000,000++++	3 - 5 godina min
Izgraditi dio namijenjen stambenim objektima kako bi se ostvarenim profitom finansirali drugi	✓				✓	✓	✓		



projekti.									
Izgraditi cijelokupnu lokaciju i maksimizirati povraćaj.	✓				✓	✓	✓	€50,000,000+++ +	5 – 10 godina

## 1. Zakup/prodaja cjelokupne lokacije

Pripremiti *razvojni plan* za lokaciju i pregled kriterijuma za razvoj, kao što su voda, električna energija i pitanja zaštite životne sredine u formi sličnoj onoj koja je predstavljena u Izveštaju 3, uz dopunu izjavom Vlade Crne Gore o prihvatljivim ugovornim uslovima, čime će se za potencijalne investitore obezbijediti nivo transparentnosti neophodan radi donošenja odluke da li da investiraju.

Vlada Crne Gore će biti odgovorna za naručivanje/izradu *Mape puta* i reklamiranje investicionih mogućnosti.

Ovo je pristup za niskobudžetna ulaganja sa malim rizikom, za čije će kompletiranje biti potrebno nekoliko godina

Benefiti	Rizici	Umanjenje rizika	Kako država ostvaruje povraćaj	Vremenska dinamika
Potrebno minimalno ulaganje. Država zadržava kontrolu nad maksimiziranjem mogućnosti. Uključenost do utvrđenog kraja.	Država ne može pronaći investitora.	Imenovati odgovarajuće posrednike i započeti reklamiranje lokacije i potragu za investitorom, što je prije moguće.	Davanje u zakup /prodaja zemljišta oko golf terena. Zemljište oko golf sadržaja treba da bude obuhvaćeno po veoma niskoj cijeni.	6 mjeseci za završetak konsolidacije zemljišta Nepoznat vremenski period za pronalaženje investitora, ali može potrajati više godina

- **Formirati kompaniju, dati zemljište u zakup kompaniji, napraviti *plan razvoja*, realizovati *Studiju lokacije* i prodati kompaniju**

Vlada Crne Gore formira kompaniju za upravljanje potencijalnim resursom i zadržava svojinu nad zemljištem a zatim priprema *Plan razvoja*.

Nakon toga, Vlada Crne Gore započinje i realizuje *Studiju lokacije* i *Urbanističko tehničke uslove*, da bi se kasnije kompanija mogla reklamirati i prodati.

Trošak bi vjerovatno bio između 100.000 € i 200.000 € za realizaciju, plus 3 - 5% od vrijednosti prodaje/zakupa.

Benefiti	Rizici	Umanjenje rizika	Kako država realizuje povraćaj	Vremenska dinamika
<p>Potrebna minimalna ulaganja.</p> <p>Kada je završeno projektovanje, država može zadržati lokaciju, dok se ne postigne pravi poslovni dogovor.</p> <p>Kada je pravi poslovni dogovor postignut, država neće više biti uključena.</p>	<p>Država ulaže u realizaciju <i>Studije lokacije</i> i ne može pronaći investitora.</p> <p>Kompanija doživljava neuspjeh zbog nekog razloga.</p>	<p>Započeti potragu za investitorom čim se usaglasi <i>Plan razvoja</i>, i mnogo prije finalizacije <i>Studije lokacije</i></p> <p>Zadržati pravo na povraćaj zemljišta, ukoliko kompanija propadne.</p>	<p>Prodaja dijela ili cjelokupnog zemljišta.</p> <p>Prihod od zakupa ukoliko je zemljište dato u zakup novoj kompaniji.</p> <p>Mogućnost za djelimično avansno plaćanje.</p>	<p>8 - 12 mjeseci za formiranje kompanije, kompletiranje zakupa zemljišta ili kupovina, te kompletiranje <i>Plana razvoja</i> i priprema <i>Studije lokacije</i></p> <p>Nepoznat vremenski period za pronalaženje investitora, ali može potrajati više godina.</p>

- **Držati golf teren odvojeno od zemljišta za razvoj projekata. Zadržati golf teren i prodati/zakupiti preostalo zemljište kako bi se obezbijedilo finansiranje za razvoj golf terena**

<b>Benefiti</b>	<b>Rizici</b>	<b>Umanjenje rizika</b>	<b>Kako država ostvaruje povraćaj</b>	<b>Vremenska dinamika</b>
<p>Minimalna prethodno ulaganje. Atraktivno za investitore.</p> <p>Država zadržava kontrolu nad zemljištem golf terena.</p>	<p>Država ulaže u realizaciju <i>Studije lokacije</i> i ne može pronaći investitora.</p> <p>Država ulaže €3miliona – €20miliona i ne uspijeva da povрати trošak kroz vrijednost zakupa.</p> <p>Država ne može naći kompaniju kojoj će dati golf teren u zakup.</p> <p>Ugovarač ne uspijeva da upravlja golf terenom na efikasan način.</p>	<p>Započeti sa potragom za zakupcima zemljišta za razvoj projekata čim se usaglasi <i>Plan razvoja</i>, prije nego se realizuje <i>Studija lokacije</i>.</p> <p>Prodati i zakupiti dovoljno zemljišta za pokrivanje troškova izgradnje golf terena.</p> <p>Ugovoriti upravljanje golf terena.</p>	<p>Prodati/dati u zakup zemljište za razvoj projekata oko golf terena.</p> <p>Prihod od zakupa golf terena</p>	<p>3 godine + za formiranje kompanije, konsolidovanje zemljišta, pronalaženje investitora za zemljište namijenjeno razvoju i izgradnju golf terena.</p>

- **Držati golf teren odvojeno od zemljišta za razvojni projekat. Izgraditi golf teren i prodati/dati u zakup preostalo zemljište u cilju finansiranja razvoja golf terena kada je golf teren izgrađen**

<b>Benefiti</b>	<b>Rizici</b>	<b>Umanjenje rizika</b>	<b>Kako država ostvaruje povraćaj</b>	<b>Vremenska dinamika</b>
<p>Država garantuje da će golf teren biti izgrađen i golf startovati u Crnoj Gori.</p> <p>Vrijednost zemljišta za razvojni projekat bi trebalo da bude značajno veća po završetku golf terena.</p>	<p>Država ulaže novac potreban za izgradnju golf terena ali ne nalazi investitora/e koji će kupiti /zakupiti zemljište za razvojni projekat.</p> <p>Država mora investirati €3miliona – €20miliona, i iznos zakupa okolnog zemljišta možda neće pokriti troškove.</p> <p>Država ne može naći kompaniju kojoj će dati u zakup golf teren.</p> <p>Ugovarač ne uspijeva da upravlja golf terenom na efikasan način.</p>	<p>Potražiti investitora za zemljište za razvojni projekat odmah pošto se započne golf teren.</p>	<p>Prihod od prodaje i zakupa od zemljišta za razvojni projekat.</p> <p>Prihod od zakupa golf terena.</p>	<p>3 godine+ za formiranje kompanije, konsolidaciju zemljišta, građenje terena i pronalaženje investitora za razvijanje zemljišta.</p>

- **Finansiranje razvoja cjelokupne ili dijela lokacije**

<b>Benefiti</b>	<b>Rizici</b>	<b>Umanjenje rizika</b>	<b>Kako država ostvaruje povraćaj</b>	<b>Vremenska dinamika</b>
Država garantuje da je golf teren izgrađen i da će golf biti započet u Crnoj Gori, te da može izgraditi turističko <i>odmaralište</i> svjetske klase Država zadržava profit.	Država bi morala da finansira cjelokupni razvoj. Potrebno finansiranje bi se kretalo između €10 i €70 miliona u zavisnosti od vrste <i>odmarališta</i> . Država preuzima rizik koji je vezan za status investitora u projektu.	Osigurati da kompanija ima potpuno finansiranje. Zaposliti profesionalnu upravu i firme svjetske klase da razviju lokaciju.	Prodaja završenog razvojnog projekta.	5 do 10 godina

## **Dodatak 11**

### **Opcije za Vladu kako da obezbijedi sredstva za finansiranje golf terena ili čitavog rizorta**

Ključna pitanja koja treba riješiti:

1. Da li je Vlada zainteresovana da ispita načine za osnivanje organizacije koju će kontrolisati, vjerovatno kompanije/a, koja će pokrenuti neke od ključnih golf objekata u zemlji?
2. Ako jeste zainteresovana, kako Vlada planira da finansira ove operacije?

Jasno je da postoji dosta prepreka i pitanja na koja treba dati odgovor iako odgovaranjem na pitanja visokog nivoa počinjemo da stičemo uvid u granice onog što Vlada želi da preduzme i okvir u kom može da djeluje politički.

Dodatak 10 izlaže neke opcije koje se odnose na državno zemljište i koje su otvorene za Vladu. U sljedećem tekstu se nalaze informacije o mogućnostima da se poveća jezgro potrebnih finansijskih sredstava ukoliko Vlada želi da krene sa jednim ili više projekata.

Ukoliko Vlada namjerava da izgradi cijelo odmaralište neophodno je osnovati i finansirati kompaniju.

Zemljište ili pravo na upotrebu zemljišta će biti preneseno na kompaniju, kroz puni prenos svojine ili zakup.

Imenovaće se tim koji će izraditi biznis plan, sakupiti potrebna finansijska sredstva i zatim upravljati kompanijom

Sredstva za finansiranje mogu biti u formi:

- Duga, u tom slučaju Država zadržava vlasništvo nad kompanijom koja obezbjeđuje veći povratni kapital ali predstavlja veći rizik za Vladu
- Vlasničkog učešća (udjela/akcija), kada investitor kupuje akcije kompanije smanjujući dobit i rizik za Vladu
- Duga i akcija, kada Vlada i investitor dijele veći % profita i zajedno dijele rizik posjedovanja duga.

Pretpostavlja se da će neki oblik uobičajenog bankarskog finansiranja biti uključen u neke ili sve preduzete mjere finansiranja.

Ako se odabrala opcija vlasničkog učešća u kapitalu a pod pretpostavkom da je projekat profitabilan, investitori će izaći sa svojim dijelom profita a Vlada će dobiti golf teren i

vjerovatno hotel i/ili poslovni prostor na lokaciji koja će biti prodana ili zadržana, zajedno sa udjelom u dobiti.

Pretpostavlja se da će Država ugovorno angažovati menadžment golf terena.

**U nastavku su date neke sugestije u pogledu načina prikupljanja finansijskih sredstava koje mogu biti razmotrene**

### **11. 1 Finansiranje zaduživanjem**

#### **Državne € obveznice**

Mogući pristup je da Vlada izda € obveznice kako bi finansirala razvoj svoje imovine. Ovo mogu biti petogodišnje obveznice na trenutnom tržištu uz kamatne stope od 6 -8% plus troškovi.

Vlada treba da obezbijedi potpunu garanciju za obveznice. Biće unaprijed prouzrokovani određeni troškovi ali njihov nivo nije poznat.

Obveznice se mogu isplaćene prodavanjem dijela zemljišta uz odobreno planiranje i/ili prodavanjem razvijenih objekata. Nakon što je obveznica isplaćena, Vlada će posjedovati preostale objekte i imovinu koju može da zadrži ili proda.

#### **Prednosti i koristi**

Vlada dobija značajnu sumu novca kojom se može započeti izgradnja na jednoj ili više lokacija.

Vlada će unaprijediti cijeli razvojni proces golfa u Crnoj Gori ukazivanjem povjerenja drugim izvođačima radova koji vide dvije glavne lokacije u izgradnji.

#### **Rizici**

Vlada mora da pokaže veliko interesovanje i da isplati obveznice na kraju 5-e godine, iako je moguće da dođe do istovremeno zamjene.

Obveznice će biti garantovane od strane Vlade i ne mogu biti u vezi sa zemljom kao imovinom.

#### **Smanjenje rizika**

Ulagati novac samo u sredstva koja mogu biti relativno lako prodana, tj. konsolidovati velike parcele zemlje, dovoditi neke lokacije do nivoa *Studije lokacije*, izgradnja i prodaja stambenih jedinica. Prenos izgrađenih sadržaja na investitore/razvojne preduzimače što je brže moguće za novac.



### **Kako Vlada zarađuje svoje prihode**

Prodajom zemljišta, prodajom građevina, davanjem zemljišta u zakup

### **Vremenski okvir**

6 mjeseci da se pozajmi novac i 5 godina da se ostvari napredak na lokacijama.

## **11. 2 Finansijski kapital- Javno kotirana kompanija**

Kompanija (Nova kompanija) se osniva kako bi se prikupile finansije na londonskoj berzi - Alternativno investiciono tržište (AIM). Nije obavezno ali je poželjno sakupiti sredstva preko kompanije u Velikoj Britaniji koja ima zavisno društvo u Crnoj Gori u kom ima 100 % vlasništva i koje drži zemljište.

Troškovi listinga bi iznosili između €300,000 i €375,000 plus 3 – 5% sakupljenih sredstava. Vrlo je vjerovatno da će najmanje 150.000 € morati da se obezbijedi na spekulativnoj osnovi za finansiranje izrade biznis plana i sakupljanja sredstava. Ostatak će zavisiti od uspješnosti u prikupljanju sredstava i listingu.

Vlada će se obavezati da unese zemljište u Novu kompaniju, vjerovatno preko crnogorske kompanije, ili direktno u zamjenu za učešće u vlasništvu ili stavljanjem na raspolaganje po osnovu dugoročnog zakupa. Transakcija će se izvršiti kada nova kompanija okonča prikupljanje sredstava.

Nova kompanija (kotirano AD) će prikupiti potrebna sredstva u zamjenu za akcije u ovoj kompaniji.

### **Prednosti i koristi**

Vlada ne mora da finansira izgradnju.

Kada se nađe na Alternativnom investicionom tržištu, ova kompanija može i ubuduće prikupljati finansijska sredstva sa ciljem preduzimanja daljih projekata.

### **Rizici**

Pad listinga i Vlada gubi spekulativni novac.

Kompanija nije efikasna u poslovanju ili ide u likvidaciju.

Nova kompanija će morati da ispunjava propisane zahtjeve jer je uvrštena u UK listing.

### **Smanjenje rizika**

Uvodni posao je obavljen sa odabranim, tzv. Nominovanim savjetnicima (engl. „NOMAD“) kako bi osigurala uspješnost i moguće preuzimanje emisije radi finansiranja.

Prava nad zemljom su prenesena na Novu kompaniju tek kada je listing i odgovarajuće prikupljanje sredstava okončano a Vlada ima pravo preispitivanja (engl. „revision“) postupka sa zemljištem ukoliko kompanija propadne

### **Kako Vlada ostvaruje svoj prihod**

Kao akcionar – Dividende kad postupak počne da generiše dobit i raspodjele po okončanju projekta

I/ili

Prihod od zakupa ako je zemljište dato u zakup Nove kompanije

### **Vremenski okvir**

6 – 8 mjeseci da se osnuje kompanija, prenesu kompaniji prava nad zemljištem, odrede i ovlaste savjetnici i prikupi novac.

Broj godina potreban da se izgradi golf teren zavisi od njegove veličine

## **11.3 Finansijski kapital - Institucije ili privatni izvori**

### **Može poticati od:**

- Javni fondovi namijenjeni investiranju („sovereign funds“)
- Institucije
- Hedž fondovi
- Investicioni fondovi za nekretnine
- Bogati pojedinci

Troškovi sakupljanja novca će vjerovatno iznositi između € 200.000 i 300.000 €, plus 2 - 5% za prikupljena sredstva. Najmanje 100.000 € bi trebalo da bude na raspolaganju na spekulativnoj osnovi za finansiranje izrade biznis plana i sredstava. Ostatak će biti plaćen za ako se uspješno prikupe sredstva..

Vlada bi se obavezala da doprinese zemljište Novoj kompaniji, ili direktno u zamjenu za učešće u vlasništvu ili po osnovu dugoročnog zakuša.

Zatim bi Nova kompanija prikupila finansije u zamjenu za udjele/akcije u toj kompaniji. Po uspješnom prikupljanju novčanih sredstava zemlja bi bila prenesena ili iznajmljena Novoj kompaniji.

### **Prednosti i koristi**

Vlada ne mora da pozajmljuje novac (uzima u zajam).

Neki investitori mogu biti voljni da finansiraju druge projekte ako ovaj bude uspješan.

### **Rizici**

Kompanija je neuspješna u radu ili ide u likvidaciju.

### **Smanjenje rizika**

Zemljište će pripasti novoj kompaniji tek ako i kada je prikupljanje sredstava uspješno završeno. U ovom scenariju, mala je vjerovatnoća da će se investitori saglasiti da se zemljište vrati Vladi (engl. „revision“) ukoliko kompanija propadne.

### **Kako Vlada zarađuje svoj novac**

Kao akcionar – Dividende kad projekat počne da generiše prihode i raspodjela po okončanju projekta.

I/ili

Prihod od zakupa, ako zemljište dato u zakup Novoj kompaniji.

### **Vremenski okvir**

4 - 6 mjeseci da se osnuje kompanija, prenesu kompaniji prava nad zemljištem, odredi i ovlasti savjetnik i prikupe novčana sredstva.

## **11.4 Drugi mogući putevi do sredstava za finansiranje**

Kako bi se smanjio nivo novčanih sredstava koje je potrebno prikupiti, moguće je obratiti se svim velikim investitorima-graditeljima u oblasti sa ciljem formiranja konzorcijuma koji bi doprinio za finansiranje troškova golf terena.

Drugi pristup je da od svakog investitora-graditelja bude zatraženo da se obaveže da otkupi, uz popust, pristupnice golf klubu za % stambenih jedinica koje taj investitor prodaje a investitori mogu ponuditi isto bez naknade kao sredstvo za promociju prodaje ili naplaćivati dodatnu cijenu za taj sadržaj. Ako se izabere ovaj put može biti neophodno da se članstvo u klubu bazira na stambenoj jedinici, tako da vlasnik može navedeno da nudi kao dio svoje ponude za izdavanje stambene jedinice u zakup. Pristupna naknada se plaća avansno a postoji i godišnja članarina.

Na primjer, ako se investitor saglasi da kupuje određeni broj pristupnica članstvu u klubu za određeni broj stambenih jedinica – napr. naknada za pristupanje je €10,000, onda kupac stambene jedinice kupuje stan za napr. €200,000 a u tu cijenu je uključena pristupna naknada za ekskluzivni golf klub. Ovo ne bi obezbijedilo pokriće za ukupne troškove, međutim moglo bi da predstavlja znatan doprinos. Postoje značajne prednosti za investitore-graditelje ako postoji golf teren.

Članstvo u golf klubu može biti prethodno prodato uz dio ili uz sve nove stambene objekte ili hotele izgrađene na lokaciji.

### **Zajam i kapital**

Može se obratiti i organizacijama kao što je EBRR (Evropska banka za rekonstrukciju i razvoj – EBRD).

Može se pretpostaviti se da će *EBRD* uzeti u obzir projekat koji ima jak tim upravljanja i pouzdanog investitora.

Može se pretpostaviti da bi maksimum njihovog angažovanja bio 30% potrebnih sredstava u obliku zaduženja ili učešća u vlasništvu nad kapitalom, ili kombinaciji to dvoje.