

ГРАД ПАНЧЕВО

НАЦРТ СТРАТЕГИЈЕ ПРИВЛАЧЕЊА
ИНВЕСТИЦИЈА 2019 - 2023.



МАЈ 2019. ГОДИНЕ

САДРЖАЈ

1. УВОД	3
1.1. ОСНОВЕ ЗА ИЗРАДУ СТРАТЕГИЈЕ	3
1.2. ЦИЉ И МЕТОДОЛОГИЈА ИЗРАДЕ СТРАТЕГИЈЕ	3
1.3. ОСНОВНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ О ПАНЧЕВУ	4
1.3.1. ГЕОГРАФСKE КАРАКТЕРИСТИКЕ ПАНЧЕВА	4
1.3.2. ДЕМОГРАФСKE КАРАКТЕРИСТИКЕ ПАНЧЕВА	5
1.3.3. ОБРАЗОВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ПАНЧЕВА	6
2. АНАЛИЗА СТАЊА	9
2.1. АНАЛИЗА ИНТЕРНОГ ОКРУЖЕЊА	9
2.1.1. ГЛАВНИ ЕКОНОМСКИ ПОКАЗАТЕЉИ ЗА ПАНЧЕВО	9
2.1.2. ФАКТОРИ ПОСЛОВНОГ ОКРУЖЕЊА У ПАНЧЕВУ	11
2.1.3. ПРЕГЛЕД ДИРЕКТНИХ ИНВЕСТИЦИЈА У ПАНЧЕВУ	18
2.1.4. СТАЊЕ ПРИВРЕДЕ И СЕКТОРА ММСПД У ПАНЧЕВУ	19
2.2. АНАЛИЗА ЕКСТЕРНОГ ОКРУЖЕЊА	22
2.2.1. PEST АНАЛИЗА	22
2.2.2. УСЛОВИ ЗА РАЗВОЈ СЕКТОРА ММСПД У СРБИЈИ	25
2.3. SWOT АНАЛИЗА	28
3. СТРАТЕШКЕ ОСНОВЕ	29
3.1. ВИЗИЈА ПАНЧЕВА КАО МЕСТА ЗА УЛАГАЊЕ И ПОСЛОВАЊЕ	29
3.2. КЉУЧНИ ФАКТОРИ УСПЕХА СТРАТЕГИЈЕ	30
3.3. АНАЛИЗА СТРАТЕШКИХ ПРИОРИТЕТА	30
3.3.1. КВАНТИТАТИВНА АНАЛИЗА ПРИВРЕДНИХ ДЕЛАТНОСТИ И ГРАНА	31
3.3.2. КВАЛИТАТИВНА АНАЛИЗА ПОСЛОВНОГ ОКРУЖЕЊА	33
3.4. ПРИЦИПИ ПЛАНИРАЊА ЛОКАЛНИХ ЕКОНОМСКИХ МЕРА	35
3.5. ПРИОРИТЕТНЕ СТРАТЕШКЕ ОБЛАСТИ	38
4. ОПЕРАТИВНИ ПЛАН	41
4.1. МЕРЕ ЗА РАЗВОЈ СЕКТОРА ММСПД	41
4.1.1. ИЗГРАДЊА ЛАНЦА ДОБАВЉАЧА ДИРЕКТНИХ ИНВЕСТИТОРА УНУТАР СЕКТОРА ММСПД У ПАНЧЕВУ	44
4.1.2. СПРОВОЂЕЊЕ АКТИВНОСТИ НАКНАДНЕ БРИГЕ О ИНВЕСТИТОРИМА И ВЕЛИКИМ ПРИВРЕДНИМ ДРУШТВИМА НА ТЕРИТОРИЈИ ГРАДА	45
4.1.3. КОНТИНУИРАНИ РАЗВОЈ ЉУДСКИХ РЕСУРСА	50
4.1.4. УСПОСТАВЉАЊЕ И НЕГОВАЊЕ ПРЕДУЗЕТНИЧКЕ ИНИЦИЈАТИВЕ И ПРОМОЦИЈА КОНЦЕПТА ПРЕДУЗЕТНИШТВА НА ТЕРИТОРИЈИ ГРАДА	51
5. ПЛАН ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ СТРАТЕГИЈЕ	53
5.1. НОСИОЦИ У ПОСТУПКУ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ СТРАТЕГИЈЕ	53
5.2. ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ У ПОСТУПКУ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ	54
ПРИЛОЗИ	55
ПРИЛОГ 1: МЕТОДОЛОГИЈА КВАНТИТАТИВНЕ АНАЛИЗЕ	55
ПРИЛОГ 2: СПИСАК ТАБЕЛА И ГРАФИКОНА	59
ПРИЛОГ 3: СПИСАК ДОКУМЕНТАЦИЈЕ ЗА ИЗРАДУ СТРАТЕГИЈЕ	60
ПРИЛОГ 4: СПИСАК УЧЕСНИКА ИНТЕРВЈУА И ФОКУС ГРУПА	62

СПИСАК СКРАЋЕНИЦА

АКЛОП	Анализа компоненти локалних промена
АПР	Агенција за привредне регистре
БДВ	Бруто додата вредност
БДП	Бруто домаћи производ
ГВ	Градско веће
ГУ	Градска управа
ЕУ	Европска унија
ИКТ	Информационо-комуникационе технологије
ЈКП	Јавно-комунално предузеће
ЈЛС	Јединица локалне самоуправе
КЛЕР	Канцеларија за локални економски развој
КО	Катарстарска општина
ММСПД	Микро, мала и средња привредна друштва
МНК	Мултинационална компанија
МПНТР	Министарство просвете, науке и технолошког развоја
НАЛЕД	Национална алијанса за локални економски развој
НСТЈ	Номенклатура статистичких територијалних јединица
НСЗ	Национална служба за запошљавање
ПС	Привредни савет
РЗС	Републички завод за статистику
СКГО	Стална конференција градова и општина
СПЕР	Секретаријат за привреду и економски развој
ССС	Степен стручне спреме
УЗОП	Удружење занатлија и осталих предузетника
CAGR	Compound Annual Growth Rate
CRM	Customer Relationship Management

1. УВОД

1.1. ОСНОВЕ ЗА ИЗРАДУ СТРАТЕГИЈЕ

Стратегија развоја Града Панчева 2014-2020 (у даљем тексту: Стратегија развоја), усвојена у октобру 2014. године, као једну од најважнијих мера у реализацији стратешког приоритета 1 - Унапређивање пословног амбијента, под тачком 1.2 предвиђа унапређење привлачења инвестиција. У оквиру ове програмске мере, међу кључним планираним активностима у периоду имплементације Стратегије развоја налази се израда Стратегије привлачења инвестиција 2019 - 2023. (у даљем тексту: Стратегија привлачења инвестиција; Стратегија).

За време имплементације Стратегије развоја, Градска управа (у даљем тексту: ГУ) Панчева спровела је низ активности са циљем побољшавања пословног окружења и стварања повољнијих услова за улагање и пословање привредних субјеката свих величина на територији Града. Међу њима се нарочито издваја инфраструктурно опремање Северне индустријске зоне која је припремљена као главна локација за реализацију гринфилд инвестиционих пројеката иностраних и домаћих инвеститора. За своје активности на унапређивању услова за пословање и инвестирање Градска управа добила је признање стицањем Сертификата за општину са повољним пословним окружењем у Југоисточној Европи додељеног од стране Националне алијансе за локални економски развој (у даљем тексту: НАЛЕД).

Након дуготрајног периода када напори Градске управе на привлачењу директних инвестиција нису имали за резултат нове стране директне инвестиције, пре свега, у прерађивачкој индустрији, током 2018. године започет је први велики пројекат у Северној индустријској зони који, по фазама, реализује немачка компанија из области производње компонената за аутомобилску индустрију. Као позитиван ефекат успешне сарадње иностране компаније и надлежних органа Градске управе, у протеклих годину дана знатно је повећано интересовање иностраних компанија за улагање у Панчеву, што чини готово извесним да ће целокупан капацитет Северне индустријске зоне бити попуњен током 2019. и 2020. године.

У оваквим околностима, стратешки приоритет доносилаца одлука Града померен је са привлачења директних инвестиција компанија са већинским иностраним власништвом на унапређење стања у сектору микро, малих и средњих привредних друштава (у даљем тексту: ММСПД) на територији Панчева. Поред чињенице да се Град позиционирао као повољна локација за велике инвестиције, на дугорочну оријентацију ка развоју сектора ММСПД утицали су и други фактори, попут могућности повезивања домаћих привредних друштава са страним инвеститорима, затим крупних проблема у сегменту великих привредних система који се налазе у поступку реструктурирања или стечаја, релативно високе стопе незапослености у Граду, до недовољно искоришћених потенцијала за интензивнији развој низа привредних делатности и грана.

1.2. ЦИЉ И МЕТОДОЛОГИЈА ИЗРАДЕ СТРАТЕГИЈЕ

Основни циљ израде Стратегије састоји се у свеобухватној анализи садашњег стања сектора микро, малих и средњих привредних друштава у Граду Панчеву, као информационој основи за формулисање предлога општих и посебних циљева, односно стратешких мера за даљи развој сектора ММСПД у целини, као и у оквиру изабраних приоритетних привредних делатности и грана.

У оквиру рада на припреми Стратегије, примењени су савремени и међународно признати инструменти и технике израде стратешких докумената. Између осталог, Додатак је, током свог рада на развоју Стратегије, користио следеће, као и друге аналитичке методе:

- a. компаративно-историјски метод;
- b. аналитичко-синтетички метод;
- c. статистичко-графичка презентација;
- d. PEST анализа (анализа политичких, економских, социолошких и технолошких трендова);
- e. SWOT анализа (анализа јаких и слабих страна, шанси и претњи из окружења);

- f. Анализа локационих коефицијената;
- g. Анализа компоненти локалних промена, и друге.

За време ангажмана на изради Стратегије, спроведене су обе врсте истраживања, а у сврху прикупљања свеобухватних података у вези са интерним и екстерним окружењем Града Панчева:

- 1. примарно истраживање;
- 2. секундарно истраживање.

Примарно истраживање обављено је са циљем сазнавања ставова изабраних представника Градске управе и привредног сектора на тему постојећег стања, кључних проблема и изазова у раду, као и приоритета у наредном временском периоду који је обухваћен Стратегијом. Као технике примарног истраживања коришћени су:

- a. метод структурисаних интервјуа;
- b. метод фокус група;
- c. метод анкетирања на основу упитника са затвореним и отвореним питањима.

Метод струкурасаног интервјуа коришћен је у поступку израде Стратегије за разговор са градоначелником Града Панчева, а, поред интервјуа, одржан је низ састанака са представницима Секретаријата за привреду и економски развој, у својству чланова Тима за реализацију пројекта израде Стратегије привлачења инвестиција.

Метод фокус група примењен је на следеће фокус групе:

- 1. Фокус група 1: градоначелник, помоћник градоначелника за економски развој и чланови Градског већа;
- 2. Фокус група 2: представници секретаријата Градске управе;
- 3. Фокус група 3: чланице Привредног савета Града Панчева.

Секундарним истраживањем обухваћени су постојећи расположиви подаци из следећих и других извора:

- публикације Републичког завода за статистику;
- подаци Агенције за привредне регистре Републике Србије;
- документи Градске управе и Регионалне привредне коморе Панчево;
- Интернет презентација Града Панчева;
- документи и подаци из других, јавно доступних извора.

Списак докумената коришћених током рада на изради Стратегије привлачења инвестиција дат је као Прилог Стратегије.

Најзад, у периоду израде Стратегије, од стране представника Добављача изведене су две обуке које су биле намењене за представнике секретаријата Градске управе и чланове Привредног савета Града Панчева.

1.3. ОСНОВНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ О ПАНЧЕВУ

1.3.1. ГЕОГРАФСKE КАРАКТЕРИСТИКЕ ПАНЧЕВА

Град Панчево, који се налази у статусу града од 29.12.2017. године, након ступања на снагу Закона о територијалној организацији Републике Србије, смештен је у јужном делу Аутономне покрајине Војводине, у северном делу Републике Србије и представља економски и културни центар јужног Баната. Град представља административно седиште Јужнобанатског округа којем припадају и општине и градови: Алибунар, Бела Црква, Вршац, Ковачица, Ковин, Опово и Пландиште.

Панчево се налази 18 км североисточно од Београда, на ушћу Тамиша у Дунав. Удаљеност од

Београда спада у једну од најважнијих предности Панчева у односу на остале локалне самоуправе у Србији. Општине са којима се Панчево граничи су: Ковачица, Алибунар, Ковин и град Београд, као и јужна граница на Дунаву (према београдској градској општини Гроцка).

Слика 1. Град Панчево



Извор: Booking.com

Панчево се истиче по нарочито повољном геостратешком положају, будући да се налази у непосредној близини Коридора 10 (Салцбург-Љубљана-Загреб-Београд-Ниш-Скопље-Солун), са крацима од Београда до Хоргоша и од Ниша до Димитровграда, као и Коридора 7 (Дунавска трансверзала), који директно повезује Панчево са централном и југоисточном Европом. Коридор 7 представља средиште речног саобраћаја Европе (Северно море-Рајна-Мајна-Дунав-Црно море-даље ка истоку). Панчево на Дунаву има луку и два пристаништа.

Град је саобраћајно повезан са другим деловима територије Републике Србије, као и државама Југоисточне, Централне и Источне Европе друмским, железничким и речним коридорима. Поред тога што има приступ Коридору 10, Панчево излази на магистралне путеве: Београд-Панчево-Вршац-Румунија, односно Панчево-Ковин-Ковачица. Главни железнички правци на територији Града укључују следеће: Београд-Панчево-Вршац-Букурешт-Констанца (са краком према Украјини), као и Панчево-Зрењанин-Кијинда.

На основу података из 2017. године, укупна дужина путева на територији Града износи 140,9 км, од чега државни путеви I реда чине 38,3 км, државни путеви II реда - 35,7 км, док се преосталих 66,9 км односи на општинске путеве.

1.3.2. ДЕМОГРАФСKE КАРАКТЕРИСТИКЕ ПАНЧЕВА

Град Панчево, према процени на дан 30.6.2017. године, има 120.361 становника у својих 10 општина на укупној површини од 756 км². Густина насељености износи 159 становника по метру квадратном. Просечна старост становништва је 42,6 година, а просечна дужина трајања животног века - 75 година. Стопа природног прираштаја је негативна (-4).

За Панчево је карактеристично релативно велико учешће радно способног становништва у укупној популацији; становници до 17 година старости чине 18% укупног броја становника, становници између 18 и 64 године чине 64%, док становници преко 65 година чине 18% укупног броја.

Највећи број становника Града има средњи ниво образовања, 55 одсто, док становници са

високим и вишим образовањем чине 7,25 одсто укупног броја становника.

Табела 1. Основни демографски подаци за Панчево

	2011.	2012. ¹	2013. ¹	2014. ¹	2015. ¹	2016. ¹	2017. ¹
Укупан број становника	123.445	122.916	122.492	122.013	121.482	120.871	120.361
Панчево	76.203						
Старчево	7.473						
Качарево	7.100						
Банатско Ново Село	6.686						
Омољица	6.309						
Јабука	6.181						
Долово	6.146						
Банатски Брестовац	3.251						
Глогоњ	3.012						
Иваново	1.053						
Површина, у км ²	756	756	756	756	756	756	756
Густина насељености	163	163	162	161	161	160	159
Број насеља							10
Број катастарских општина							11
Број месних заједница							16
Становништво према старости							
0-14							17.558
15-64							80.643
65 и више							22.160
Просечна старост становништва							42,60
Становништво према школској спреми							
Без школске спреме	2.527						
Непотпуно образовање	8.479						
Основно образовање	20.853						
Средње образовање	57.975						
Више образовање	6.250						
Високо образовање	9.589						
Непознато	219						

¹ Процена на дан 30.6.

Извор: Републички завод за статистику; Анализа аутора

1.3.3. ОБРАЗОВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ПАНЧЕВА

На територији Града Панчева, на почетку школске 2018/2019. године радило је укупно 29 школских установа у систему основног и средњег образовања и то:

- основно образовање: 19 школа (10 градских и 9 сеоских),
- средње образовање: 7 школа;
- основно и средње образовање: 3 школе које истовремено обављају делатност основног и средњег образовања (Школа за основно и средње образовање Мара Мандић, Музичка школа Јован Бандур и Балетска школа Димитрије Парлић).

На нивоу високог образовања, у Панчеву раде два приватна факултета:

- Факултет за менаџмент Нови Сад,
- Стоматолошки факултет Панчево.

Табела 2. Број одељења, број ученика који су уписали школу и број ученика који су завршили школу

	2013/2014.			2014/2015.			2015/2016.			2016/2017.			2017/2018.		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1 - Број одељења															
2 - Број ученика који су уписали школу															
3 - Број ученика који су завршили школу															
Основне школе	503	10.399	1.166	507	10.337	1.168	511	10.391	1.266	516	10.282	1.191	506	10.172	1.355
Средње школе	213	5.459	1.360	214	5.360	1.440	205	5.142	1.392	204	5.089	1.246	202	5.115	1.206

Извор: Секретаријат за јавне службе и социјална питања; Анализа аутора

На територији Града приметан је стабилан број ученика који су уписали основне школе у

периоду од 2013/2014. године до 2015/2016. године, да би у претходне две школске године наступио значајан пад броја уписаних ученика. Када је реч о средњим школама, негативан тренд броја уписаних и свршених ученика карактеристичан је за готово цео посматрани временски период.

Табела 3. Број ученика и број ученика који су завршили школу по подручјима рада

	2013/2014.		2014/2015.		2015/2016.		2016/2017.		2017/2018.	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
1 - Број ученика који су уписали школу										
2 - Број ученика који су завршили школу										
Гимназија	1.012	242	998	249	969	269	944	245	932	227
Здравство и социјална заштита	570	148	573	152	576	154	581	155	598	159
Економија, право и администрација ¹	880	158	870	137	811	135	814	133	784	125
Трговина, угоститељство и туризам ¹	880	58	870	108	811	77	814	81	784	62
Електротехника ²	581	136	585	153	591	143	613	129	635	137
Геодезија и грађевинарство ²	938	48	872	50	848	46	817	33	840	36
Хемија и неметали ²	938	101	872	103	848	112	817	90	840	85
Пољопривредна производња и прерада хране ²	938	54	872	42	848	53	817	35	840	37
Делатност личних услуга ²	938	36	872	41	848	31	817	25	840	21
Машинство и обрада метала ³	812	147	810	133	803	126	834	120	852	126
Саобраћај ³	812	53	810	65	803	53	834	59	852	58
Електротехника ³	812	22	810	20	803	18	834	25	852	24
Пољопривредна производња и прерада хране ⁴	504	117	491	144	409	148	349	93	321	82
Култура, уметност и јавно информисање ⁵	85	14	78	17	69	10	64	11	66	9
Култура, уметност и јавно информисање ⁶	20	12	26	8	25	6	27	0	37	8
Текстилство и кожарство ⁷	57	5	57	7	41	5	46	4	50	3
Пољопривредна производња и обрада биља ⁷	57	8	57	8	41	3	46	5	50	3
Машинство и обрада метала ⁷	57	1	57	3	41	3	46	3	50	4

¹ Број ученика који су уписали Економско-трговинску школу Паја Маргановић

² Број ученика који су уписали Техничку школу 23. мај

³ Број ученика који су уписали Машинску школу Панчево

⁴ Број ученика који су уписали Пољопривредну школу Јосиф Панчић

⁵ Број ученика који су уписали Музичку школу Јован Бандур

⁶ Број ученика који су уписали Балетску школу Димитрије Парлић

⁷ Број ученика који су уписали Школу за основно и средње образовање Мара Мандић

Извор: Секретаријат за јавне службе и социјална питања; Анализа аутора

Слика 2. Град Панчево



Извор: 013info.rs

Посматрано по подручјима у средњем образовању, највећи број ученика у Панчеву, од школске 2013/2014. године, закључно са 2017/2018. годином, завршио је Гимназију (око 17 одсто), док код стручног школовања доминирају пољопривредна производња, прерада хране и обрада биља са 12 одсто, затим електротехника (11 одсто), здравство и социјална заштита (11 одсто), као и економија, право и администрација, са уделом од 10 одсто. Истовремено се значајно смањење може уочити управо код два водећа подручја - Гимназија и пољопривредна производња, прерада хране и обрада биља, за разлику од већине других усмерења, где је број свршених ученика углавном на стабилном нивоу током протеклих пет школских година.

Табела 4. Број ученика који су завршили школу по подручјима рада

	2013/2014.	2014/2015.	2015/2016.	2016/2017.	2017/2018.	УКУПНО
Гимназија	242	249	269	245	227	1.232
Пољопривредна производња, прерада хране и обрада биља	179	194	204	133	122	832
Електротехника	158	173	161	154	161	807
Здравство и социјална заштита	148	152	154	155	159	768
Економија, право и администрација	158	137	135	133	125	688
Машинство и обрада метала	148	136	129	123	130	666
Култура, уметност и јавно информисање	105	104	94	91	103	497
Хемија и неметали	101	103	112	90	85	491
Трговина, угоститељство и туризам	58	108	77	81	62	386
Саобраћај	53	65	53	59	58	288
Геодезија и грађевинарство	48	50	46	33	36	213
Деалтност личних услуга	36	41	31	25	21	154
Текстилство и кожарство	5	7	5	4	3	24

Извор: Секретаријат за јавне службе и социјална питања; Анализа аутора

2. АНАЛИЗА СТАЊА

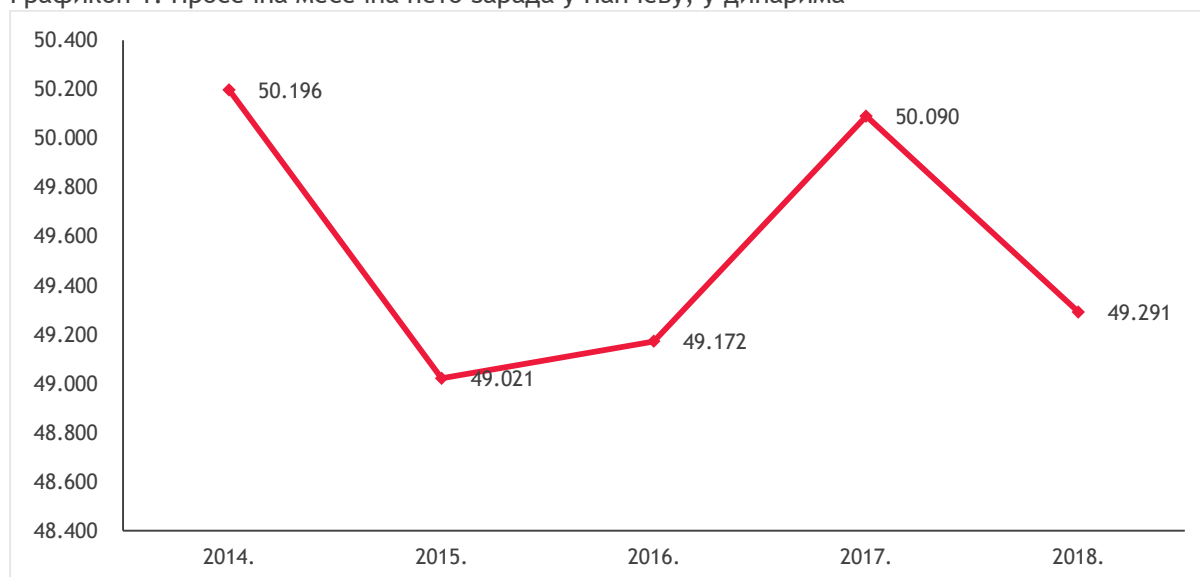
2.1. АНАЛИЗА ИНТЕРНОГ ОКРУЖЕЊА

2.1.1. ГЛАВНИ ЕКОНОМСКИ ПОКАЗАТЕЉИ ЗА ПАНЧЕВО

На основу критеријума утврђених Уредбом о номенклатури статистичких територијалних јединица, Јужнобанатски управни округ је један од седам области нивоа НСТЈЗ у региону Војводине. Према Уредби о утврђивању јединствене листе развијености региона и јединица локалне самоуправе за 2015. годину, Панчево припада првој групи од 20 локалних самоуправа, по степену развијености. На простору Града (18% територије Јужног Баната) живи 42% укупног становништва, а ради близу око 51% запослених у Округу.

Зараде у Панчеву су изнад републичког, покрајинског просека и изнад просека Округа, а просечна зарада у 2018. години је износила 49.291 динара. Током целог петогодишњег периода, просечна месечна нето зарада у динарима бележи благу негативну стопу раста, где је просечна пондерисана стопа раста - CAGR (eng. Compound Annual Growth Rate) на нивоу од -0,5%.

Графикон 1. Просечна месечна нето зарада у Панчеву, у динарима



Извор: Републички завод за статистику

На другој страни, спољнотрговинска робна размена Јужнобанатског округа, за који постоје раположиви подаци, забележила је позитиван тренд. Од 2014. до краја 2017. године, извоз је у просеку растао за 7,0% годишње, док се увоз смањивао (CAGR = -1,2%), што је довело до увећања суфицита робне размене (CAGR = 11,5%), нарочито захваљујући одличним извозним резултатима у 2017. години.

Табела 5. Спољнотрговинска робна размена Јужнобанатског округа, у хиљадама динара

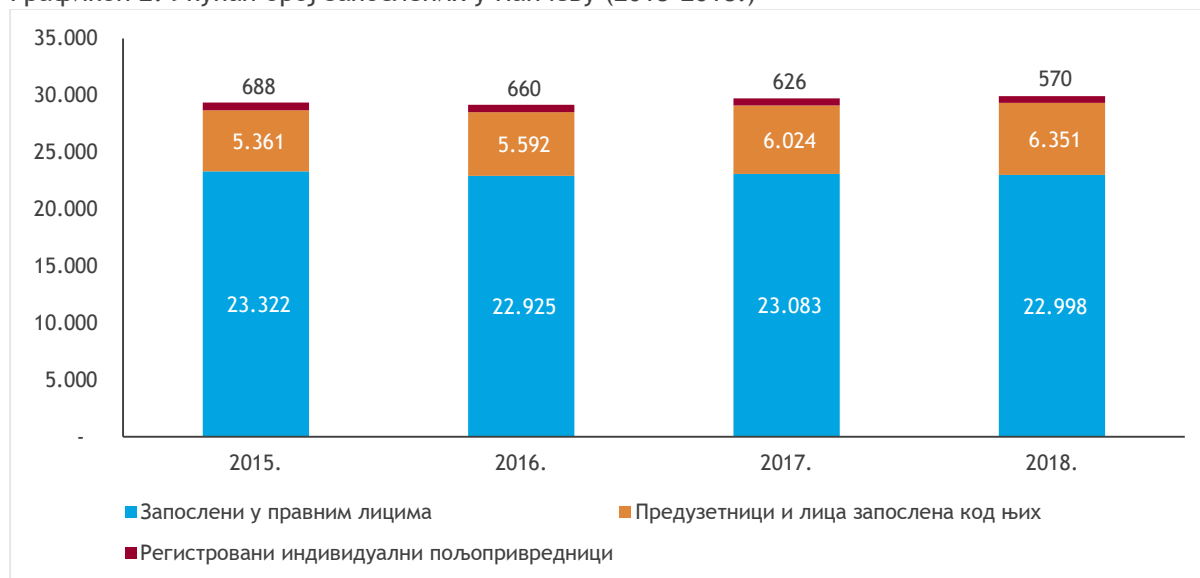
	2014.	2015.	2016.	2017.
Извоз	300.518	248.741	289.206	368.571
Увоз	113.338	95.970	119.169	109.387
Салдо	187.180	152.771	170.037	259.184
Покривеност увоза извозом	2,65	2,59	2,43	3,37

Извор: Регионална привредна комора Панчево

Број регистрованих запослених је био у скромном порасту од 2015. до 2018. године, захваљујући, пре свега, континуираном повећању броја предузетника и лица запослених код њих, док је збирна запосленост у правним лицима показивала осцилације. На другој страни,

број регистрованих индивидуалних пољопривредних произвођача константно је смањиван током посматраног периода.

Графикон 2. Укупан број запослених у Панчеву (2015-2018.)



Извор: Републички завод за статистику

Структура запослених по делатностима показује да далеко највећи удео имају прерађивачка индустрија и трговина на велико и мало, с тим да је најснажнији раст запослености (не рачунајући рударство, као екстремни случај) регистрован код пословања с некретностима (111,5%), затим код услуга смештаја и исхране (67,8%), осталих услужних делатности (51,9%), трговине на велико и мало (28,4%), односно у стручним, научним, иновационим и техничким делатностима (26,4%).

Табела 6. Запослени у правним лицима, по делатностима у Панчеву (2014-2018.)

	Пољопривреда, шумарство и рибарство	Рударство	Прерађивачка индустрија	Снабдевање електричном енергијом, гасом и паром	Снабдевање водом и управљање отпадним водама	Грађевинарство	Трговина на велико и мало и поправка моторних возила	Саобраћај и складиштење	Услуге смештаја и исхране	Информисање и комуникације
2014.	666	3	6.303	397	797	953	2.038	1.378	111	446
2015.	713	1	7.315	468	788	1.287	4.926	1.733	717	556
2016.	860	225	6.982	446	702	1.278	5.377	1.548	812	473
2017.	825	203	7.003	427	716	1.319	5.539	1.656	881	500
2018.	825	203	7.003	427	716	1.319	5.539	1.656	881	500

	Финансијске делатности и делатност осигурања	Пословање с некретностима	Стручне, научне, иновационе и техничке делатности	Административне и помоћне услужне делатности	Државна управа и обавезно социјално осигурање	Образовање	Здравствена и социјална заштита	Уметност, забава и рекреација	Остале услужне делатности
2014.	352	3	486	671	1.012	1.935	2.567	213	117
2015.	951	20	862	872	1.782	1.849	2.868	395	504
2016.	491	32	1.154	863	1.648	1.894	2.743	406	582
2017.	466	60	1.240	886	1.625	1.926	2.803	407	623
2018.	466	60	1.240	886	1.625	1.926	2.803	407	623

Извор: Републички завод за статистику

За привреду Града од нарочите је важности знатан пад незапослености од 2014. до 2018. године. Укупан број незапослених кумулативно је смањен за готово 24 одсто (2018/2014.), с тим да је просечно годишње смањење незапослености износило чак 6,5 процената.

Према дужини тражења посла крајем прошле године (октобар 2018.), највише су учествовали незапослени који су се налазили на евиденцији Националне службе за запошљавање до 3 месеца (22,3%), при чему је оваква статистика вероватно проистекла из покретања стечајног поступка у Азотари, тако да је само до краја октобра прошле године регистровано нових 518 незапослених који су тражили посао дуже од 3 месеца. Међу осталим категоријама, подједнако су заступљени незапослени који траже посао преко 10 година (14,8%), од 5 до 8 година (11,0%), те од 1 до 2 године (10,9%). Збирно узевши, готово 3/5 незапослених (58,7 одсто) на запослење је чекало дуже 1 године, што даје прилично неповољну структуру незапослености према овом критеријуму.

Табела 7. Број незапослених у Панчеву, према дужини тражења посла (2014-2018.)

	2014.	2015.	2016.	2017.	2018. ¹
До 3 месеца	1.416	1.475	1.512	1.369	1.887
3 до 6 месеци	1.039	1.000	1.013	790	816
6 до 9 месеци	657	648	721	539	418
9 до 12 месеци	568	689	637	435	377
1 до 2 године	1.792	1.461	1.464	1.147	922
2 до 3 године	1.230	1.002	845	726	606
3 до 5 година	1.469	1.424	1.266	1.001	811
5 до 8 година	1.192	1.168	1.207	1.064	935
8 до 10 година	399	402	435	465	445
Преко 10 година	1.327	1.319	1.322	1.304	1.252
УКУПНО	11.089	10.588	10.422	8.840	8.469

¹ Октобар 2018.

Извор: Национална служба за запошљавање

Када је реч о квалификационој структури, готово целокупна незапосленост на територији Панчева односи се на I-IV степен стручне спреме, чак 86 одсто, од чега IV степен има удео у укупној незапослености од 34,2%, а учешће незапослених са I степеном износи 29,9%. Стога је оцена да је веома мали број становника Панчева са вишим степеном квалификација (V-VIII) званично био без запослења крајем 2018. године. Може се очекивати да ће до краја 2019. године, са запошљавањем у новим производним погонима великих, пре свега иностраних, инвеститора значајан број незапослених са вишим ССС пронаћи запослење, што наводи на важан закључак да ће главни извори запошљавања квалификоване радне снаге са искуством у будућем периоду бити постојећи запослени у другим привредним субјектима у Панчеву, као и запослени који ће се привремено или трајно преселити у Панчево из других делова Републике Србије.

Табела 8. Број незапослених у Панчеву, према ССС (2014-2018.)

	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
I	3.237	3.004	2.973	2.735	2.472
II	526	495	448	366	315
III	2.252	2.090	2.013	1.644	1.497
IV	3.547	3.465	3.488	2.822	2.822
V	106	97	86	75	56
VI-1	359	330	315	287	273
VI-2	262	283	272	194	215
VII-1	788	816	817	709	603
VII-2	12	8	7	7	7
VIII	-	-	3	1	-
УКУПНО	11.089	10.588	10.422	8.840	8.260

Извор: Национална служба за запошљавање

Са незапослености повезано сиромаштво у Панчеву није нарочито изражено. Стопа ризика од сиромаштва која представља удео лица чији је доходак по потрошачкој јединици након социјалних трансфера нижи од 60% медијане националног дохотка по потрошачкој јединици износи 21,4%.

Структура буџета Панчева изгледа тако да се на образовање са 36% издваја највише, да би образовање, остале делатности и социјална заштита пратиле са по 32, 25 и 7 процената, респективно.

Табела 9. Приходи, расходи и салдо буџета у Панчеву, у хиљадама динара

	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
Приходи	3.958.730	4.255.613	4.340.069	4.637.119	4.138.941
Расходи	3.884.456	4.213.537	4.442.354	4.600.365	4.905.265
Салдо	74.274	42.076	(102.285)	36.754	(766.324)

Извор: Градска управа; Анализа аутора

2.1.2. ФАКТОРИ ПОСЛОВНОГ ОКРУЖЕЊА У ПАНЧЕВУ

Скуп фактора пословног окружења на територији Града Панчева, за сврхе израде Стратегије привлачења инвестиција, одређен је на основу налаза истраживачког рада под називом Анализа пословног окружења на локалном нивоу који је припремљен за потребе Сталне

конференције градова и општина (у даљем тексту: СКГО)¹. У оквиру поменуте Анализе, идентификовано је укупно 14 група фактора који детерминишу капацитет општина и градова да генеришу прилив директних инвестиција из страних и домаћих извора, уз статистичко испитивање релације између фактора привредног амбијента, као независних променљивих, односно броја и вредности директних инвестиција, у својству зависних променљивих величина.

На страни независних променљивих, скуп индикатора обухвата укупно 14 величина које садрже већи број подиндикатора које треба динамички посматрати кроз временске серије у периоду од више година.

1. Географски положај

Као први индикатор узет је географски положај, одређен удаљеношћу града / општине од најближег међународног аутопута, односно, у случају Републике Србије, од аутопутева Е-70 или Е-75, као деоница паневропског транспортног Коридора 10. Допунски подиндикатор представља удаљеност у односу на међународне аеродроме. Најзад, географски положај општине или града може бити значајан и у контексту физичке дистанце у односу на већа увозна и, посебно, извозна тржишта, на тај начин што близина главних добављача и купаца може битно да утиче на трошкове транспорта сировина, полупроизвода и финалних производа. Овај фактор је врло специфичан по свом карактеру, јер може да буде релевантан, пре свега, инвеститорима претежно оријентисаним ка тржиштима појединих суседних земаља.

Слика 3. Лука Дунав у Панчеву



Извор: Агенција за управљање лукама

Када је реч о Панчеву, као што је описано у одељку 1.3.1, Град се налази у близини друмско-железничког Коридора 10 (око 18 км), као и речног Коридора 7, што га, уз релативно малу удаљеност од Аеродрома Никола Тесла у Београду (38 км,) чини веома атрактивном локацијом за улагање са становишта географског положаја.

¹ Анализа пословног окружења на локалном нивоу, др Дејан Молнар, Драган Пејчић, МВА, Стална конференција градова и општина, 2012.

2. Природни ресурси

Природни ресурси, као елемент пословног окружења локалних самоуправа, добијају на значају у случају тзв. улагања базираних на ресурсима у секторима, попут пољопривреде, рударства, прераде нафте или туризма. Из тог разлога се расположивост сировина одређује преко присуства природних ресурса релевантних у контексту привлачења инвестиција, као што су: површина обрадивог пољопривредног земљишта, површина под шумама, односно број бањских лечилишта и рудника.

У случају Панчева, поред прераде сирове нафте, која се одвија у постројењима Нафтне индустрије Србије - NIS Gazprom Neft, те са њом повезаног производног процеса у ХИП Петрохемији, кључни природни ресурс сачињава, свакако, пољопривредно земљиште на територији Града. Према најновијим подацима, укупна засејана површина под пољопривредним културама износила је 62.124 ха, док је површина обрадивог земљишта била 59.270 ха.

3. Економска развијеност

Наредни индикатор - економска развијеност може се одредити на више начина: а) израчунавањем народног дохотка, б) узимањем просечне месечне нето и бруто зараде по становнику или ц) изражавањем бруто домаћег производа на нивоу региона и општина. Концепт народног дохотка, који означава укупну додатну вредност од стране резидената једне локалне самоуправе, укључујући зараде, нето добит, камате и ренте, раније је коришћен у циљу израчунавања степена развијености на нивоу свих локалних самоуправа (најновији доступни подаци потичу, међутим, из 2005. године и, као такви, немају употребну вредност).

Када су просечне зараде у питању, проблем се састоји у томе што оне представљају исувише ограничен концепт, јер из анализе искључују број (не)запослених на територији града или општине, па могу навести на погрешне закључке у вези са степеном развијености на локалном нивоу. Зато се као исправан избор индикатора у овој области намеће мерење бруто домаћег производа за округе (односно, статистичке регионе) и општине. С тим у вези, значајно да је за 2009. годину по први пут исказана вредност бруто домаћег производа (у даљем тексту: БДП) према Номенклатури статистичких територијалних јединица (у даљем тексту: НСТЈ) и то према месту рада, тј. месту где привредни субјекти реално стварају додатну вредност као основу обрачуна БДП-а. Једна од главних предности нове методологије садржана је у могућности да се бруто додата вредност (у даљем тексту: БДВ) сваког привредног субјекта дистрибуира на локалне јединице према њиховом уделу у укупној БДВ тог субјекта (уколико неко привредно друштво послује на територији већег броја локалних самоуправа), односно да се тако израчунате вредности за све привредне субјекте агрегирају до нивоа региона. Међутим, услед комплексности ове методологије, развијеност општина и градова може се одредити на основу степена развијености региона и јединица локалне самоуправе (у даљем тексту: ЈЛС), у складу са Уредбом о утврђивању методологије за израчунавање степена развијености региона и јединица локалне самоуправе (у даљем тексту: Уредба).

Према Уредби, степен развијености јединица локалне самоуправе израчунава се применом индекса развијености јединица локалне самоуправе. Индекс развијености јединица локалне самоуправе израчунава се на основу показатеља:

- 1) стопе незапослености,
- 2) дохотка по становнику,
- 3) изворних прихода по становнику,
- 4) степена образовања,
- 5) стопе пада или раста становништва.

Као корективни показатељ користи се густина насељености радно-способног становништва по км² на основу последњег пописа становништва.

Наведени показатељи имају следећа учешћа у укупној вредности индекса развијености:

- 1) стопа незапослености - 30%,
- 2) доходак по становнику - 25%,
- 3) изворни приход по становнику - 10%
- 4) степен образовања - 15%,
- 5) стопа пада или раста становништва - 20%.

Вредност индекса развијености израчунава се као пондерисани просек одступања вредности показатеља од републичког просека.

У том смислу, Панчево спада у групу од 20 општина и градова у Републици Србији који припадају 1. групи према степену развијености.

4. Развијеност приватног сектора

Развијеност приватног сектора од изузетне је важности, посебно код улагања у технолошки комплексне делатности са великом додатом вредношћу аутпута које су, у великој мери, зависне од снабдевања компонентама финалних производа или различитих производних услуга (на пример, аутомобилска, електронска или фармацеутска индустрија). Овај индикатор је представљен преко низа подиндикатора којима се изражава број (производних) друштава, у апсолутном и релативном смислу, затим број новорегистрованих, као и број (производних) друштава избрисаних из регистра у току године.

Детаљан приказ структуре привреде Панчева дат је у одељку 2.1.4. Стратегије.

5. Распоживост радне снаге

Одређивање расположивости радне снаге врши се помоћу броја запослених, односно преко броја незапослених на територији општине/града, док би се, за потребе компаративне анализе, могле користити стопе незапослености, као релативни показатељи. На вишем нивоу анализе, требало би укључити и број (не)запослених у суседним општинама и градовима који су, примера ради, удаљени до 1 часа вожње у односу на посматрану локалну самоуправу. Овај фактор постаје значајан када конкретна општина по већини кључних критеријума одговара потребама потенцијалних инвеститора, па се проблем дефицита радне снаге тражених квалификација решава ангажовањем радника из других места, уз одговарајуће правно уређивање питања у вези са њиховим превозом до и од радног места.

Како је показано у одељку 2.1.1, укупан број запослених у Граду има узлазну питању у претходних 5 година, што је праћено истовременим смањењем броја незапослених, до мере када веома мали број становника Панчева није имао запослење према најновијим расположивим подацима.

Слика 4. BIG Pančevo



Извор: BIG Pančevo

6. Трошкови радне снаге

За разлику од мерења квалитета, израчунавање трошкова радне снаге изводи се на једноставан начин, узимањем просечне месечне нето зараде (на нивоу општине, као и по појединим делатностима и гранама), док се за потребе обрачуна укупних трошкова по раднику на месечном нивоу може користити укупна стопа пореза и доприноса на зараде.

На овом плану, Панчево, свакако спада у локалне самоуправе са релативно високим трошковима радне снаге. За 2018. годину, просек нето зарада у Граду достигао је 50.213 динара, што је Панчево сврстало на 26. место у Републици Србији међу 175 локалних самоуправа, рачунајући и градске општине.

7. Квалитет радне снаге

Следећи индикатор повезан са радном снагом у локалним самоуправама подразумева квалитет запослених, односно незапослених на територији конкретне општине/града или суседних општина и градова. Као мерило квалитета радне снаге узета је квалификациона структура, по степенима стручне спреме (без основне школе, са 1-3 разреда и од 4 до 7 разреда, са основном школом, са средњом школом, са вишом школом, са факултетом, односно са магистратуром и докторатом).

С тим у вези, у одељку 2.1.1. наведено је да међу незапосленима огроман удео имају они са нижим ССС (86 процената), при чему приближно 60 одсто незапослених тражи запослење дуже од годину дана, што, у комбинацији, чини састав незапослених у Панчеву прилично неповољним са становишта будућих планираних улагања приватног сектора из домаћих и иностраних извора.

8. Остали трошкови пословања

Када су у питању остали трошкови пословања на локалном нивоу, највећи значај у процесу привлачења приватних улагања, односно обезбеђивању повољних услова пословања, свакако имају:

- порез на имовину,
- допринос за уређење грађевинског земљишта,
- таксе за истицање фирме на пословном простору и
- накнаде за коришћење јавних добара, као што су накнаде за животну средину или промену намене пољопривредног земљишта,

којима је придодата и цена закупа хала и пословног простора, такође у по м² на месечном нивоу, као и цене услуга јавних комуналних предузећа.

Везано за порез на имовину, у Панчеву се за пореске обвезнике који воде пословне књиге примењује стопа пореза од 0,40%, према Одлуци о висини стопе пореза на имовину у Граду Панчеву од 26.11.2014. године.

Комуналне таксе на територији Панчева се, у складу са Одлуком о локалним комуналним таксама - пречишћен текст - (Сл. лист града Панчева бр. 2/14 - пречишћен текст, 6/14, 29/14, 4/15, 38/15, 14/16, 32/16, 38/16, 2/17, 24/17, 29/17, 18/18, 21/18, 34/18), уведене су за:

- 1) истицање фирме на пословном простору;
- 2) држање моторних друмских и прикључних возила, осим пољопривредних возила и машина и
- 3) држање средстава за игру.

Одлуком о накнадама за коришћење јавних добара (Сл. лист града Панчева бр.34/18) уведене су и следеће врсте накнада:

- 1) накнада за промену намене пољопривредног земљишта,
- 2) накнада за заштиту животне средине и
- 3) накнада за коришћење јавне површине.

Одлука о утврђивању доприноса за уређивање грађевинског земљишта (Одлука је објављена у Службеном листу града Панчева, бр. 19/2017, 1/2018, 18/2018, 29/2018 и 34/2018) уређује и прописује поступак обрачуна и наплате доприноса за уређивање грађевинског земљишта, зоне и намене објеката, износе коефицијената зоне и намене, критеријуме, износ и поступак умањивања доприноса, посебна умањења за недостајућу инфраструктуру, услове и начин обрачуна умањења за трошкове инфраструктурног опремања средствима инвеститора, као и друга питања од значаја за обрачун и наплату доприноса за уређивање грађевинског земљишта на територији Града Панчева.

Табела 10. Комунална такса за истицање фирме пословном простору у Панчеву, у динарима

ВРСТА ПРИВРЕДНОГ ДРУШТВА	УМАЊЕЊЕ	ГРАД ПАНЧЕВО	НАСЕЉЕНА МЕСТА НА ТЕРИТОРИЈИ ГРАДА ПАНЧЕВА
Предузетници, микро, мала, средња и велика друштва	0%	102.624,00	51.312,00
Предузетници, микро, мала, средња и велика друштва у делатностима: банкарство, казина, коцкарница, кладионица, бинго сала и пружања коцкарских услуга	0%	513.120,00	256.560,00
Предузетници, микро, мала, средња и велика друштва у делатностима: осигурање имовине и лица; производња и трговина нафтом и дериватима нафте; производња и трговина на велико дуванским производима; производња цемента; поштанске, мобилне и телефонске услуге; електропривреде; ноћни барови и дискотеке	0%	410.496,00	205.248,00
Велика правна лица	10%	92.361,60	46.180,80
Средња правна лица	30%	71.836,80	35.918,40
Мала правна лица са приходом већим од 50.000.000,00 динара	60%	41.049,60	20.524,00
Микро правна лица и предузетници са приходом већим од 50.000.000,00 динара	80%	20.524,80	10.262,40

Извор: Одлука о локалним комуналним таксама

9. Понуда локација за улагање

Међу најважнијим индикаторима капацитета локалних самоуправа за генерисање инвестиција налази се понуда гринфилд и браунфилд локација, било у оквиру индустријских и, евентуално, слободних зона, било изван њих. Ради се, пре свега, о укупној површини земљишта које се налази на располагању за дугорочан закуп или куповину. Остале подиндикаторе у склопу овог индикатора представљају мерила искоришћености зона, тачније површина издатог или отуђеног земљишта, апсолутно и релативно, као и укупна површина браунфилд објеката на територији локалне самоуправе који, пре свега, подразумевају неискоришћене производне и складишне капацитете и војну имовину.

С тим у вези, за Панчево се може навести оцена да располаже значајним локацијама за директне инвестиције. Осим Северне индустријске зоне, укупне површине 77 хектара, урбанистичким плановима Града Панчева предвиђене су још три зоне за гринфилд инвестиције у јужном делу града и то: Гринфилд 1 индустријска зона - јужно од Петрохемије (Сл. лист града Панчева бр. 08/2011и 29/11), Гринфилд 2 зона између насеља Топола и луке Дунав у Панчеву (Сл. лист града Панчева бр. 30/2011) и Гринфилд 3 зона - зона најужније границе ГП уз Дунав (Сл. лист града Панчева бр. 32/2011).

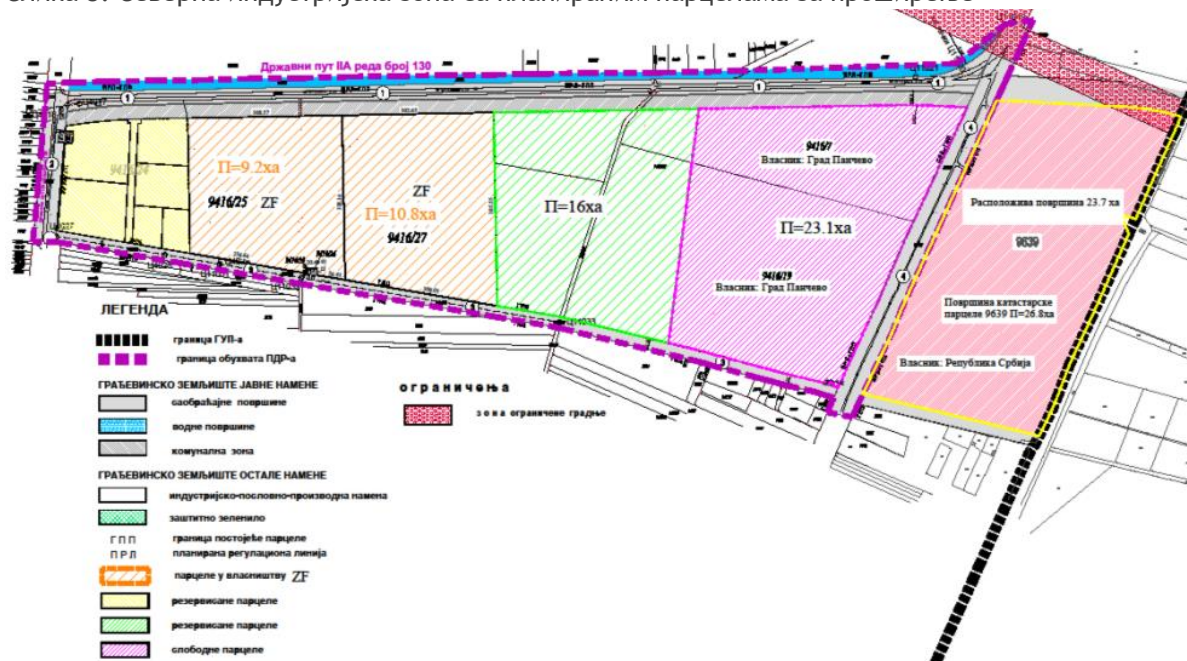
Иако атрактивне због свог положаја, посебно Гринфилд 2 зона у залеђу луке Дунав, да би ове зоне биле спремне за реализацију инвестиционих пројеката потребна су огромна финансијска улагања за рекулацију терена, изградњу базне инфраструктуре и решавање имовинско-правних односа (власништво над парцелама је мешовито - јавна и приватна својина).

Имајући у виду да Град није, у овом тренутку у могућности да обезбеди финансијска средства за опремање ове три зоне, а да постоји велика тражња за неизграђеним грађевинским земљиштем од стране страних, али и домаћих инвеститора, Град је предузео активности на проширењу Северне зоне са источне стране, где ће бити формирана Северна пословно-индустријска зона 2 површине око 26 хектара (у току је израда Плана детаљне регулације).

Изузев ндустријских зона за гринфилд инвестиције, Град се карактерише великим бројем објеката који се могу означити као браунфилд локације. Међу најзначајнијим капацитетима ове врсте издвајају се објекти у јавној својини града Панчева: Стара (Вајфертова) пивара, Црвени магацин, хала Багремар, као и браунфилд објекти у приватном власништву, као што су објекти Пиваре Heineken Србија д.о.о. површине 3 ха и 44 а, са укупном површином под објектима од

8.375 м², објекти некадашње Индустрије стакла Панчево у власништву друштва Промист д.о.о. која обухвата комплекс од око 25 ха и објекте укупне површине 88.898 м², као и хотел Тамиш у власништву друштва Alteks d.o.o. и хотел Слобода у власништву AIK Banke a.d.

Слика 5. Северна индустријска зона са планираним парцелама за проширење



Извор: Секретаријат за привреду и економски развој

10. Стање инфраструктуре

На овај критеријум надовезује се и стање инфраструктуре која, поред укупне дужине друмске, железничке, затим водоводне и канализационе мреже, постојања речних лука и аеродрома, обухвата и износ улагања у инфраструктуру, укупно и у проценту локалног буџета.

Како је наведено у одељку 1.3.1, на територији Панчева има укупно 140,9 км путева (државни путеви I реда - 48 км, државни путеви II реда - 11 км и општински путеви - 66 км). Поред тога, територијом Града пролазе значајни железнички правци (Београд-Панчево-Вршац-Румунија; Панчево-Зрењанин-Кикинда и Панчево-Београд).

Лучко подручје на територији Града Панчева укључује Луку Дунав и пловни канал ХИП Азотаре, са припадајућим земљиштем, и заузима укупну површину 127 ха 02 а 96 м². У Луци Дунав могу да пристану бродови капацитета до 5.000 т у свим условима водостаја. Развој логистичког центра могућ је на подручју Гринфилд 2 локације у непосредном залеђу лучког подручја.

11. Подстицаји за улагање и пословање

Облици подстицаја за улагање и пословање на територији ЈЛС могу бити бројни, а обухватају, пре свега, бесповратна финансијска средства за улагање у основна и обртна средства и отварање нових радних места. Финансијске мере подршке пословању, исто тако, укључују различите врсте олакшица, као што су умањења или ослобађања од плаћања локалних такса и накнада, односно специфичне форме подстицаја за одређене привредне секторе (примера ради, премије и регреси у примарној пољопривредној проиизводњи).

На индиректан начин, нови подстицаја у општинама и градовима одређен је и државним и покрајинским програмима, где се износ бесповратних финансијских средстава додељује у одређеним распонима, зависно од степена развијености ЈЛС, према основном принципу да улагање и запошљавање у мање развијеним општинама/градовима омогућава веће финансијске подстицаје и обрнуто у случају локалних самоуправа на вишем степену развоја.

12. Рад локалне администрације

Један од фактора који битно детерминише висину прилива директних инвестиција на локалном нивоу подразумева рад администрације. Као комплексан индикатор, он укључује низ подиндикатора који се односе на рад Привредног савета, Одељења/Канцеларије за локални економски развој (у даљем тексту: ОЛЕР/КЛЕР), издавање грађевинских дозвола, постојање Општинског/Градског услужног центра, система за пријаву комуналних проблема, услуга електронске управе, као и Стратегије локалног економског развоја.

С тим у вези, Панчево предводи једна од најбољих локалних управа у Републици Србији која је награђена доделом Сертификата за општину са повољним пословним окружењем у Југоисточној Европи од стране Националне алијансе за локални економски развој. Примера ради, Привредни савет Града, који у тренутку израде Стратегије броји 23 члана, од којих је 18 из редова привреде, састаје се редовно, Градски услужни центар ради у саставу зграде Градске управе, док је Систем 48 за пријаву комуналних проблема од стране грађана у потпуности оперативан.

13. Промоција пословног окружења

Због значаја локалног инвестиционог маркетинга, промоција пословног окружења укључена је у Анализу као додатни индикатор. Интензитет промоције могуће је квантификовати преко висине буџета за маркетинг, у апсолутном и релативном смислу, односно броја упита потенцијалних инвеститора приспелих у току године на адресе надлежних органа локалне управе.

С тим у вези, Одељење за локални економски развој у саставу СПЕР само од 2017. године примило је и обрадило укупно 70 упита заинтересованих инвеститора, од чега 31 упит у 2017, 32 упита у 2018. и 7 упита у 2019. години, до датума завршетка Стратегије.

14. Квалитет социјалне инфраструктуре

Коначно, квалитет целокупне социјалне инфраструктуре обухвата образовни систем, понуду и цене стамбеног простора, присуство експозитора пословних банака, културне и спортске садржаје).

У одељку 1.3.3. напоменуто је да Град има развијен образовни систем, са укупно 29 школа на нивоу основног и средњег образовања, као и два приватна факултета.

Панчево се, такође, може похвалити богатом културном понудом коју сачињава, између осталог, 15 установа културе, међу којима су најпознатије: Народни музеј, Историјски архив, Градска библиотека, Културни центар и Дом омладине. У граду је организовано пет културно-уметничких друштава, док се позоришне представе изводе на два места у граду.

На спортском плану, у Панчеву постоји више од 100 спортских клубова, два спортско-рекреативна центра и Градски стадион.

Главни трговински центар у граду је популарни ритејл парк BIG Pančevo (некадашњи Aviv Park Pančevo), отворен 2011. године, са укупном бруто површином издатог простора од 27.900 м².

2.1.3. ПРЕГЛЕД ДИРЕКТНИХ ИНВЕСТИЦИЈА У ПАНЧЕВУ

На плану директних инвестиција на територији Града, током дугог периода, једина већа улагања привредних друштава са већинским страним власништвом забележена су у области прераде нафте, грађевинарству и трговини на мало. Након завршетка инфраструктурног опремања Северне индустријске зоне, створени су услови за привлачење директних инвестиција, како страних, тако и домаћих и у производним гранама привреде.

За Град је од великог значаја отварање Фазе 1 фабрике за производњу компонената за електричне аутомобиле немачке компаније ZF Friedrichshafen AG, која ће, само у овој Фази, уложити око 100 милиона евра, уз запошљавање 540 нових запослених.

Табела 11. Највеће директне стране инвестиције у Панчеву

НАЗИВ ДРУШТВА	ДРЖАВА	ДЕЛАТНОСТ/ГРАНА	ЛОКАЦИЈА	ГОДИНА ПОЧЕТКА УЛАГАЊА	ИЗНОС ИНВЕСТИЦИЈЕ, У МИЛ. ЕВРА	БРОЈ ЗАПОСЛЕНИХ
NIS Gazpromneft a.d.	Русија	Експлоатација сирове нафте	Јужна индустријска зона	2009.	547,0	700
NIS Gazpromneft a.d. ¹	Русија	Експлоатација сирове нафте	Јужна индустријска зона	2018.	330,0	N/A
ООО Gazprom Energoholding ²	Русија	Експлоатација сирове нафте	Јужна индустријска зона	2019.	180,0	700
ZF Friedrichshafen AG - ZF Serbia d.o.o. ³	Немачка	Производња електричне и електронске опреме за моторна возила	Северна индустријска зона	2018.	100,0	540
ZF Friedrichshafen AG - ZF Serbia d.o.o. ⁴	Немачка	Производња електричне и електронске опреме за моторна возила	Северна индустријска зона	2019.	60,0	460
Messer Tehnogas a.d.	Немачка	Производња осталих гасова	Јужна индустријска зона	2014.	5,0	46
Strabag AG - AD Vojvodinaput Pančevo	Аустрија	Грађевинарство	Гринфилд 1	2011.	4,0	172
Egston System Electronics d.o.o.	Аустрија	Производња електронских елемената	Новоселански пут	2018.	2,8	100
Aviv Arlon d.o.o.	Израел	Изградња стамбених и нестамбених зграда	Милоша Обреновића 12	2010.	N/A	500
Lidl Srbija KD	Немачка	Трговина на мало	Милоша Обреновића 14 Моше Пијаде бб	2018.	N/A	80

¹ Реконструкција Рафинерије нафте Панчево

² Изградња Термоелектране-топлане

³ Фаза 1 инвестиционог пројекта

⁴ Фаза 2 инвестиционог пројекта (није укључен планирани истраживачко-развојни центар)

Извор: Секретаријат за привреду и економски развој; Анализа аутора

Успешно спровођење овог пројекта, у сарадњи са Градском управом, током 2018. и 2019. године довело је до позитивних ефеката на привлачење нових директних инвестиција и позиционирање Панчева као атрактивног места за улагање и пословање. С тим у вези, Градска управа примила је и обрадила у претходне две године већи број упита заинтересованих инвеститора, од којих се до краја 2019. године очекује да у Северној индустријској зони започне изградња најмање два нова пројекта². У 2019. години је отуђено земљиште за реализацију Фазе 2 инвестиционог пројекта ZF Friedrichshafen AG у површини од 9,2 ха, као и шест мањих парцела укупне површине 6 ха домаћим инвеститорима.

Уколико овакав узлазни тренд нових директних инвестиција буде настављен према очекивањима, велика је вероватноћа да ће Северна индустријска зона, чија је укупна површина тренутно 77 хектара, у потпуности бити заузета до краја 2020. године.

У тренутку израде Стратегије, Град предузима активности на проширењу Северне индустријске зоне са нових 26 хектара и ПДР Север 2 је у завршној фази израде. Будући да у оквиру Градске управе у овом тренутку не постоје планови за оснивање нове индустријске зоне у јужном делу дела града (у оквиру Гринфилд 1, Гринфилд 2 или Гринфилд 3), јер трошкови за њихово опремање превазилазе финансијске могућности Града, извесно је да ће, у наредном средњорочном периоду, главни извор директних инвестиција представљати локални привредни субјекти из сектора малих и средњих привредних друштава, на новим локацијама мање површине.

2.1.4. СТАЊЕ ПРИВРЕДЕ И СЕКТОРА ММСПД У ПАНЧЕВУ

Садашње стање привреде на територији Панчева великим делом је резултат крупних трендова који су отпочели процесом индустријализације привреде, у периоду 1960-1980. година, када су успостављени велики економски системи у области прераде нафте и хемијској индустрији (Рафинерија, Петрохемија и Азотара), као и у делатностима производње хране и прераде метала. Кроз период од неколико деценија, привреда Панчева заснивала се на производним и извозним активностима ове групе привредних субјеката, што је условило спорији развој предузетничких активности и приватне иницијативе. Везано за сектор микро, малих и средњих привредних друштава у Панчеву, у историјском смислу значајан је податак да се Град карактерише веома дугом традицијом индустријске производње и занатства и да су бројна значајна производна постројења подигнута знатно пре ере индустријализације, почев од краја 18. века (производња пива - Пивара), затим крајем 19. века (индустрија прераде кукуруза -

² <https://www.ekapija.com/news/2503255/posle-zf-a-u-pancevo-stizu-jos-dve-nemacke-kompanije-iz-autoindustrije>, 15.5.2019.

Скробара) и почетком 20. века (производња памучног предива), да би током 30-их година 20. века биле отворене и Фабрика сијалица, Фабрика равног стакла, те Фабрика авиона.

Панчево данас карактерише диверсификована привредна структура, којом доминирају, посматрано према броју привредних субјеката, пре свега микро и мала привредна друштва, док удео средњих и великих износи свега по 1 одсто. Из тог разлога, најбитнији сегмент привреде на који креатори локалних јавних политика треба да ставе фокус у наредном периоду јесте управо сектор ММСПД.

Табела 12. Број активних привредних друштава у Панчеву, по величини (октобар 2018.)

ВЕЛИЧИНА	БРОЈ	УЧЕШЋЕ, У %
Микро	1.730	88,99
Мало	174	8,95
Средње	20	1,03
Велико	20	1,03
УКУПНО	1.944	100,00

Извор: Агенција за привредне регистре

После трговине на велико и мало, прерађивачка индустрија свакако је водеће делатност панчевачке привреде, мерено бројем активних друштава. Међу њима се посебно издвајају производња хране, прерада метала и производња производа од метала, као и производња одеће.

Финансијски показатељи пословања привредних друштава на територији Панчева указују на позитиван тренд између 2015. и 2018. године. Током четворогодишњег периода, укупни приходи су порасли у динарима, као и укупна средства и капитал, док је приметно да је, током 2017. и 2018. године, повећан број друштва која су пословала са нето губитком и губитком изнад висине капитала.

Табела 13. Основни показатељи пословања привредних друштава у Панчеву (2015-2018.)

	2015.	2016.	2017.	2018.
Број привредних друштава	1.407	1.487	1.531	1.520
Број запослених	12.529	12.705	13.097	12.551
Пословни приходи	111.956.904	114.747.008	121.961.585	127.037.095
Нето добитак	2.983.129	3.493.315	44.203.410	4.173.675
Број привредних друштава са нето добитком	545	673	565	555
Нето губитак	7.664.108	13.219.399	8.290.771	6.014.062
Број привредних друштава са нето губитком	411	394	425	425
Укупна средства	136.991.287	139.206.081	152.670.613	155.716.673
Капитал	47.970.154	49.973.923	63.255.702	86.208.808
Губитак	134.779.120	143.553.225	112.492.943	116.311.211
Број привредних друштава са губитком изнад висине капитала	382	396	420	411

Извор: Агенција за привредне регистре

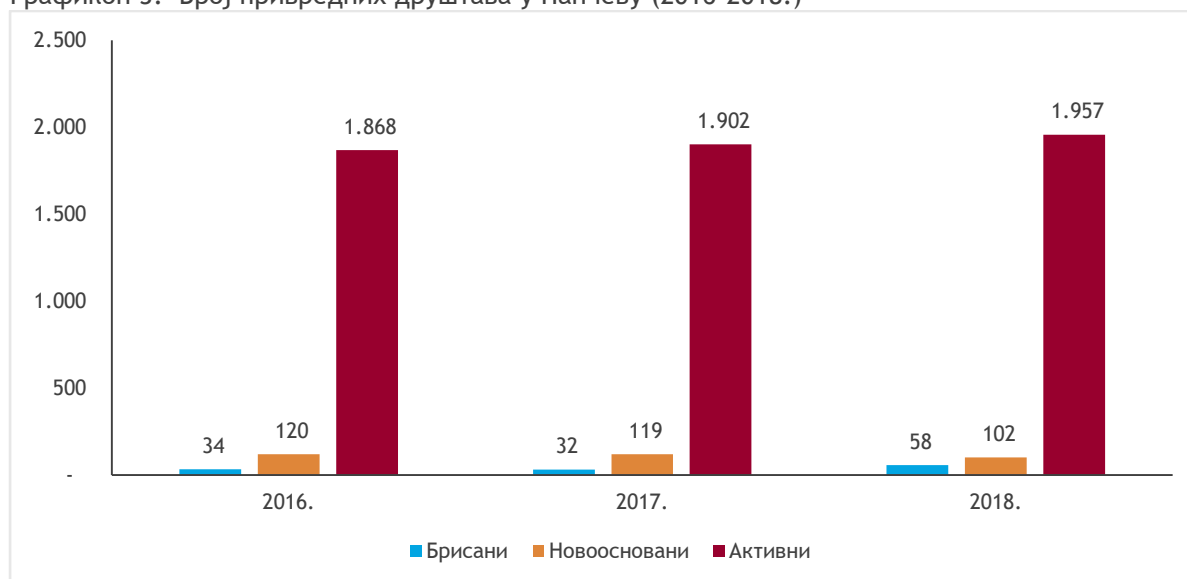
Слика 6. Производна постројења друштва ХИП Петрохемија



Извор: ХИП Петрохемија

Графикон 3. пружа основне информације о динамици броја привредних друштава на подручју града Панчева у периоду 2016-2018. година.

Графикон 3. Број привредних друштава у Панчеву (2016-2018.)

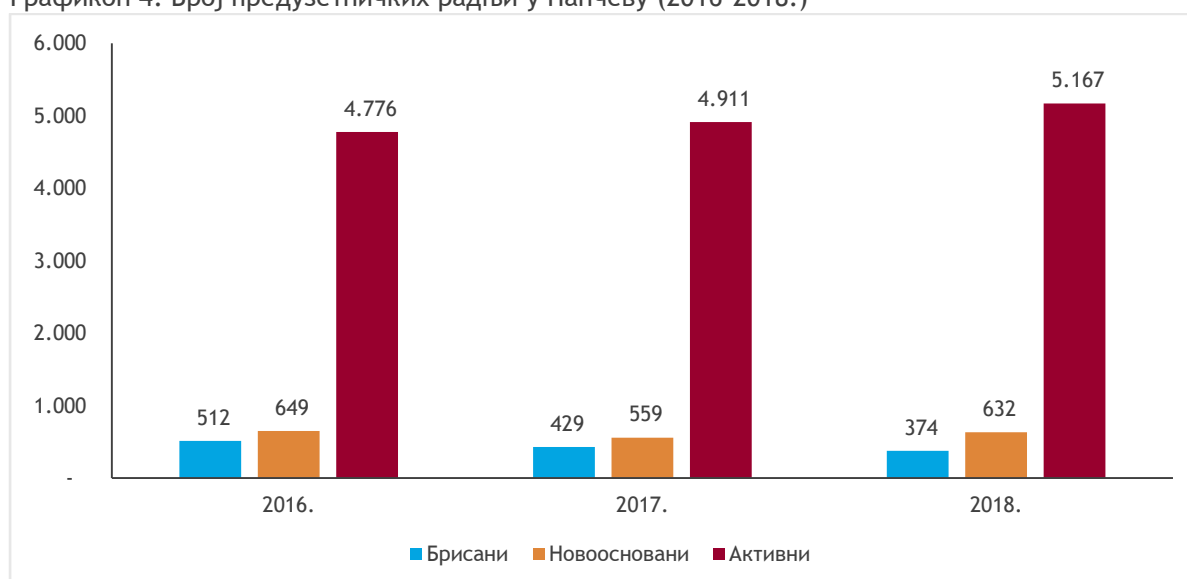


Извор: Агенција за привредне регистре

На основу приказаних података, може се закључити да у периоду 2016-2018. година на територији Града Панчева тренд затварања привредних друштава благо расте, док, истовремено, број затворених предузетничких радњи опада. Такође, у истом посматраном периоду, тренд новооснованих предузетника варира по годинама и има углавном стабилан ниво. Током претходне три године, у просеку је годишње основано нових 613 предузетничких радњи, а затварано 483, тако да је нето ефекат позитиван - 130 нових предузетничких радњи годишње.

Наредни графикон показује кретање броја предузетничких радњи на територији Града у истом посматраном периоду.

Графикон 4. Број предузетничких радњи у Панчеву (2016-2018.)



Извор: Агенција за привредне регистре

Слика 7. Пројекат друштва Техномаркет



Извор: Техномаркет

За финансијске показатеље пословања предузетника у Панчеву могу се формулисати слични закључци као у случају привредних друштава. Уз стабилан укупан број предузетника, број запослених од 2015. до 2018. године био је у порасту, исто као и збирни приходи и нето добитак. Истовремено је укупан нето губитак благо повећан у 2018. години, што је праћено порастом броја предузетника који су забележили нето губитак изнад висине капитала.

Табела 14. Основни показатељи пословања предузетника у Панчеву (2015-2017.)

	2015.	2016.	2017.	2018.
Број предузетника	201	200	204	217
Број запослених	639	720	796	856
Пословни приходи	3.544.943	4.115.309	4.450.935	4.526.426
Нето добитак	87.821	76.273	106.327	109.913
Број предузетника са нето добитком	164	168	169	181
Нето губитак	13.209	10.855	9.626	9.862
Број предузетника са нето губитком	35	28	25	23
Укупна средства	1.547.526	1.663.573	1.829.847	1.998.457
Капитал	546.571	601.267	666.041	711.320
Губитак	40.457	37.045	34.398	35.045
Број предузетника са губитком изнад висине капитала	29	32	27	31

Извор: Агенција за привредне регистре

2.2. АНАЛИЗА ЕКСТЕРНОГ ОКРУЖЕЊА

2.2.1. PEST АНАЛИЗА

PEST (eng. Political, Economic, Social and Technological) анализа представља методолошки инструмент за процену тренутне ситуације у економији у целини, односно у појединим секторима, као и за идентификовање праваца њиховог даљег развоја. Основна сврха PEST анализе састоји се у креирању информационе основе за дефинисање генералних и секторских

циљева и стратегија актера на одређеном тржишту, а исто тако и за истраживање и развој конкретних производа и услуга.

Схема 1. PEST анализа за Републику Србију

ПОЛИТИЧКИ ФАКТОРИ	ЕКОНОМСКИ ФАКТОРИ
• Општа политичка ситуација у држави и Граду • Европски и регионални интеграциони процеси • Хармонизација домаћег законодавства са правним прописима ЕУ • Однос између градских, државних и покрајинских органа управе	• Главни макроекономски показатељи привреде Србије • Прогнозе главних макроекономских индикатора на средњи рок • Пословно окружење у држави и Граду
СОЦИОЛОШКИ ФАКТОРИ	ТЕХНОЛОШКИ ФАКТОРИ
• Основне демографске карактеристике становништва • Образовна структура становништва	• Технолошки развој привреде Србије у целини • Нови технолошко-интензивни пројекти

Извор: Анализа аутора

1. Политички фактори

Након парламентарних избора 2016. године, односно локалних избора из 2018. године, политичку ситуацију у земљи карактерише стабилност владајуће коалиције у Скупштини Републике Србије и града Панчева. Владајућу коалицију сачињава више политичких партија, са доминантном улогом Српске напредне странке. У Скупштини Србије коалиционе партије имају апсолутну већину од 211 посланика што чини 84,4% укупног броја мандата. Са апсолутном већином и на градском и на републичком нивоу и високим процентом поверења бирача у највећу партију владајуће коалиције, постоје реалне околности које омогућавају властима спровођење суштинских реформи на политичком и економском плану. У овом тренутку, као најозбиљније претње стабилности политичке ситуације појављују се изузетно тежак економски и социјални положај грађана, компликовани међународни односи, првенствено на релацији Европске уније и Русије, као и константни притисци у правцу регулисања статуса Косова.

Србија је чланица свих најважнијих међународних организација, са изузетком НАТО алијансе. Процес преговора о чланству у Европској унији званично је започет 21. јануара 2014. године и састоји се из усвајања правних тековина Уније (*acquis communautaire*) које су подељене на 35 поглавља, о којима се воде посебни преговори. Најкомплекснији део преговора свакако представљају Поглавље 23 - Правосуђе и основна права које, између осталог, обухвата реформу правосуђа и антикорупцијску политику и Поглавље 35 које се тиче статуса Косова.

Хармонизација правног оквира Србије са регулативом ЕУ током процеса преговора имаће позитиван утицај на квалитет домаћих прописа, као и закона и подзаконских аката од значаја за функционисање привреде. Поред тога, нови европски фондови ће бити на располагању, како јанвом, тако и приватном сектору, а позитивну чињеницу представља искуство Града у изради пријава и спровођењу неколико таквих пројеката.

Успешна сарадња градске и покрајинске, односно републичке власти показала се, исто тако, као значајан фактор у привлачењу директних страних инвестиција и побољшању економског положаја становника Панчева.

2. Економски фактори

Тренутно стање главних макроекономских индикатора српске привреде поседује амбивалентне карактеристике - ниска стопа инфлације, стабилан курс динара, смањен јавни дуг и елиминисан буџетски дефицит с једне стране, уз спор привредни раст, релативно високе стопе незапослености и распрострањене корупције, с друге стране. На средњи рок (2019-2021.), према прогнозама Фискалне стратегије, очекује се врло низак дефицит, на нивоу од 0,5%, што

би омогућило даље смањење јавног дуга на испод 50% БДП-а. Ово је врло добар резултат имајући у виду да је 2015. године јавни дуг износио преко 70% БДП-а.

Међутим, највећи макроекономски проблем Србије - привредни раст не би био решен уколико би Фискална стратегија била дословно имплементирана. Наиме, према оцени Фискалног савета, Фискална стратегија не препознаје да основни покретачи привредног раста Србије треба да буду улагања у инфраструктуру и смањење оптерећења на рад, а питања попут неприватизованих јавних предузећа и уређења јавних финансија бројних локалних самоуправа остају недовољно обрађена.

За отварање и пословање привредних друштава, држава је наменила већи број подстицајних програма. Они се спроводе на републичком, покрајинском и општинском/градском нивоу, у зависности од тога за који се програм корисник определи. Програми се односе на доделу повољних кредита, али и на бесповратна средства, најчешће за нове запослене или основни капитал, а највећи број програма намењен је новооснованим друштвима.

У том контексту је и градска управа Панчева препознала значај оваквих мера, на тај начин што у свакој календарској години доноси Локални акциони план запошљавања у којем су предвиђени подстицаји за које заинтересоване стране могу да се пријаве. Као један од најбољих облика подршке привредницима издваја се ефикасност управе приликом доношења урбанистичких планова и издавања грађевинских дозвола. Град Панчево се може похвалити да је носилац престижног признања Business Friendly Certification South East Europe (BFC SEE) које се додељује од стране Националне алијансе за локални економски развој локалним самоуправама које подстичу повољно пословно окружење на локалном нивоу.

3. Социолошки фактори

Генерални демографски показатељи у Србији изразито су негативни, будући да, са просечном старошћу од 42,2 године, наша нација спада у најстарије у свету, чему треба додати смањење укупног броја становника (у просеку за приближно 30.000 годишње у периоду између претходна два пописа), негативан природни прираштај (-0,5% у 2017. години), као и континуирано смањење удела радно активног становништва (15-64 године) у укупном броју становника. Поред тога, званичне пројекције указују на наставак неповољног тренда, са даљим падом укупне популације на испод 7 милиона до 2022. године и даљим погоршавањем старосне и функционалне структуре становништва. Погоршање старосне структуре ће се извесно одразити и на пензиони систем, тако да ће у једном тренутку поново бити потребно подизање старосне границе за пензионисање.

Посматрано само на територији Панчева, ситуација је у још већој мери неповољна. Природни прираштај је негативан и износио је -4% у 2017. години, а просечна старост становника достигла је 42,6 година.

На другој страни, као једна од главних карактеристика Панчева истиче се близина Београда. Удаљеност између два града износи само осамнаест километара, док добра инфраструктурна повезаност омогућава велики број дневних миграција, пре свега због посла. Са доласком великих иностраних компанија у Панчево, очекује се уравнотежење миграција у оба смера.

Када је реч о образовању, према подацима из 2017. године, стопа обухватности основним образовањем износи 93,7%. У структури средњих школа доминирају средње стручне школе, док разлика између уписаних у гимназије и трогодишње школе није толико велика. Удео становника са вишим и високим образовањем износи 15 процената.

4. Технолошки фактори

Савремене технологије, те развој нових производа и услуга са високом додатом вредношћу представљају нужност за снажнији раст животног стандарда становништва. С тим у вези, поред нових инвестиционих пројеката у Рафинерији нафте Панчево, укупне вредности око 510

милиона евра³, најављени почетак рада немачке компаније ZF Friedrichshafen AG на територији Панчева имаће велики позитиван утицај, нарочито након што у другој фази улагања компанија отвори и свој истраживачко-развојни центар у Панчеву који би требало да запосли више од 100 инжењера.

У том контексту, треба очекивати и напредак у степену компјутерске писмености при следећем попису, имајући у виду да су подаци из претходног пописа из 2011. године прилично неповољни. Према овим подацима, у Панчеву 45% становништва је компјутерски неписмено, а 16% је само делимично писмено.

Међу значајним технолошким факторима, вреди споменути и најављени индустријски парк у Борчи, који који ће свакако треба представљати велики потенцијал за развој технологија и технолошке писмености на територији Града.

2.2.2. УСЛОВИ ЗА РАЗВОЈ СЕКТОРА ММСПД У СРБИЈИ

Сегмент микро, малих и средњих привредних друштава и предузетника изузетно је значајан за привреду Србије, пошто је у 2017. години од укупног броја активних друштава у држави чак 99,9% из овог сектора, да микро, мала и средња друштва и предузетници запошљавају око две трећине запослених у нефинансијском сектору и доприносе са 33,6% у креирању бруто додате вредности Србије. Сектор ММСПД ствара 28% БДП-а наше државе и запошљава око 44% регистрованих запослених.

У наредној Табели 15. је представљен преглед основних индикатора пословања сектора микро, малих и средњих друштава у Србији у 2017. години (последња година за коју постоје расположиви подаци и информације). У сектору ММСПД у 2017. години пословало је 357.234 привредних субјеката, који су запошљавали 873.462 радника. Овај сектор је чинио 66% запослености, 56,7% бруто додате вредности и 39,5% извоза нефинансијског сектора. Процењује се да је у 2017. години сектор ММСПД учествовао са 33,6% у бруто додатој вредности привреде Србије.

Од укупног броја субјеката из овог сектора у 2017. Години, 72 одсто (око 257 хиљада) су били предузетници, док је 28 одсто (око 100 хиљада) њих чинило сегмент микро, малих и средњих друштава. Из сегмента привредних друштава, највећи је број оних која се сврставају у микро друштва (њих је чак око 87 хиљада). Дакле, предузетника и микро правних лица заједно је у 2017. години било око 344 хиљаде, што је око 96,4% укупног број пословних субјеката у Републици Србији. На основу овога је јасно колико је битно да се за овај сегмент привреде обезбеде што повољнији услови за пословање.

Табела 15. Основни показатељи пословања сектора ММСПД у Републици Србији (2017.)

	Микро		Мала		Средња		УКУПНО	
	Износ	%	Износ	%	Износ	%	Износ	%
Број предузећа	344.279	96,3	10.583	3	2.372	0,7	357.234	100
Број запослених	415.762	47,6	213.380	24,4	244.320	28	873.462	100
Бруто додата вредност, у мил. динара	2.730.958	38,1	2.133.418	29,8	2.299.722	32,1	7.164.098	100
Запосленост по привредном друштву	1,2	-	20,2	-	103	-	2,4	-
Зарада по запосленом, у хиљ. динара	888,1	-	967,8	-	1.124,10	-	973,6	-
БДВ по друштву, у мил. динара	1,5	-	34	-	190,4	-	3,7	-
Извоз, у мил. динара	158.609	22,1	195.364	27,3	362.672	50,6	716.645	100
Увоз, у мил. динара	272.271	21,7	450.03	35,8	534.084	42,5	1.256.385	100
Извоз/Увоз (%)	58,25	-	43,41	-	67,91	-	57,04	-

Извор: Извештај о ММСП 2017; Анализа аутора

³ Изградња постројења Дубока прерада, вредности 330 милиона евра започета у 2018. години и почетак изградње Термоелектране-топлане, у вредности од 180 милиона евра која је започета у 2019. години.

Слика 8. Малопродајни објекат друштва Passage Group



Извор: Big Pančevo

У наредној Табели 16. дат је регионални распоред ММСПД. Одатле се види положај Јужнобанатског округа, којем припада Панчево, као највећи центар тог подручја.

Табела 16. Територијална дистрибуција ММСПД у 2017. (ММСПД=100)

			Број друштава	Број запослених	Промет	БДВ	Извоз	Увоз
СРБИЈА - СЕВЕР	Београдски регион	Београдска област	32,7	33,1	44,0	44,4	33,7	57,1
		Западнобачка област	2,0	2,0	2,0	1,7	2,2	0,8
		Јужнобанатска област	3,7	3,0	2,7	2,6	2,3	1,4
		Јужнобачка област	10,5	10,5	11,9	10,8	11,3	9,1
	Регион Војводине	Севернобанатска област	1,3	1,7	1,2	1,5	2,2	0,9
		Севернобачка област	2,3	2,9	2,4	2,4	2,5	2,2
		Средњобанатска област	1,7	2,0	1,7	1,8	2,0	1,1
		Сремска област	3,9	4,6	4,6	4,8	10,0	6,9
СРБИЈА - ЈУГ	Регион Шумадије и Западне Србије	Златиборска област	3,7	3,9	2,6	3,1	3,8	1,7
		Колубарска област	2,5	2,0	1,8	1,6	2,0	1,0
		Мачванска област	3,5	3,4	3,1	2,9	4,7	2,3
		Моравичка област	3,3	3,3	3,0	3,0	4,0	3,5
		Поморавска област	2,5	2,5	1,9	1,7	1,4	0,9
		Расинска област	3,0	2,6	2,0	1,9	2,0	1,1
		Рашка област	3,8	3,7	2,4	2,5	1,6	1,8
		Шумадијска област	3,5	3,5	2,7	3,2	2,9	3,1
	Регион Јужне и Источне Србије	Борска област	1,1	1,1	1,2	0,4	3,7	0,4
		Браничевска област	2,0	1,5	1,0	1,0	0,2	0,2
		Зајечарска област	1,0	1,1	0,5	0,6	0,7	0,3
		Јабланичка област	2,2	2,0	1,1	1,2	1,3	0,5
		Нишавска област	4,3	4,6	2,7	3,3	2,7	1,8
		Пиротска област	0,8	1,0	0,4	0,6	0,3	0,2
		Подунавска област	2,0	1,5	1,3	1,2	1,0	0,6
Регион Јужне и Источне Србије	Пчињска област	2,0	1,9	1,2	1,3	1,3	0,9	
	Топличка област	0,8	0,7	0,4	0,5	0,4	0,2	

Извор: Извештај о ММСП 2017.

На основу увида у претходну табелу, закључак који се намеће јесте да положај ММСПД у субрегиону (НУТС 3) није на високом нивоу, у односу на Београдски регион који је веома близу Панчеву, као ни у односу на Јужнобачку област (са центром у Новом Саду). Ипак, перформансе сектора МСПП у овој области у односу на Банат налазе се изнад просека.

Стављајући речено у међународни контекст, обезбеђујемо информацију о томе колико је овај сегмент привреде развијен у Републици Србији у односу на окружење. У 2016. години (најновији расположиви подаци), сектор ММСПД у Србији је био мање развијен у односу на просек ЕУ-28 и већину држава ЕУ из нашег окружења. Очито је да је релативно високо учешће сектора ММСПД у основним показатељима пословања привреде (број привредних друштава, запосленост и БДВ) у Србији последица тога што се наши велики привредни системи споро реформишу и развијају, а не тако изражене развијености и високе конкурентности сектора ММСПД.

Упоредна анализа показатеља пословања сектора МСПП (запосленост по друштву и продуктивност) показује да су они знатно нижи у односу на просек ЕУ и већину посматраних држава из окружења. Сектор ММСПД у Србији у 2016. години у просеку запошљава 2,5 радника по друштву, што је мање од просека ЕУ-28 (4,0 радника) и свих држава из окружења. Продуктивност ММСПД у Србији је 3,7 пута нижа у односу на просек ЕУ-28, а од држава у

окружењу већа је једино од Бугарске. Највећи изазов је промена секторске структуре прерађивачке индустрије у правцу јачања извозно усмерених делатности, са производима више технолошке обраде и у производно разменљивим секторима.

Табела 17. Одабрани показатељи пословања сектора МСПП у Србији, ЕУ и државама Региона (2016.)

	Број привредних друштава, у 000	Број запослених радника, у 000	БДВ, у млрд. евра	Број радника по друштву	БДВ по раднику (продуктивност), у 000 евра
ЕУ - 28	23.172	91.738	4.045,0	4,0	44,1
Бугарска	336	1.467	15,7	4,4	10,7
Хрватска	147	692	13,5	4,7	19,5
Мађарска	551	1.860	30,3	3,4	16,3
Румунија	465	2.600	31,9	5,6	12,3
Словенија	139	441	13,3	3,2	30,2
Србија	340	837	9,9	2,5	11,8

Извор: Извештај о ММСП 2017; Анализа аутора

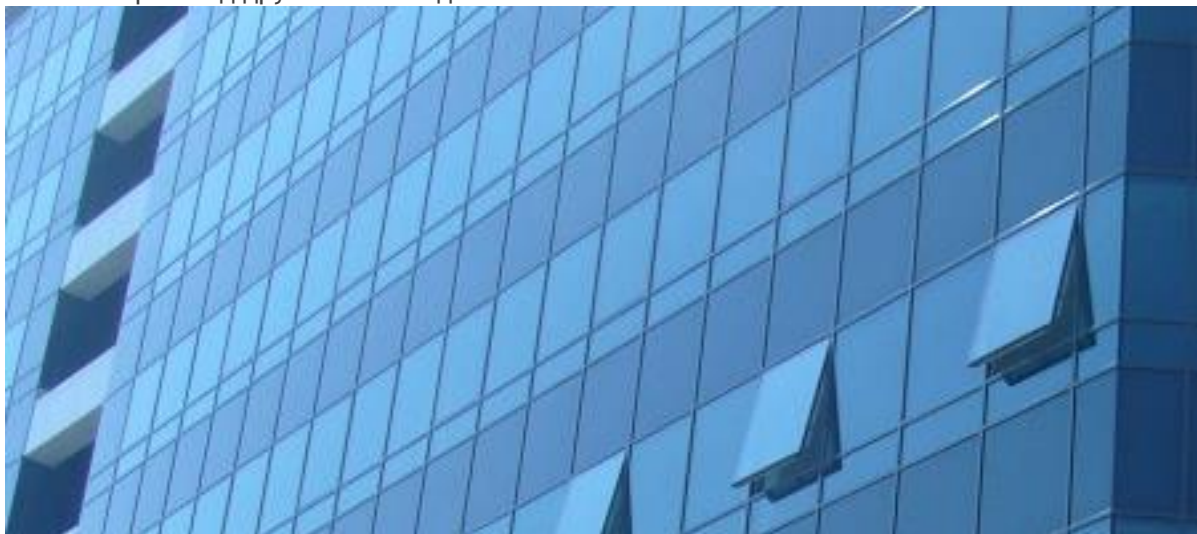
И поред изражених показатеља опоравка и раста предузетничког сектора у периоду 2014-2017. година, сектор ММСПД још није достигао ниво БДВ-а из 2008. године (заостатак од 2,8% посматрано у сталним ценама), мада је БДВ исказан у еврима премашио вредност БДВ-а из 2008. године (10,9 млрд. евра у 2017. у односу на 10,3 млрд. евра у 2008). Ниво запослености је нижи за око 7%. Просечан раст продуктивности рада у периоду 2014-2017. износио је 1,9%. Посебну тежину има чињеница да, у посматраном периоду, раст зарада није био у складу са растом продуктивности. Међутим, ММСПД у континуитету имају исподпросечну бруто зараду (88% просека привреде у 2008, те 92% просека у 2017. години), док су зараде сектора великих привредних друштава увек биле веће од просека привреде (за 24% у 2008, а за 16% у 2017. години).

Изузетно је важно да се будући привредни развој Републике Србије као целине, али и локалних привреда у већој мери ослања на домаће ресурсе и на сектор ММСПД, а не искључиво на стране директне инвестиције.

Привредни раст је испод потенцијалног и због недовољних инвестиција. Удео инвестиција у БДП-у у Србији достиже тек 17-18%. Да би се остварила одржива стопа раста БДП-а од 5%, потребно је да инвестиције буду на нивоу од око 24-25% БДП-а. При томе, укупне инвестиције се састоје од различитих врста - државне инвестиције, инвестиције јавних предузећа (локалних и државних), приватне инвестиције из домаћих извора, стране инвестиције (приватне и државне). Улога и значај ових различитих врста улагања за привредни раст нису исти, а нису исте ни мере којима доносиоци одлука на државном и локалном нивоу могу да утиче на њихово повећавање.

Досадашње анализе указују на то да су једино инвестиције из иностраних извора на задовољавајућем нивоу. Међутим, чињеница је да је држава њима највише пажње и посвећивала у домену вођења економске политике, између осталог и кроз обезбеђивање подстицаја за стране инвеститоре. Међутим, за одрживи привредни раст знатно је сврсисходније да се: а) повећа обим државних јавних инвестиција, б) унапреди структура јавних инвестиција и в) повећа ниво инвестиција из домаћих извора. Наиме, садашњи обим државних јавних инвестиција у Србији (око 3,8% БДП-а) исувише је низак, а у њиховој структури превише су заступљена улагања у која не доприносе привредном расту (примера ради, давања за војску и полицију).

Слика 9. Производ друштва Павле д.о.о.



Извор: Павле д.о.о.

Укупно узевши, да би домаћи привредници више улагали, потребно је да се обезбеди повољнији институционални оквир који ће појединце и привредне субјекте из Србије подстицати на продуктивне активности, као што су штедња, инвестирање, иновирање, истраживање и развој, улагање у образовање, или стручно усавршавање. Основни предуслов за жељено понашање представља успостављање већег степена владавине права, умањивање корупције, ефикасније правосуђе, равноправност свих учесника на тржишту, као и више медијских и економских слобода. Стога би приоритет јавних политика требало да буде управо на побољшавању стања на овим подручјима.

2.3. SWOT АНАЛИЗА

ПРЕДНОСТИ	НЕДОСТАЦИ
• Стабилна политичка ситуација у Граду • Убедљива већина владајућих странака у Скупштини Панчева • Погољан географски положај у близини друмских, железничких и речних коридора и међународног аеродрома • Мала удаљеност од Београда и добра саобраћајна повезаност са главним градом • Велике компаније са већинским иностраним власништвом које послују на територији Града • Задовољавајућа инфраструктурна и комунална опремљеност Панчева • Релативно велики број незапослених као извор радне снаге за нове инвестиционе пројекте • Развијен образовни систем, посебно на нивоу средњих школа • Велике засејане површине пољопривредног земљишта, као главни природни ресурс • Организована и професионална Градска управа у комуникацији са великим инвеститорима и микро, малим и средњим привредним друштвима • Градски услужни центар и друге службе Градске управе на располагању привредницима • Ефикасан систем издавања грађевинских дозвола • Оперативан Привредни савет Града	• Недостатак финансијских средстава за опремање индустријских зона у јужном делу Града (Гринфилд 1, Гринфилд 2, Гринфилд 3) • Недовољна усклађеност цена одређених комуналних услуга са захтевима привреде • Сложен поступак усклађивања школског система на нивоу средњих школа са захтевима привредних субјеката • Високе просечне зараде на нивоу Града као негативан фактор у привлачењу радно-интензивних пројеката • Проблематичан капацитет запослених у Градској управи услед ограничења новог запошљавања • Изостанак иницијативе сектора ММСПД за комуникацију са Градском управом и учешће у дијалогу са доносиоцима одлука у Панчеву • Слабо развијена предузетничка иницијатива, нарочито за бављење пољопривредом и производним делатностима • Релативно неповољан имиџ Града у погледу квалитета живота повезан са проблемима у области заштите животне средине
ШАНСЕ	ОПАСНОСТИ
• Позитивни ефекти реализације директних страних инвестиција на привлачење нових инвеститора • Могућност изградње ланаца добављача директних инвеститора унутар сектора ММСПД • Узлазни тренд броја технолошки-интензивних пројеката са високом додатом вредношћу у Републици Србији • Повећање обима расположивих фондова Европске уније за развој приватног сектора са наставком процеса приступања Републике Србије	• Интензивирање конкуренције за привлачење директних инвестиција на међународном и локалном нивоу • Недостатак квалификоване радне снаге и једном броју занимања као резултат миграција у иностранство • Пораст просечних зарада за раднике одређених квалификација

3. СТРАТЕШКЕ ОСНОВЕ

3.1. ВИЗИЈА ПАНЧЕВА КАО МЕСТА ЗА УЛАГАЊЕ И ПОСЛОВАЊЕ

Визија представља основну планску одлуку на којој је препоручљиво да се заснива сваки стратешки документ. Као таква, визија подразумева пројектовану концепцију будућег стања једне организације или једног система у ширем смислу. Исправно формулисана визија садржи снажну психолошку компоненту - визија служи да инспирише управу и запослене да са израженом мотивацијом обављају своје стратешке и оперативне послове како би, у што краћем року и са што већим успехом, приближили организацију или систем жељеном будућем стању.

Из анализе интерног и екстерног окружења Града Панчева, описане у одељцима 2.1. и 2.2. произилази неколико важних налаза од значаја за правило формулисање визије Панчева као места за улагање и пословање:

- a. Панчево је град са снажном привредом, заснованом на великим привредним системима у прерађивачкој индустрији, али и сектором микро, малих и средњих привредних друштава који бележи позитиван тренд развоја;
- b. Град одржава и унапређује релативно повољно пословно окружење у конкуренцији са другим локалним самоуправама на националном и међународном нивоу;
- c. за Панчево су карактеристични богати природни ресурси пољопривредног земљишта у комбинацији са значајним људским ресурсима генерисаним кроз систем средњег стручног образовања на територији Града, односно високог образовања, са Београдом као водећим универзитетским центром ка којем је Панчево претежно оријентисано;
- d. изузетан географски положај, услед близине Београда и главних саобраћајница, као и вековно културно-историјско наслеђе Града, који сачињавају велики потенцијал Панчева у туристичком смислу;
- e. Панчево се може оценити као Град у експанзији, где се очекује велики број нових инвестиционих пројеката страних и домаћих привредних субјеката и који поправља свој имиџ у Србији као место за пословање и живот.

Стога је у наставку наведен предлог визије, из које су даље изведени стратешки приоритети, општи и посебни циљеви, односно генералне и секторске стратешке мере.

ВИЗИЈА ПАНЧЕВА

Панчево као град са великим привредним системима и снажним сектором ММСПД специјализованим за извозно-оријентисану индустрију, савремену пољопривредну производњу, иновативне услужне делатности и градски туризам.

Слика 10. Град Панчево



Извор: 013info.rs

3.2. КЉУЧНИ ФАКТОРИ УСПЕХА СТРАТЕГИЈЕ

Кључни фактори успеха обухватају скуп услова од чије испуњености зависи степен остварења општих и посебних циљева, а тиме и стратегије у целини. За потребе израде Стратегије, кључни фактори успеха за Град Панчево груписани су по категоријама, са описом појединачних услова у оквиру сваке од група фактора. Напомена је да се кључни фактори успеха односе на оне услове на које актери унутар Градске управе и привредног сектора у Панчеву могу да изврше утицај у већој или мањој мери.

1. ЉУДСКИ РЕСУРСИ

- Унапређење капацитета у службама Градске управе надлежним за рад са домаћим и страним инвеститорима и микро, малим и средњим привредним друштвима: а. повећање броја запослених; б. подизање нивоа знања и вештина везаних за развој сектора ММСПД
- Ефикасна координација и професионална сарадња служби Градске управе укључених у имплементацију стратешких мера

2. УПРАВА ГРАДА

- Наставак политичке подршке побољшању стања у сектору ММСПД од стране органа управе Града (градоначелник, Градско веће, Скупштина Града)
- Остваривање сагласности у доношењу одлука везаних за улагање и пословање међу доносиоцима одлука у Панчеву
- Посвећеност остваривању стратешких праваца развоја сектора ММСПД у средњорочном и дугорочном периоду

3. ПРИВРЕДНИ СЕКТОР

- Заинтересованост за унапређење сарадње са управом Града у циљу побољшавања услова за улагање и пословање
- Већа укљученост у активности органа и организација од значаја за привреду (Привредни савет Града Панчева, РПК Панчево - Регионална привредна комора Јужнобанатског управног округа, Унија послодаваца Града Панчева, Регионална развојна агенција Јужни Банат, Удружење занатлија и осталих предузетника и други)
- Отворен однос према усвајању нових знања и вештина у кључним областима (корпоративно управљање, организационо структурирање, развој пословања, пословне финансије, људски ресурси, маркетинг и односи с јавношћу, продаја)
- Развој предузетничке иницијативе

4. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА СТРАТЕГИЈЕ

- Исправан приступ носилаца планских активности током целокупног периода имплементације Стратегије
- Организован процес спровођења стратешких активности, надзора над остваривањем планираних резултата и предузимања корективних мера према потреби
- Редовно праћење промена у интерном и екстерном окружењу и циљу прилагођавања стратешких циљева и одлука промењеним околностима

3.3. АНАЛИЗА СТРАТЕШКИХ ПРИОРИТЕТА

Наредна планска одлука, која битно одређује ефективност Стратегије, односи се на идентификовање циљних привредних делатности и грана. У контексту Стратегије, појам ефикасности треба схватити у смислу како је популарно дефинисан у теорији стратегијског менаџмента: Радити праве ствари. За разлику од ефикасности, појам ефикасности се сажето објашњава синтагмом: Радити ствари на прави начин.

Стратегија обухвата двоструку анализу приоритетних стратешких области:

- квантитативну анализу привредних делатности и грана: Анализу економске базе и Анализу компоненти локалних промена;
- квалитативну анализу пословног окружења: анализу података добијених на основу структурисаних интервјуа, фокус група и анкете за сектор ММСПД.

3.3.1. КВАНТИТАТИВНА АНАЛИЗА ПРИВРЕДНИХ ДЕЛАТНОСТИ И ГРАНА

У поступку планирања локалног економског развоја, односно развоја сектора микро, малих и средњих привредних друштава, развојне мере морају бити у складу са постојећим капацитетима у локалној заједници. Исправно конципирање планских активности требало би да буде засновано на оним делатностима, у којима локална економија већ има конкурентских предности у поређењу са другим општинама и градовима, као и у односу на већи, референтни систем као целину (регионалну или националну економију). Из тог разлога, одговарајућа анализа привредних делатности омогућава локалним планерима да упореде сопствене циљеве са реалним стањем, те да донесу правилне одлуке о томе које делатности и гране има сврхе развијати кроз финансијске и нефинансијске инструменте.

3.3.1.1. АНАЛИЗА ЕКОНОМСКЕ БАЗЕ: ЛОКАЦИОНИ КОЕФИЦИЈЕНТ (LQ)

Локациони коефицијент јесте показатељ који омогућава аналитичарима да идентификују оне делатности у којима је локална економија специјализована, односно делатности које су у већој мери концентрисане у локалној економији у односу на виши референтни економски систем. У питању је таква врста показатеља која се заснива на поређењу локалне економије са тзв. референтним економским системом. Референтни економски систем увек је већи, тако да се, у зависности од потребе анализе, локална економија (ЛАУ ниво) може упоређивати са економијом округа (НУТС 3 ниво), региона (НУТС 2 ниво) или са националном економијом као целином. Имајући у виду да се приликом анализе економске базе (у даљем тексту: Анализа) врше поређења са већим економским системима/целинама, неопходно је да се израчунају релативни показатељи. Не може се поредити мањи систем са већим уколико се не изврши релативизација вредности показатеља, јер ће већи систем увек имати веће апсолутне вредности (примера ради, број запослених, вредност основних средстава, вредност друштвеног производа).

Вредност локационог коефицијента се рачуна за сваку делатност у оквиру локалне економије. Да би се израчунао локациони коефицијент за одређену делатност, потребно је да се учешће посматране делатности у локалној економији подели са учешћем које та иста делатност има у референтном економском систему.

Најчешће се као репрезентативни показатељ заступљености (концентрације) одређене делатности у локалној економији узима запосленост (број запослених). Претпоставка која се следи јесте да број запослених у значајној мери одражава обим пословне активности посматраних делатности. Стављањем у однос учешћа броја запослених у одређеној делатности на локалном нивоу у укупном броју запослених на нивоу локалне економије са учешћем броја запослених у истој делатности на националном нивоу у укупном броју запослених на нивоу националне економије, добија се локациони коефицијент за конкретну делатност.

Детаљан приказ методологије анализе економске базе дат је у Прилогу 1 Стратегије.

3.3.1.2. SHIFT-SHARE АНАЛИЗА - АНАЛИЗА КОМПОНЕНТИ ЛОКАЛНИХ ПРОМЕНА (АКЛОП)

Будући да је локациони коефицијент статички показатељ, он има одређена ограничења. Из тог разлога у анализу се уводе динамички показатељи који откривају како се и зашто локална привредна структура мења током времена. Shift-share анализа дословно значи анализа помака и учешћа. Међутим, како се ради о рашчлањавању на компоненте које доприносе расту/паду нивоа пословне активности на локалном нивоу, биће коришћен и назив - анализа компоненти локалних промена (у даљем тексту: АКЛОП). Помоћу поменуте анализе, локални привредни раст/пад се може декомпоновати (разложити) на три дела приказана у наредном одељку.

1. Пропорционални (хипотетички) раст - представља онај део укупне промене у одређеној делатности у оквиру локалне економије који би се догодио када би се промене одвијале у истом смеру и истим темпом као што се одвијају промене на нивоу националне економије као целине. Другим речима, све делатности у локалној економији прате кретања (промене) националне економије као целине.

2. Структурни помак - представља део укупне промене који је резултат секторске структуре. Упоређује се динамика појединачних делатности у односу на укупну привредну динамику на нивоу националне економије. Структурни помак даје одговор на питање да ли је локална привредна структура (структура заступљених делатности на локалном нивоу) повољна или неповољна. Повољна секторска структура постоји у ситуацији када у локалној привредној структури доминирају оне делатности чији је раст изнад просечног раста на нивоу привреде као целине. Супротно, неповољна локална привредна структура постоји у ситуацији када у локалној привредној структури доминирају оне делатности чији је раст испод просечног раста на нивоу привреде као целине.
3. Диференцијални помак - представља део укупне промене који настаје као резултат разлике у динамици (у стопама раста) у оквиру одређене делатности на локалном нивоу у односу на динамику (стопа раста) у истој тој делатности на националном нивоу. Позитиван диференцијални помак постоји у оним делатностима у којима се на нивоу локалне економије остварује бржи раст (или спорији пад) него у истој делатности на националном нивоу. У супротном, диференцијални помак је негативан. Овај помак постоји услед различитих специфичности локалне економије. У случају да постоји позитиван диференцијални помак у одређеној делатности на локалном нивоу, то значи да посматрана локална економија поседује конкурентску предност у тој конкретној делатности.

Укупна промена (раст/пад) у оквиру одређене делатности на нивоу локалне економије може се изразити као збир претходно описаних учешћа и помака - пропорционалног, структурног и диференцијалног.

Као и у случају локационог коефицијента, и у овој анализи се као индикатор/променљива могу користити различити агрегати, попут запослености, вредности основних средстава, вредности друштвеног производа и слично. За потребе израде Стратегије, као променљива употребљена је запосленост, односно број запослених.

Детаљан приказ методологије анализе компоненти локалних промена дат је у Прилогу 1 Стратегије.

3.3.1.3. ОЦЕНА ЛОКАЛНИХ МОГУЋНОСТИ РАСТА

Аналитичке технике описане у одељцима 3.3.1.1. и 3.3.1.2. и у Прилогу 1 могу се користити (комбиновати) за сврху категоризовања делатности на нивоу локалне економије. Делатности се класификују на бази два критеријума: (1) њихове концентрације, што се процењује на основу локационог коефицијента и (2) карактера њиховог раста у протеклом периоду. Специјализације (висок локациони коефицијент за неку конкретну делатност) сигнализирају локалне конкурентске предности, док показатељи раста конкретних делатности јесу индикатор како су се конкурентске предности мењале у претходном периоду (позитивно или негативно). Резултати се могу користити за идентификовање приоритетних делатности и циљева у локалној економији. Детаљан приказ методологије оцене локалних могућности раста дат је у Прилогу 1

Слика 11. Објекат друштва Almex



Извор: Almex

У наставку су дате Табела 18. и Табела 19. са вредностима локационог коефицијента и анализе помака и учешћа.

Табела 18. Вредности Анализе локационог коефицијента за Републику Србију, АП Војводину и Град Панчево (2015-2017.)

	Локациони коефицијент 2015.			Локациони коефицијент 2016.			Локациони коефицијент 2017.		
	СРБ	ВОЈ	ПАН	СРБ	ВОЈ	ПАН	СРБ	ВОЈ	ПАН
Пољопривреда, шумарство и рибарство	1,29	0,55	0,51	1,74	0,77	0,66	1,69	0,75	0,60
Рударство	0,00	0,01	0,01	0,63	1,64	1,13	0,56	1,51	0,95
Прерађивачка индустрија	1,27	1,06	1,01	1,19	0,99	0,97	1,14	0,93	0,96
Снабдевање електричном енергијом, гасом и паром	1,10	1,57	1,48	0,98	1,26	1,25	1,01	1,37	1,27
Снабдевање водом и управљање отпадним водама	1,35	1,26	0,85	1,39	1,26	0,99	1,40	1,31	1,04
Грађевинарство	0,98	1,12	1,17	0,98	1,11	1,11	1,00	1,15	1,08
Трговина на велико и мало и поправка моторних возила	1,02	1,00	1,10	1,12	1,09	1,11	1,13	1,10	1,13
Саобраћај и складиштење	0,99	0,99	1,16	0,92	0,93	1,10	0,98	0,99	1,17
Услуге смештаја и исхране	0,75	0,86	0,93	0,81	0,93	0,96	0,83	0,96	0,94
Информисање и комуникације	0,66	0,82	1,18	0,57	0,70	1,18	0,57	0,68	1,15
Финансијске делатности и делатност осигурања	1,38	1,68	1,46	0,74	0,84	1,11	0,72	0,86	1,10
Пословање некретностима	0,29	0,30	1,19	0,39	0,44	1,17	0,71	0,82	1,21
Стручне, научне, иновационе и техничке делатности	0,69	0,83	1,04	0,85	1,01	1,11	0,87	1,05	1,15
Административне и помоћне услужне делатности	0,76	0,99	1,04	0,68	0,88	1,07	0,66	0,87	1,01
Државна управа и обавезно социјално осигурање	0,72	0,99	1,02	0,70	1,00	0,96	0,69	0,99	0,96
Образовање	0,92	0,87	0,83	0,92	0,90	0,87	0,93	0,92	0,88
Здравствена и социјална заштита	1,14	1,12	0,91	1,16	1,12	0,91	1,19	1,16	0,92
Уметност, забава и рекреација	0,83	0,84	0,98	0,84	0,95	1,06	0,82	0,93	1,08
Остале услужне делатности	0,89	0,96	1,05	1,00	1,06	1,16	1,05	1,10	1,18

Извор: Анализа аутора

Табела 19. Вредности Анализе помака и учешћа за Град Панчево и АП Војводину

	ПАНЧЕВО				ВОЈВОДИНА		
	ПП	СП	ДП	Укупно	ПП	СП	ДП
Пољопривреда, шумарство и рибарство	293,24	-277,99	94,74	110,00	305,09	-337,92	142,82
Рударство	35,27	32,90	48,83	117,00	36,70	-36,36	116,66
Прерађивачка индустрија	2908,65	-1708,31	-1289,34	-89,00	3026,20	230,33	-3345,53
Снабдевање електричном енергијом, гасом и паром	157,08	-97,42	-15,66	44,00	163,43	-109,23	-10,20
Снабдевање водом и управљање отпадним водама	318,67	-432,55	52,88	-61,00	331,55	-234,97	-157,58
Грађевинарство	454,84	71,03	-315,86	210,00	473,22	-274,01	10,80
Трговина на велико и мало и поправка моторних возила	818,21	3199,70	-473,91	3544,00	851,28	832,21	1860,52
Саобраћај и складиштење	577,05	-302,46	-25,59	249,00	600,37	15,50	-366,87
Услуге смештаја и исхране	31,99	315,16	455,85	803,00	33,28	293,74	475,98
Информисање и комуникације	187,02	-55,23	-87,79	44,00	194,58	-14,98	-135,60
Финансијске делатности и делатност осигурања	176,77	-48,87	-92,89	35,00	183,91	-48,14	-100,77
Пословање некретностима	0,41	13,16	45,43	59,00	0,43	0,59	57,98
Стручне, научне, иновационе и техничке делатности	187,02	716,41	-119,43	784,00	194,58	179,95	409,47
Административне и помоћне услужне делатности	222,70	608,93	-488,64	343,00	231,70	596,91	-485,61
Државна управа и обавезно социјално осигурање	451,96	231,72	-160,68	523,00	470,23	212,09	-159,32
Образовање	795,24	-957,79	149,54	-13,00	827,38	-952,77	112,39
Здравствена и социјална заштита	1061,83	-871,66	23,83	214,00	1104,74	-1049,96	159,22
Уметност, забава и рекреација	91,46	-15,59	108,13	184,00	95,16	-31,59	120,44
Остале услужне делатности	37,32	379,88	114,80	532,00	38,83	202,98	290,19

Извор: Анализа аутора

Сprovedена анализа привреде Града Панчева показује да, поред осталих, Стручне, научне, иновационе и техничке делатности, као и Остале услужне делатности карактеришу истовремено релативно високе вредности локационог коефицијента, као и збира компоненти локалних промена, што указује на конкурентске предности које Панчево поседује у овим делатностима.

3.3.2. КВАЛИТАТИВНА АНАЛИЗА ПОСЛОВНОГ ОКРУЖЕЊА

Квалитативна анализа у оквиру израде Стратегије укључила је следеће технике прикупљања података:

- структурисани интервју са градоначелником Панчева;
- састанке са запосленима у Секретаријату за привреду и економски развој;
- фокус групе са: i. градоначелником, градским менаџером и члановима Градског већа; ii. представницима надлежних секретаријата Градске управе; и iii. члановима Привредног савета Града Панчева;
- анкету за представнике сектора микро, малих и средњих привредних друштава.

Путем наведених техника, извршено је сазнавање ставова припадника обе кључне групе заинтересованих страна или стејкхолдера (eng. Stakeholder) у припреми и спровођењу стратегије. Нарочито је током разговора са градоначелником Панчева и представницима Градске управе указано на потенцијал развоја примарне пољопривредне производње, као сировинске основе за напредак прехранбене индустрије на територији Панчева, као и на могућности дефинисања конкретних туристичких производа у Граду, чиме би био остварен прикључак са трендом снажног повећања броја туриста и прихода од туризма у Републици Србији, а нарочито у Београду, као водећој туристичкој дестинацији за стране туристе. Најзад, у контексту актуелне експанзије сектора информационо-комуникационих технологија (у даљем тексту: ИКТ) и отварања нових капацитета за стручњаке у области рачунарског програмирања у већем броју градова у Србији, процена је аутора Стратегије да би у наредном средњорочном периоду један од фокуса у развоју ММСПД у Панчеву управо требало да представља сектор ИКТ.

Главни налази анкете за припаднике сектора ММСПД следе у наставку овог одељка.

Анкета је изведена коришћењем упитника састављеног из затвореног и отвореног дела. У затвореном делу, попуњавање је вршено означавањем степена задовољства испитаника на скали 1-5, где бројеви имају следеће значење:

- 1 - веома низак,
- 2 - низак,
- 3 - умерен,
- 4 - висок,
- 5 - веома висок.

Отворени део упитника подразумевао је давање одговора на постављена питања у складу са мишљењима и ставовима испитаника.

Табела 20. Проценат одговора испитаника у анкети за сектор ММСПД у Панчеву

ПИТАЊЕ	ОДГОВОР					УКУПНО
	1	2	3	4	5	
1. Општа економска ситуација у Панчеву.	0%	21%	74%	5%	0%	100%
2. Величина и кретање тражње за вашим производима или услугама, у смислу куповине ваших производа или услуга на територији Града.	16%	11%	53%	16%	5%	100%
3. Развијеност добављача за ваше пословање са територије Панчева.	21%	32%	21%	26%	0%	100%
4. Квалитет локалне инфраструктуре за пословање (електрична мрежа, водоводна и канализациона мрежа, телекомуникациона мрежа и друго).	5%	15%	10%	50%	20%	100%
5. Цене услуга јавних комуналних предузећа у односу на квалитет пружених услуга.	10%	25%	35%	15%	15%	100%
6. Понуда квалификоване радне снаге за радна места за којима постоји потреба у вашем пословању.	16%	42%	37%	5%	0%	100%
7. Износ зарада запослених у односу на квалификације и учинак на раду.	0%	26%	42%	32%	0%	100%
8. Сарадња са образовним установама у Панчеву, у погледу дуалног образовања, могућности увођења образовних смерова који одговарају потребама вашег пословања и слично.	21%	26%	26%	16%	11%	100%
9. Износ локалних пореза, такса и накнада с обзиром на делатност/грану у којој послујете.	0%	11%	53%	32%	5%	100%
10. Врсте и износ финансијских подстицаја за пословање који се налазе у надлежности Града.	11%	42%	16%	26%	5%	100%
11. Понуда грађевинског земљишта и пословног простора на територији Града.	0%	32%	32%	21%	16%	100%
12. Општи утисак о раду органа Градске управе и Градског службог центра.	0%	5%	10%	55%	30%	100%
13. Степен информисаности од стране Градске управе везано за питања од значаја за ваше пословање (нпр. финансијски подстицаји, програми обуке итд.).	16%	21%	16%	16%	32%	100%
14. Комуникација са органима Градске управе приликом доношења одлука од значаја за ваше пословање.	11%	5%	42%	26%	16%	100%

Извор: Анализа аутора

Међу датим одговорима испитаника, истиче се неколико главних налаза анкете:

- већина привредника (70%) задовољна је квалитетом инфраструктуре за пословање;
- мишљења око цена комуналних услуга врло су подељена, са подједнаким процентима одговора на скали задовољства;
- готово сви анкетирани привредници (збирно чак 95 процената) незадовољни су или само умерено задовољни понудом квалификоване радне снаге у Панчеву;
- локални порези, таксе и накнаде за већину припадника сектора ММСПД не представљају проблем у пословању, будући да је 85 одсто анкетираних умерено или високо задовољно њиховим износима;
- већина привредника, кумулативно 69 одсто, незадовољна је или умерено задовољна износом локалних финансијских подстицаја за пословање;
- рад органа Градске управе изузетно је позитивно оцењен од стране већине испитаника.

Наредна табела садржи изабране одговоре испитаника у отвореном делу упитника.

Табела 21. Изабрани одговори испитаника у анкети за сектор ММСПД у Панчеву

1.	Које мере финансијске и нефинансијске подршке пословању које су у надлежности Града бисте истакли као најважније са становишта вашег пословања?	Обавештавање о актуелним програмима субвенција и сличних подстицаја. Подстицање за јачање иновативности и конкурентности.
2.	За којим кадровима, у смислу квалификација, постоји или сматрате да ће постојати највећа потреба у наредном периоду?	Посветити пажњу занатским кадровима. Машински техничари, столари.
3.	Да ли се, у овом тренутку, суочавате са проблемом недостатка одговарајућих кадрова? Ако је одговор потврдан, на који начин решавате овај проблем?	Машински инжењери и машин бравари. Возач теретног возила, магационер и трговац. Агрономи, бравари и електричари. Повећање плата преко реалних могућности. Бравари.
4.	Шта бисте издвојили као највеће недостатке комуналне инфраструктуре на територији Града?	Проблем завршетка канализационе мреже у приградским насељима. Проблем одвођења атмосферске воде када су јаче падавине. Већи број контејнера.
5.	За које цене услуга јавних комуналних предузећа мислите да не одговарају квалитету пружених услуга? Који трошкови комуналних услуга, по Вашој оцени, представљају највећи проблем за ваш посао?	Наплата накнаде за одношење отпада по квадратном метру. ЈКП Хигијена.
6.	На који начин бисте оценили садашњи износ локалних пореза, такса и накнада? Да ли сте мишљења да је неки порез, односно такса или накнада непримерено висок(а)?	Паркирање, истицање фирми, катастар. Услуга одношења отпада.
7.	Које органе Градске управе бисте истакли као позитивне и негативне примере рада са странкама и због чега?	Одељење за Локални економски развој и градоначелник. Врло задовољни.
8.	Шта бисте предложили као могућа унапређења у раду Градске управе и Градског услужног центра?	Одељење за Локални економски развој и градоначелник. Врло задовољни.
9.	Да ли, у овом тренутку, имате планове за повећање обима вашег пословања? Уколико имате, молимо Вас да наведете укратко главне делове плана.	Постављање производње органских ђубрива и реконструкција музеја пива. Производња резаног цвећа.
10.	Везано за проширење вашег пословања, како би, по Вашем мишљењу, Градска управа могла да вам помогне у остварењу плана?	Брже добијање грађевинских дозвола. Борба против сиве економије и унутрашња контрола инспекцијских органа. Пласманом производа компаније као протоколарног поклона и представљањем новоприселим компанијама у граду. Стручна пракса и контакти са инвеститорима.

Извор: Анализа аутора

3.4. ПРИНЦИПИ ПЛАНИРАЊА ЛОКАЛНИХ ЕКОНОМСКИХ МЕРА

Привредни субјекти, по правилу, највише захтевају неки од облика финансијске подршке свом пословању, као што су кредити са субвенционисаном каматном стопом, бесплатно земљиште или пословни простор, субвенционисане зараде за (ново)запослене, ослобађање од неког пореског намета (републичког, покрајинског, локалног) итд. Важно је знати да субвенције и

подстицаји који се креирају у циљу поспешивања економске активности на некој територији могу да имају и позитивне и негативне ефекте.

Суштина за препознавање потенцијалних позитивних и негативних ефеката састоји се у познавању тржишних механизма на локалном нивоу. Уколико постоје равноправни тржишни услови, давање повластица једном броју привредних друштава може да умањи до тада равноправну тржишну позицију других привредних друштава и тиме умањи њихове развојне потенцијале. Другим речима, ако субвенционисање једне групе привредних субјеката има за ефекат пад привредне активности друге групе привредних субјеката, таква активност представља тзв. игру са нултим исходом (eng. Zero Sum Game), где, када се саберу позитивни и негативни исходи свих актера на тржишту, резултат представља непромењени економски раст и беспотребно трошење јавних прихода.

Са друге стране, тржишни механизми, сами по себи, позитивно утичу на раст економије на свим нивоима. Постојање здраве конкуренције у условима равноправних тржишних услова доприноси расту иновација, повећању конкурентности и подизању квалитета производа и услуга, што, у крајњој инстанци, утиче на раст запослености, повећање плата и нове инвестиције у приватном сектору.

Из тог разлога, неопходно је, пре програмирања било које интервенције на локалном нивоу, поштовати следеће принципе:

1. постојање тржишне неусклађености (eng. Market Failure);
2. избегавање ефекта тржишне дисторзије (eng. Market Distortion);
3. утицај на екстерну конкурентност;
4. доступност интервенције свим актерима на тржишту;
5. минимизација ефеката субјективности у одлучивању;
6. мониторинг и евалуацију спроведених мера.

1. Постојање тржишне неусклађености

Тржишна неусклађеност представља природну несавршеност тржишта која може доћи као резултат дејстава различитих фактора. Улога локалне администрације би требало да буде да активним мерама утиче на умањење ефеката тржишне неусклађености, самим тим и услова за несметан раст и развој локалне економије.

Начини на који тржишна неусклађеност може да се испољи представљени су у наставку.

- a. **Недовољна доступност извора финансија.** Оскудност могућности за кредитирање инвестиционих пројеката утиче на смањену инвестициону активност, самим тим и на одлагање одлука да се производња проширује до стварања потребне акумулације. Овим се директно утиче на успоравање економског раста у ситуацијама када постоји тржишна тражња, али на нивоу понуде постоји проблем у постизању оптималних капацитета.
- b. **Негативне екстерналије.** Активности других привредних или јавних субјеката које негативно утичу на рад приватних привредних друштава. Илустрације ради, прекомерно прскање воћа негативно утиче на производњу меда, загађење водотокова негативно утиче на производњу прехранбених производа, прекомерна бука негативно утиче на рад хотела итд. Локална администрација може да утиче прописима на смањење негативних екстерналија тако што ће прописати правила којим ће бити створени услови за несметан раст и развој свих актера на тржишту.
- c. **Недовољни капацитети за раст.** Овде се ради о недостатку технологија или људских капацитета за наредну фазу раста, било да се ради о технолошком, инжењерском или менаџерском знању потребном за следећу фазу раста. Општинска/градска управа може да утиче на овај проблем тако што ће обезбедити услове за школовање кадрова који ће бити потребни у будућности, као и насељавање стручњака из других средина било да се ради о домаћим резидентима или странцима.
- d. **Недостатак конкуренције.** Постојање монопола, олигопола или картелских договора на локалном тржишту негативно утиче на деловање тржишта роба, услуга и радне снаге. Локална администрација може да делује на овај проблем преко оснивања антимонополских

комисија, стварања услова за лакши улазак на тржиште или подизања капацитета мањих привредних субјеката у делу који је подложен монополском понашању.

- e. **Асиметрија информација.** Односи се на недостатак знања о производима и услугама које друга тржишта траже, пројектима који би могли да буду финансирани од стране банака, програмима подршке развоју приватног сектора из разних извора, изворима финансирања из јавних и приватних фондова, могућностима сарадње између привредних субјеката у циљу стварања ланаца вредности, кластера и заједничког наступа на трећим тржиштима. Јавна администрација би требало да служи као информациона платформа за све актере на тржишту како би се асиметрија информација елиминисала и знање које може да се стави у функцију развоја постало свима доступно.
- f. **Избегавање ризика.** На страни корпоративних купаца, избегавање ризика може да буде одустајање од наруџбина услед перципираних недоследности у квалитету, обиму или благовремености достављања. На страни понуде, овај ефекат може се испољити услед страха да ће подизање капацитета производње изазвати проблеме у функционисању привредног друштва, поготово у делу контроле квалитета, менаџмента и логистике. Овај ефекат се често испољава код породичних друштава која избегавају да инвестирају у подизање капацитета, јер би тиме у великој мери променила карактер, што неминовно доводи до споријег раста целе локалне економије. Улога локалне администрације је да, у што већој мери, утиче на сагледавање свих фактора ризика повећања капацитета привредних друштава, кроз транспарентно и одрживо креирање привредног амбијента, предвидиве политике подршке привредним друштвима, поготово у фазама интензивног развоја и стални дијалог јавног и приватног сектора у циљу унапређења привредног амбијента.
- g. **Проблеми на страни понуде.** Често се дешава да локални сектор ММСПД не може у кратком року да одговори на већу поруџбину спољних купаца или локалног тржишта. Било да се ради о сезонским производима у условима када су конкурентни региони подбацили због неповољних климатских услова, доласка велике компаније у локалну средину или отварања неке стране државе за локалне производе, немогућност одговора на велику наруџбину у кратком року представља пропуштену прилику за раст локалне економије и позиционирање на новим тржиштима. Начин да се овај проблем избегне или умањи јесте активан рад на увезивању сличних привредних субјеката, подршци оснивања кластера, задруга, цехова и комора које би служиле као платформа за обједињену понуду када се за то укаже потреба. Мере могу и да иду ка олакшању услова за изградњу заједничких складишно претоварних капацитета, обједињеног транспорта и слично.

2. Избегавање ефекта тржишне дисторзије

Као што локална администрација може позитивно да делује на тржишне механизме умањењем ефеката тржишне неусклађености, тако може и негативно да утиче својим мерама кроз стварање тржишне дисторзије.

Ефекат тржишне дисторзије се најлакше препознаје кроз негативне последице мера којима се ограничавају понуда и тражња на тржишту увођењем квота, контингента, царинских и нецаринских баријера итд. Поред тога, администрације неретко прибегавају административној контроли цена кроз дефинисање горњих и доњих прагова цена за одређене производе и тиме директно утиче на тржишне токове.

Тржишна дисторзија се такође испољава кроз фаворизовање одређеног броја привредних друштава на истом тржишту путем политика субвенција и подстицаја. Другим речима, мере за унапређење конкурентности имају економско оправдање само ако су усмерене на екстерну конкурентност, тј. конкурентност локалних привредних друштава на другим тржиштима или са привредним субјектима који из других региона пласирају своје производе на локално тржиште.

3. Утицај на екстерну конкурентност

Као што је у преходном одељку образложено, мере за подршку расту конкурентности имају смисла само ако се ради о екстерној конкурентности, тј. стварању услова за излазак на нова тржишта или супституцију пласмана производа из других региона на локално тржиште. Креатори локалних развојних политика би требало да обрате велику пажњу да мере које

предлажу остваре жељени утицај у овом сегменту, дакле да повећају екстерну конкурентност, уз избегавање креирања дисторзије тржишта на локалном нивоу.

4. Доступност интервенције свим актерима на тржишту

Овај принцип односи се на креирање развојних политика на начин да сви актери локалног привредног система могу да рачунају на адекватне мере подршке како би се остварио максимални синергетски ефекат на економски развој. Уколико су мере подршке и подстицаја доступне само малом броју привредних друштава услед прописивања неадекватних конкурсних услова, кратких рокова за пријављивање, као и несразмере између дозвољене помоћи по апликанту и укупног броја корисника, ефекат имплементације мере често ће бити испод очекивања, неретко и негативан.

5. Минимизација ефеката субјективности у одлучивању

Представници локалне администрације често се понашају субјективно у процесу селекције пројеката који ће на јавном конкурс бити подржани подстицајним средствима или на други начин. Комисије које се формирају за оцену пријављених пројеката ретко у свом саставу имају људе из привреде са искуством у реализацији пословних иницијатива, а постоји и ризик од фаворизовања одређених пријава у односу на друге без јасних економских критеријума или се критеријуми одређују широко уз расподелу средстава оним субјектима који се први пријаве, што фаворизује мање комплексне пројекте и кориснике који су имали боље прелиминарне информације. Постоји велики број начина како се избегава субјективност у одлучивању; у овом случају, добре праксе су укључивање искуسنх предузетника у рад комисија за оцењивање, прописивање јасних економских критеријума који фаворизују оне пројекте који на најбољи начин утичу на локални економски развој, довољно дугачко време за припрему пројектне документације, пружање подршке за попуњавање пројектне документације, као и јавност у раду комисија за оцену конкурсних пријава.

6. Мониторинг и евалуација спроведених мера

Мере подршке приватном сектору се доносе и имплементирају да би се директно утицало на поспешивање локалног економског развоја. Да би се уопште знало да ли су мере биле успешне, тј. да ли су дале очекиване ефекте, нису имале ефекте или су произвеле ефекте који су имали негативан утицај, потребно је да се у дизајнирању мера унапред планирају функције мониторинга и евалуација како би били праћени параметри који осликавају успешност спроведених мера, измерени њихови ефекти на локални економски развој и биле дефинисане корективне мере за накнадно унапређење мера.

Ово се постиже кроз дефинисање јасног логичког оквира за спровођење политика и мера од стране јавног сектора у циљу утицања на одлуке и активности приватног сектора, где за сваки жељени стратешки циљ који би требало да буде постигнут (рецимо, смањење незапослености, раст конкурентности, раст комплексности производа, унапређен извоз, смањен увоз, смањење сиромаштва, раст унутар одређеног сектора, освајање нових тржишта и друго) постоји скуп циљева нижег нивоа који би требало да буду постигнути, активности који воде ка достизању тих циљева, индикатора који би требало да покажу да су циљеви показани и очекиваних вредности индикатора у односу на базне вредности.

Када се логички оквир исправно постави, мониторинг и евалуација заправо постају функција мерења очекиваних вредности индикатора и нивоа остварености зацртаних вредности, као и корекција активности и циљева нижих нивоа како би стратешки циљеви били достигнути.

3.5. ПРИОРИТЕТНЕ СТРАТЕШКЕ ОБЛАСТИ

Избор приоритетних стратешких области за потребе израде Стратегије извршен је имајући у виду следеће стратешке основе:

- економске, демографске, географске и образовне карактеристике Града;
- стање фактора пословног окружења у Панчеву;

- садашњи степен и потенцијал развоја сектора ММСПД на територији Града;
- главне трендове у политичком, економском, социолошком и технолошком окружењу;
- тренутну ситуацију и могућности унапређења положаја ММСПД у Републици Србији;
- предложеној визију Панчева, у контексту развоја сектора микро, малих и средњих привредних друштава;
- идентификоване кључне факторе успеха у имплементацији Стратегије;
- квантитативну анализу привредних делатности и грана на територији Панчева, као и квалитативну анализу пословног окружења у Граду;
- мишљења и ставове представника најважнијих заинтересованих страна: градоначелника, помоћника градоначелника за економски развој, чланова Градског већа, надлежних особа у секретаријатима Градске управе, чланица Привредног савета Града Панчева и припадника сектора ММСПД.

Табела у наставку садржи списак приоритетних области, са дефинисаним општим и посебним стратешким циљевима за сваку од области. Приликом формулисања циљева, узет је обзир један од темељних принципа за правилно одређивање циљева који се описује скраћеницом SMART (eng. Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time bound). Према овом принципу, исправно дефинисани циљеви требало би да задовољавају следећих пет услова:

- 1) специфичност (specific) - циљеви би требало да буду формулисани на начин да буду конкретни, а не уопштени;
- 2) мерљивост (measurable) - циљеви морају да буду мерљиви помоћу одређених показатеља (индикатора) остварења;
- 3) остварљивост (attainable) - препоручљиво је да циљеви буду формулисани амбициозно, али да истовремено буду достижни;
- 4) реалност (realistic) - везано за принцип остварљивости, правилно дефинисани циљеви морају бити реално постављени;
- 5) орочени (time bound) - најзад, циљеви морају бити временски одређени, у кратком (до 1 године), средњем (од 1 до 5 година) и/или дугом року (више од 5 година).

Табела 22. Приоритетне стратешке области и стратешки циљеви за Град Панчево

БРОЈ	ПРИОРИТЕТНА ОБЛАСТ	ОПШТИ ЦИЉ	ПОСЕБНИ ЦИЉЕВИ
1.	Изградња ланца добављача директних инвеститора унутар сектора ММСПД у Панчеву	1. Изградња система добављача директних инвеститора у Панчеву у оквиру сектора ММСПД	1.1 Повезивање ММСПД на разним нивоима пословања у вертикалне ланце снабдевања 1.2 Повећање обима продаје и пословних прихода сектора ММСПД 1.3 Увећање запослености унутар сектора ММСПД 1.4 Подизање нивоа квалитета производа и услуга ММСПД
2.	Спровођење активности накнадне бриге о инвеститорима и великим привредним друштвима на територији Града	1. Увећање ефеката пословања директних инвеститора на Град у целини	1.1 Успостављање редовне и отворене комуникације са директним инвеститорима у Панчеву 1.2 Решавање проблема у пословању инвеститора коју су у надлежности Градске управе и ЈКП у Панчеву 1.3 Посредовање у превазилажењу проблема који се налазе у надлежности покрајинске и републичке власти 1.4 Обезбеђивање нових улагања директних инвеститора на

3. Избор циљаних облика подстицаја за улагање и пословање унутар сектора ММСПД у Панчеву	1. Пораст обима продаје и укупне запослености у сектору ММСПД кроз изабране програме подстицаја	територији Панчева
		1.1 Мерење резултата досадашњих програма подстицаја на територији Панчева 1.2 Обезбеђивање подстицаја за улагање и запошљавање 1.3 Креирање програма за подстицање улагања и запошљавања
4. Континуирани развој људских ресурса у Панчеву	1. Подизање нивоа квалитета знања и вештина запослених и незапослених на територији Панчева	1.1 Повећање квалитета радне снаге у привреди 1.2 Развој образовних програма
5. Успостављање и неговање предузетничке иницијативе и промоција концепта предузетништва на територији Града	1. Развој пословања сектора предузетника на територији Панчева	1.1 Унапређење статистичког праћења и истраживања предузетништва 1.2 Формулисање политике и инструмената за подршку предузетништву
6. Унапређивање примарне пољопривредне производње у Панчеву	1. Повећање нивоа пољопривредне производње и запослености у пољопривреди	1.1 Унапређивање квалитета и подизање приноса пољопривредних производа 1.2 Укључивање пољопривредних произвођача у ланце доваљача унутар прехрамбене индустрије 1.3 Удруживање индивидуалних пољопривредних произвођача 1.4 Развој програма едукације у области пољопривредне производње 1.5 Избор циљаних облика финансијских подстицаја за пољопривредну производњу
7. Унапређивање туристичких потенцијала у Панчеву	1. Подизање нивоа квалитета градске туристичке понуде	1.1 Побољшање туристичке инфраструктуре 1.2 Унапређивање квалитета туристичких манифестација 1.3 Повезивање са другим туристичким организацијама и туристичким агенцијама
8. Подстицање развоја сектора ИКТ, иновационих делатности и креативних услужних грана	1. Увећање обима активности у сектору ИКТ и креативним индустријама	1.1 Оснивање ИТ инкубатора 1.2 Успостављање објеката за заједнички рад у ИКТ сектору и креативним гранама 1.3 Развој програма финансијских подстицаја за предузетнике у ИКТ сектору и сектору креативне економије 1.4 Побољшање нивоа знања и вештина у сектору ИКТ и креативним услужним гранама

4. ОПЕРАТИВНИ ПЛАН

4.1. МЕРЕ ЗА РАЗВОЈ СЕКТОРА ММСПД

Табела 23. Стратешке мере за Град Панчево

БРОЈ	ПРИОРИТЕТНА ОБЛАСТ	СТРАТЕШКЕ МЕРЕ	ПОКАЗАТЕЉИ ОСТВАРЕЊА
1.	Изградња ланца добављача директних инвеститора унутар сектора ММСПД у Панчеву	1.1 Обављање интервјуа са највећим инвеститорима на територији Панчева 1.2 Креирање логичког оквира за програм развоја локалних добављача 1.3 Дефинисање буџета и рокова 1.4 Одређивање привредних грана прихватљивих за програм развоја локалних добављача 1.5 Дефинисање обухвата интервенција (области које ће бити покривене интервенцијама) 1.6 Идентификовање циљних група ММСПД које ће бити обухваћене програмом 1.7 Одмеравање интензитета интервенција по кориснику програма 1.8 Именовање тима за имплементацију програма 1.9 Дефинисање правних аспеката имплементације програма 1.10 Конципирање оквира за мониторинг и евалуацију резултата програма	- Упитници за структурисане интервјуе - Број интервјуисаних друштава - Логички оквир (eng. Log Frame) - План активности у оквиру програма - Одлука ГВ, буџет и рокови за програм - Списак грана и циљних група ММСПД укључених у програм - Списак области за деловање у оквиру програма - Решења о именовању Тима за имплементацију програма - Методологија за мониторинг и евалуацију резултата - Број ММСПД укључених у програм
2.	Спровођење активности накнадне бриге о инвеститорима и великим привредним друштвима на територији Града	2.1 Успостављање организационих капацитета 2.2 Планирање активности накнадне бриге 2.3 Повезивање са другим секторима јавне управе 2.4 Припрема администрације 2.5 Припрема посета 2.6 Обављање посета 2.7 Администрација и накнадне активности 2.8 Развијање система за евидентирање резултата 2.9 Конципирање оквира за мониторинг и евалуацију резултата програма	- Одлука ГВ, буџет и рокови за програм - Решење о именовању Тима за имплементацију програма - План активности у оквиру програма - Списак инвеститора укључених у програм - Упитници за структурисане интервјуе - Број одговора на упитнике - Систем за евидентирање резултата - Методологија за мониторинг и евалуацију резултата - Проценат решених питања инвеститора

3. Избор циљаних облика подстицаја за улагање и пословање унутар сектора ММСПД у Панчеву

- 3.1 Мерење резултата досадашњих инструмената финансијских подстицаја за привреду
- 3.2 Унапређење облика нефинансијске и техничке подршке привреди (обуке у главним областима пословања, информисање о програмима на државном, покрајинском и локалном нивоу, програми менторства у сарадњи са великим привредним друштвима и слично)
- 3.3 Креирање циљаних програма финансијских подстицаја за улагање и запошљавање у приоритетним привредним делатностима и гранама
- 3.4 Спровођење посебних врста финансијских олакшица (запошљавање теже запошљивих категорија становништва: старије становништво, млади без радног искуства, социјално угрожене категорије итд.)

- Извештај са налазима досадашњих финансијских подстицаја привредницима
- Програм стручног образовања по областима пословања
- План менторског рада
- Одлуке ГВ које уређују олакшице и финансијске подстицаје за приоритетне делатности и гране
- Одлуке ГВ које уређују олакшице за запошљавање теже запошљивих категорија становништва

4. Континуирани развој људских ресурса у Панчеву

- 4.1 Развој механизма редовног праћења и предвиђања потреба сектора ММСПД за радном снагом
- 4.2 Анализа структуре незапослених са евиденције НСЗ и процена степена запошљивости незапослених
- 4.3 Унапређивање система неформалног образовања за подизање нивоа знања и вештина (не)запослених (преквалификације, доквалификације, обуке и слично)
- 4.4 Промена смерова у средњим стручним школама према потребама привреде у сарадњи са МПНТР
- 4.5 Покретање иницијативе за увођење предузетничког образовања у средњим школама у сарадњи са МПНТР
- 4.6 Изградња сарадње са стручним школама кроз дуално образовање и друге програме

- Упитници на тему потреба за радном снагом
- Анализа структуре незапослених
- Процена броја дефицитарних кадрова по приоритетним занимањима
- Програми преквалификације, доквалификације и других врста обука
- Број учесника програма
- Број учесника програма који су пронашли запослење
- Предлози за увођење нових смерова у средњим стручним школама
- Иницијатива за увођење предузетништва као предмета у средњим школама

5. Успостављање и неговање предузетничке иницијативе и промоција концепта предузетништва на територији Града

- 5.1 Укључивање подршке предузетништву у стратешка документа која се односе на привреду
- 5.2 Креирање програма менторства у сарадњи са средњим и великим привредним друштвима из Панчева и других општина/градова
- 5.3 Изградња система образовања предузетника у главним областима пословања (пословно планирање, развој пословања, пословне финансије, људски ресурси, маркетинг и продаја и друго)
- 5.4 Промовисање концепта предузетништва

- Одељак на тему предузетништва у новој Стратегији локалног економског развоја
- Списак предузетника и привредних друштава за програм менторства
- План менторског рада
- Број учесника програма менторства
- Програм стручног образовања предузетника по областима
- Број учесника програма стручног образовања
- Награда за најбољег предузетника
- Медијски садржаји на тему промовисања предузетништва
- Број медијских објава у области предузетништва

6. Унапређивање примарне пољопривредне производње у Панчеву

- 6.1 Укључивање пољопривредних произвођача у ланце доваљача унутар прехранбене индустрије
- 6.2 Удруживање индивидуалних пољопривредних произвођача
- 6.3 Развој програма стручне едукације у области пољопривредне производње
- 6.4 Креирање програма техничке подршке пољопривредним произвођачима (на пример, информисање о конкурсима на државном, покрајинском и локалном нивоу)
- 6.5 Избор циљаних облика финансијских подстицаја за пољопривредну производњу

- Стратегија/Акциони план развоја пољопривреде у Панчеву
- Програм развоја ланаца доваљача за пољопривредну производњу
- Број учесника програма
- Број одржаних промоција удруживања
- Број учесника на промотивним скуповима
- План стручног образовања пољопривредних произвођача
- Број учесника програма стручног образовања
- Одлука ГВ и буџет у вези са финансијским подстицајима

7. Унапређивање туристичких потенцијала у Панчеву

- 7.1 Дефинисање главних туристичких производа Града (примера ради, градски туризам, викенд туризам, манифестациони туризам, индустријски туризам)
- 7.2 Побољшање квалитета туристичке инфраструктуре (туристичка сигнализација, приобаље Тамиша, бициклическе стазе и слично)
- 7.3 Пружање подршке инвеститорима за отварање нових хотела и других смештајних капацитета
- 7.4 Уређење главних градских туристичких атракција (између осталог, постојећи браунфилд објекти)
- 7.5 Промовисање Панчева као туристичког места у Београду и на специјализованим сајмовима

- Програм развоја туризма у Панчеву са дефинисаним главним туристичким производима
- Буџет за туристичку инфраструктуру
- Планска и пројектна документација за уређење инфраструктуре
- База браунфилд објеката који се могу адаптирати у хотеле и друге смештајне капацитете
- Планска документација за изградњу новог хотела
- Буџет за промоцију туристичке понуде
- Календар туристичких сајмова
- План наступа на сајмовима
- Сарадња са Туристичком организацијом Београда

8. Подстицање развоја сектора ИКТ, иновационих делатности и креативних услужних грана

- 1.1 Оснивање пословног ИТ инкубатора
- 1.2 Отварање објеката за заједнички рад у ИКТ сектору и креативним гранама (eng. Coworking)
- 1.3 Развој посебних облика финансијских подстицаја и олакшица за предузетнике у ИКТ сектору и сектору креативне економије
- 1.4 Креирање посебних програма стручног образовања предузетника у сектору ИКТ и креативним услужним гранама
- 1.5 Израда регистра браунфилд објеката у сврху адаптације у просторе за ИКТ и креативне индустрије
- 1.6 Покретање иницијативе за реконструкцију изабраних браунфилд објеката

- Анализа потреба за оснивање ИТ инкубатора и креативних индустрија
- Одлука и буџет за оснивање ИТ инкубатора
- Одлука о финансијским олакшицама
- Програми стручног образовања
- Број учесника програма стручног образовања
- Регистар браунфилд објеката
- Буџет и пројектна документација за реконструкцију браунфилд локација
- Решење имовинско-правних односа у вези са браунфилд објектима

4.1.1. ИЗГРАДЊА ЛАНЦА ДОБАВЉАЧА ДИРЕКТНИХ ИНВЕСТИТОРА УНУТАР СЕКТОРА ММСПД У ПАНЧЕВУ

Развој добављача директних инвеститора представља активност која има за циљ да се кроз добро профилисане интервенције јавне администрације подигну капацитети локалних привредних друштава како би постали добављачи директних инвеститора на територији локалне самоуправе или проширили обим свог пословања према постојећим купцима.

Разлог за интервенције у овом сектору налази се у чињеници да постоји потенцијал за успостављање комерцијалних односа између директних инвеститора присутних на територији локалне самоуправе и домаћих привредних друштава, али, услед недостатка информација о узајамним могућностима и потребама, овај потенцијал није у потпуности искоришћен. Поред тога, укључивање нових добављача у систем набавки мултинационалних компанија (у даљем тексту: МНК) изискује значајно време и ресурсе од стране будућих купаца тако да се МНК

често опредељују да наставе сарадњу са постојећим добављачима из иностранства након покретања производње у Републици Србији. Присутне су и разлике у пословним обичајима и комуникацији, као и често недовољна доступност средстава за унапређење капацитета потенцијалних добављача у кратком року.

Програм развоја локалних добављача захтева изузетно добру и детаљну припрему, будући да постоји велики број непознаница које је потребно расветлити како би интервенција била успешна. Оно што је неопходан први корак јесте посета и детаљан интервју свих кључних инвеститора на територији коју покрива јединица локалне самоуправе. Интервјуи могу да се раде посебно или да буду део редовних активности.

Резултат интервјуа би требало да буде следећи:

- i. идентификовање кључних делатности и грана у којима програм развоја локалних добављача има смисла;
- ii. одређивање група производа и технологија које могу да буду обухваћене активностима унапређења пословања;
- iii. утврђивање потреба мултинационалних компанија које послују на локалном нивоу за производима и услугама које се тренутно набављају са другог тржишта (или ће се набављати убудуће);
- iv. препознавање препрека које су до сада спречавале мултинационалне компаније да повећају обим набавки у ЈЛС;
- v. дефинисање области у којима би јавна интервенција на нивоу ММСПД имала највише смисла из угла МНК;
- vi. процена могућег обима додатних набавки уколико би програм унапређења перформанси локалних добављача био спроведен.

Након што се ова процена изврши, приступа се креирању програма интервенција са циљем да се премосте препреке у развоју пословања локалног сектора ММСПД како би се на оптималан начин искористиле прилике које се пружају доласком нових инвеститора на територију локалне самоуправе.

Креирање програма интервенција обухвата активности представљене у наставку.

1. **Креирање логичког оквира за програм развоја локалних добављача.** Логички оквир би требало да садржи циљеве програма, тржишно оправдање за спровођење интервенције, очекиване резултате, индикаторе успешности и предвиђени оквир за мониторинг и евалуацију.
2. **Дефинисање буџета и рокова.** Да би програм уопште могао да буде спроведен, потребно је да постоји буџет који је опредељен за спровођење и временски оквир за имплементацију програма. Буџет би требало да покрива трошак интервенција, трошак консултантских услуга и оперативне трошкове тима за имплементацију програма.
3. **Одређивање привредних грана прихватљивих за програм развоја локалних добављача.** Ради се о индустријским гранама које су прихватљиве за програм са аспекта присутних МНК, ланаца вредности и присуства потенцијалних добављача. Увек је добро имати секторски фокус, јер се тиме концентрише подршка на оне области које могу да допринесу циљевима програма.
4. **Дефинисање обухвата интервенција (области које ће бити покривене интервенцијама).** Ово је један од кључних аспеката програма, јер администрација често има проблем да разуме која конкретна побољшања пословања сектора ММСПД могу да допринесу њиховим шансама да постану добављачи корпорација које послују у њиховој непосредној близини. Често се мисли да је у питању куповина опреме како би се повећали капацитети производње, али је контрола квалитета, редукција шкарта, поштовање стандарда управљања производних процеса и пословна комуникација често већи проблем.
5. **Идентификовање циљне групе ММСПД које ће бити обухваћене програмом.** Овде се мисли на величину будућих корисника програма, производне капацитете, достигнуте стандарде квалитета, годишњи приход, број запослених, период пословања итд.
6. **Одређивање интензитета интервенција по кориснику програма.** Односи се на удео буџета за интервенције по сваком од корисника. Ово може да обухвата једну или више области за интервенције (нпр. куповина физичке имовине и/или увођење система

квалитета). Поред тога, неопходно је утврдити који део од оправданих трошкова програм може да преузме на себе, а шта ће бити учешће корисника.

7. **Именоване тима за имплементацију програма.** Ово се не односи само на лица која ће учествовати у имплементацији програма, већ и на обуке које та лица треба да прођу како би успешно урадила предвиђени посао, као и консултантску подршку за аспекте имплементације који су ван обухвата експертизе стално запослених у администрацији.
8. **Дефинисање правних аспеката имплементације програма.** Правни аспекти обухватају уговоре, извештавање, рокове, гаранције за трансферисана средства и друго.
9. **Конципирање оквира за мониторинг и евалуацију резултата програма.** Везано за очекиване резултате и индикаторе, потребно је дефинисати изворе за прикупљање података, направити формуларе за анкетирање корисника програма, те уговорно обавезати кориснике да доставе извештаје о напретку који је остварен као резултат интервенције.

Како би се за сваког корисника програма дизајнирао оптимални обим и интензитет подршке у циљу унапређења пословања према очекивањима будућих купаца из реда МНК, потребно је да постоји дијагностички алат за оцену квалитета пословања који прецизно идентификује сегменте у којима би интервенција имала највише смисла и редослед активности код дефинисања плана унапређења пословања. Један од најзаступљенијих алата у Европи је EFQM, док свака компанија има методологију која се бави оценом постојећих и потенцијалних добављача.

4.1.2. СПРОВОЂЕЊЕ АКТИВНОСТИ НАКНАДНЕ БРИГЕ О ИНВЕСТИТОРИМА И ВЕЛИКИМ ПРИВРЕДНИМ ДРУШТВИМА НА ТЕРИТОРИЈИ ГРАДА

У најширем смислу, накнадна брига о инвеститорима (eng. Investor Aftercare; Aftercare) представља функцију или активност којом се кроз успостављање директног контакта са већ присутним инвеститорима максимизују ефекти њихових операција у држави/региону/локалној самоуправи на остваривање циљева локалног економског развоја, а посредно и на развој микро, малих и средњих привредних друштава. Суштина овог поступка састоји се у пружању услуга и креирању партнерства између компаније која је већ инвестирала, са једне, и јавног сектора са друге стране, како би се у тој интеракцији постигао висок ниво разумевања, поготово у делу обезбеђења неопходних предуслова за несметан рад и раст компаније, као и максимизацију ефеката пословања те компаније на локалну заједницу.

Ова активност се често занемарује, будући да је пракса да администрација, углавном, чека да се приватне компаније обрате са проблемом, да би се онда разматрало на који начин и у којој мери проблем може да буде решен, ко је надлежан и којим капацитетом располаже. Неретки су и случајеви када администрација сматра да је посао око инвеститора завршен онда када је уложеним средствима компанија везана за локалну средину, па се, услед те везаности, заоштравају услови за пословање, или подижу таксе и накнаде, јер је претпоставка да је компанијама лакше да плате веће износе за локалне намете него да сносе трошкове гашења и измештања погона из одређеног града или општине.

У пракси је увек боље да се инвеститор осећа задовољно пошто задовољни инвеститори шире и своје пословање и доводе друге компаније, док незадовољни смањују обим свог пословања и траже начине да се што пре преселе на друге локације.

Концепт активности накнадне бриге о инвеститорима постоји да би се на време идентификовале околности које опредељују будуће активности компаније која је инвестирала на локалном нивоу, односно да се у сарадњи између инвеститора и локалне администрације тим околностима управљало како би био постигнут позитиван исход за све укључене стране. У сваком случају, ово је активност коју би администрација задужена за економски развој требало да спроводи као редовну на својој територији, било да се ради о државном нивоу, региону, области, граду или општини.

Шире схваћено, основни принципи накнадне бриге о инвеститорима могу се једнако применити и на друге привредне субјекте, без обзира на њихову величину или порекло, те је, стога, препоручљиво да буду уграђени у комуникацију коју локална управа одржава не само са великим директним инвеститорима, домаћим или страним, него и са представницима сектора

микро, малих и средњих привредних друштава.

4.1.2.1. ПЛАНИРАЊЕ АКТИВНОСТИ НАКНАДНЕ БРИГЕ О ИНВЕСТИТОРИМА

Планирање активности накнадне бриге о инвеститорима и успостављање ове функције на нивоу локалне самоуправе подразумева неколико нивоа активности које су детаљно описане у тачкама које следе.

1. **Успостављање организационих капацитета.** Накнадна брига о инвеститорима није активност коју би требало спроводити спорадично, стихијски и од стране неприпремљеног особља. За успешно функционисање ових активности, неопходно је да постоје запослени опредељени за овај посао у пуном или непуном радном времену, са јасним планом, смерницама и обуком како би овај посао требало на прави начин да се ради. У зависности од величине ЈЛС и структуре привреде, димензионишу се и потребни организациони капацитети, али би свакако требало планирати да се кључни послодавци бар једном годишње посете.
2. **Планирање Aftercare активности.** У овом делу, неопходно је дефинисати приоритете који желе да се постигну, било да је у питању одређивање приоритетних делатности и грана, потребе за локалним добављачима, рањивих сектора који би могли да буду угрожени услед неповољних економских кретања, највећих послодаваца, успостављања могућих кластера и слично. У складу са приоритетима, састављају се спискови компанија, постављају циљеви и индикатори за остварење циљева Aftercare функције у датом периоду.
3. **Повезивање са другим секторима јавне управе.** Ово је важно урадити пре него што се започне са обиласком компанија, јер би свакако требало најавити свим кључним актерима у јавној управи да креће Aftercare активност и да, уколико се укаже потреба, буду спремни на додатно ангажовање како би се проблеми решавали. Не може се очекивати велика корист од обиласка компанија и изражавање спремности за решавање отворених питања уколико други делови администрације у чијој је надлежности решавање тих проблема нису спремни да дају свој активан допринос.
4. **Припрема администрације.** Пре изласка на терен, потребно је спремити упитнике, креирати базе података где ће подаци бити смештени за даљу обраду једном кад су прикупљени на састанцима са компанијама, као и планирати састанке са другим запосленима како би се размотрили закључци након обављених посета и планирали даљи кораци.
5. **Припрема посета.** Припрема подразумева састављање позивног писма где се објашњава сврха посете, заказује посета и даје предлог присутних представника компаније у зависности од очекиваних циљева посете. Објашњавање сврхе посете унапред је важно, јер компаније обично streпе од најављених посета из општине, било да мисле да се ради о некој инспекцији или другој врсти контроле од стране ЈЛС. Предлог присутних зависи од очекиваних циљева посете, те, ако је приоритет стављен на добављаче, сугерише се да буде присутан директор набавке, али у сваком случају је добро да буду присутни сви чланови менаџмента.
6. **Обављање посета.** Посете обично трају неколико сати, што је довољно за упознавање са компанијом и пословањем, изазовима са којима се компанија сусреће, даљим плановима у наредном периоду, као и упознавање са производним или пословним процесима.
7. **Администрација и накнадне активности.** Након што је посета обављена, сви налази се евидентирају и креира се план активности који се усаглашава са представницима компаније. Уколико су представници локалне управе за време посете преузели неке обавезе на себе, било да се ради о упућивању иницијативе за промену прописа, тражењу локалних добављача или преузимању активности за преквалификацију радника са евиденције Националне службе за запошљавање, ове активности би требало да су јасно комунициране, усаглашене са компанијом и уведене у јасне временске оквири. За време следеће посете би требало урадити ретроспективу ових активности и договорити наредне кораке.

4.1.2.2. КЉУЧНИ РАЗЛОЗИ ЗА СПРОВОЂЕЊЕ АКТИВНОСТИ НАКНАДНЕ БРИГЕ О ИНВЕСТИТОРИМА

Постоји неколико кључних разлога за спровођење Aftercare активности. У зависности од привредног окружења, фокус може да буде више на једнима него на другима, али је свакако неопходно да сви буду обухваћени када се планирају активности ове врсте. Ови кораци су конверзија, задржавање, интеграција, експанзија и диверзификација.

1. Конверзија

Под конверзијом се подразумева превођење једноставнијих у сложеније облике организације приведног друштва, од продајног представника до складишта, од складишта до производње, од производње до Shared Service центра, од Shared Service центра до регионалног седишта итд.

Основна претпоставка је да чак и мала привредна друштва, предузетници или занатске радње могу брже да расту или се развијају уколико им јавна администрација приступи са жељом да помогне и механизмима да ту помоћ спроведе у пракси. На пример, КЛЕР може сваком новосонованом привредном друштву или предузетничкој радњи на територији града упутити и-мејл или позив где ће их упознати са својим услугама и заказати састанак са оснивачем како би се упознали и разменили основне информације о могућој сарадњи. Суштина је да сва привредна друштва, колико год мала била и кратко постојала, имају свест да постоји део администрације који брине о њима и преко ког могу лакше да остваре своје пословне планове.

2. Задржавање

Задржавањем се сматра предузимање активности како би се предупредило или спречило да компанија прекине са пословним активностима на територији локалне самоуправе или те активности значајно смањи. Другим речима, ради се о решавању проблема који директно оптерећују редовно пословање компаније.

Некад су ови проблеми у надлежности ЈЛС, некад на вишим административним инстанцама, али је од огромне важности да проблеми буду идентификовани у директној комуникацији са компанијом, да се креира реалан план за решавање проблема и да се са компанијом редовно комуницира везано за испуњеност елемената овог плана.

3. Интеграција

Интеграција представља системску активност на увезивању пословања компаније са локалним економским системом. Конкретно, ради се о повезивању са локалним добављачима, научно-истраживачким институтима и установама, образовним институцијама, купцима, логистичким компанијама, удружењима и коморама итд, дакле свим актерима који, са једне стране, могу да допринесу успешном пословању инвеститора, а, са друге стране, осигурају да пословање тог инвеститора производи додатну корист по локалну заједницу.

Интегрисање локалних добављача у систем набавки мултинационалних инвеститора омогућава да се најновија технолошка решења и процеси брзо апсорбују од стране домаћих привредних субјеката, радне праксе у специјализованим одељењима на сврсисходнији начин припремају ђаке и студенте за своје будуће професије, док сарадња са приватним компанијама омогућава научним институтима да остваре пуну сврху свог постојања и реалним иновацијама допринесу глобалној конкурентности комерцијалних клијената са којима сарађују.

Другим речима, што је већи степен интеграције, веће су користи од пословања компаније у локалној средини, а мања вероватноћа да ће компанија након прве кризе прекинути и изместити своје пословање.

Интеграција се, поред корпоративног нивоа, може посматрати и на нивоу појединаца који су запослени у компанији на руководећим положајима, нарочито када се ради о страним држављанима. Стога је важно да се и странци који су радно ангажовани на територији локалне самоуправе интегришу у локалну заједницу и у што већој мери доживљавају себе као део те

заједнице.

4. Експанзија

Експанзија представља ширење компаније у оквиру постојеће делатности. Резултат Aftercare активности укључује јасно разумевање предуслова за проширење производних/услугних активности и улоге ЈЛС у постизању тих циљева. У највећем броју случајева, уколико су компаније задовољне условима за пословање и нису имале непријатних изненађења, наставиће да инвестирају и отварају радна места.

Задатак локалне управе у овом случају је да на време сазна за могућност експанзије, уколико је потребно определи додатно земљиште за ову сврху или утиче на креирање додатног броја обучених будућих радника кроз програме обуке, преквалификације или субвенција. Додатне активности могу да буду везане за јавне инвестиције у недостајућу инфраструктуру, унапређење капацитета јавних комуналних предузећа (у даљем тексту: ЈКП) за додатни обим услуга према компанији и друго. Важно је да се ови послови стратешки планирају од стране ЈЛС у сталној координацији са инвеститором како би динамика била оптимално усаглашена.

5. Диверзификација

Диверзификација представља померање фокуса рада компаније са постојећих активности на комплексније процесе и производе/услуге веће додате вредности. Принцип рада компанија када започињу пословне активности у државама у којима раније нису имале искуства јесте да се креће са једноставним производима ниже додате вредности, јер су ризици по одржавање квалитета производа, могућност адекватне обуке радника, очување пословних тајни везано за патентна права и технологију процеса, укључујући и правну заштиту знатно мањи.

Тек када се успоставе односи поверења и разумевања унутар круга инвеститор-радници-администрација-локално пословно окружење, компаније имају више самопоуздања да пребаце комплексније производе и процесе којима се креира већа додата вредност.

Под диверзификацијом се такође сматра довођење стратешки блиских компанија које су вертикално интегрисање у систем набавке и продаје инвеститора на територију локалне самоуправе.

Задатак Aftercare функције је да системски ради на отклањању потенцијалних недоумица везано за правни систем и непосредно пословно окружење, како би се што пре подигао ниво самопоуздања компаније да започне са производњом већег нивоа комплексности и продуктивности. Самим тим, стварају се услови за веће плате, већи ниво обучености и веће инвестиције у производну опрему, што чини пројекат теже померљивим у односу на радно-интензивну индустрију у изнајмљеним фабричким халама која физички може да буде измештена ван земље за време празника.

Поред тога, уколико постоји могућност да неко од добављача из инвеститора из иностранства такође инвестира како би се скратили трошкови логистике и искористили локални потенцијали и предности, од кључне је важности да се ове прилике евидентирају и да се заједно са инвеститором ради на убеђивању његових добављача такође покрену своје пословне активности на територији ЈЛС.

4.1.2.3. СИСТЕМ ЗА ЕВИДЕНТИРАЊЕ РЕЗУЛТАТА АКТИВНОСТИ НАКНАДНЕ БРИГЕ О ИНВЕСТИТОРИМА

Како би сви резултати посета компанијама били евидентирани и стављени на увид свим заинтересованим странама, неопходно је да постоји системска евиденција посета по кључним темама и накнадним активностима које би требало да буду спроведене.

За ову потребу најбољи су посебни електронски портали за управљање односима са клијентима (eng. Customer Relationship Management - CRM) који омогућавају чување прикупљених података и активно праћење напретка на активностима договореним кроз

Aftercare посете, мада је, уколико то није могуће услед недостатка финансијских средстава, довољно да постоји електронска евиденција у MS Excel или MS Word формату на заједничком простору на серверу којем сви заинтересовани могу да приступе.

Евиденција би свакако требало да укључује податке везано за посету (време, контакт особе, контакт податке, функције у компанији итд.), али и резултате везано за теме разговора са посебним освртом на накнадне активности:

- решавање проблема,
- полицу препоруке,
- унапређење инфраструктуре,
- креирање ланаца локалних добављача,
- промоција инвестиционих потенцијала према стратешким добављачима,
- унапређење понуде тржишта рада итд.

Подразумева се да се све наведене активности евидентирају и усаглашавају са представницима компанија.

4.1.2.4. УТИЦАЈ ФУНКЦИЈЕ НАКНАДНЕ БРИГЕ О ИНВЕСТИТОРИМА НА РАЗВОЈ АКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНЕ ДРУШТВЕНЕ ОДГОВОРНОСТИ

Ради се о широком спектру активности које могу да обухватају сређивање јавних простора, спонзорства спортским клубовима и удружењима, опремање болница и здравствених установа, бригу о деци у предшколском и школском узрасту, помоћ стартап компанијама у раним фазама раста, подршку културним и туристичким манифестацијама, студијске посете и друго.

Многе мултинационалне компаније имају буџете за програме корпоративне друштвене одговорности, тако да је задатак Aftercare тима да се кроз редовне активности упозна са вредностима и принципима инвеститора на својој територији у овом погледу. Овим активностима компаније улажу у свој имиџ на локалном нивоу, лакшу интеграцију са заједницом и промоцију корпоративних вредности.

Оно што свакако не би требало чинити јесте наметање инвеститорима императива финансирања или спонзорисања одређених локалних активности у ЈЛС. С тим у вези, у претходном периоду било је примера да су одређене ЈЛС условљавале пружање услуга инвеститорима (на које су ови имали право) спонзорисањем локалних манифестација, што је било схваћено као отворена уцена и врло неповољан третман од стране локалне администрације.

4.1.2.5. МОНИТОРИНГ И ЕВАЛУАЦИЈА АКТИВНОСТИ НАКНАДНЕ БРИГЕ О ИНВЕСТИТОРИМА

Као и свака функција јавне администрације, Aftercare би требало да буде предмет мониторинга и евалуације од стране надлежног органа управе за послове локалног економског развоја у редовним временским размацима. Посао мониторинга и евалуације може да буде рађен од стране запослених на одговарајућем нивоу или препуштен екстерним евалуаторима у циљу објективности резултата.

Смисао мониторинга и евалуације Aftercare функције састоји се у томе да понуди одговоре на питања везано за квалитет и обим урађеног посла, области за побољшање активности везано за утврђене недостатке, као и да оцени ефекте активности на унапређење пословног окружења кроз директне резултате активности, ефекте унапређених активности на побољшање укупних економских резултата на локалу, као и утицај Aftercare активности на унапређење локалног пословног и инвестиционог окружења.

4.1.3. КОНТИНУИРАНИ РАЗВОЈ ЉУДСКИХ РЕСУРСА

Једна од најважнијих претпоставки за развој конкурентне и јаке локалне економије јесте постојање радне снаге која је довољно стручна, способна и вешта да одговори на изазове и

промене у окружењу. Како би се одговорило на ове изазове и приоритете, потребно је учинити напоре у домену развоја људских ресурса на локалном нивоу, са циљем да се њихове вештине, знања, компетенције и способности ускладе са постојећим и будућим потребама тржишта рада.

Специфични циљ број 1: Повећање квалитета радне снаге

Радна снага која располаже вештинама и знањима које одговарају потребама привреде представља предуслов за привредни раст, раст запослености и социјалне инклузије. Технолошко напредовање, најновија индустријска револуције и структурно прилагођавање привреде захтевају увођење нових, модерних образовних профила, који раније нису постојали у образовном систему, али и стално унапређење знања, вештина и способности у складу са потребама савремене привреде која своју конкурентност заснива на иновацијама и знању.

Припрема младих генерација за савремено тржиште рада подразумева да се посебна пажња посвећује развоју седам кључних компетенција (знања, вештина и ставова), које је препознала Европска унија, а које обухватају: i. способност комуникације на матерњем и страном језику, ii. дигиталну писменост, iii. аналитичке вештине, iv. знање како се учи, v. друштвене и грађанске вештине, vi. осећај за иницијативу и предузетништво и vii. културну освешћеност.

На територији Панчева је утврђено постојање континуиране неусклађености између понуде и тражње за радном снагом. Како би се ускладили понуда и тражња за радном снагом и смањила стопа незапослености у Граду, потребно је унапредити механизам праћења и предвиђања потреба привреде и усклађивања наставних програма и планова стручних школа, те одговарајућих образовних профила са њима. Кључно је да се, што је више могуће, у наставне процесе укључе потребе, мишљења и ставови који произилазе из радне праксе и практичног рада, као и да се што више уваже ставови и искуство послодаваца у процесу припреме образовних програма. Кроз даљи развој система кратких обука и програма преквалификације и доквалификације незапослених, али и запослених лица потребно је помоћи радној снази да се прилагоди потребама тржишта рада.

Образовни профили у средњим стручним школама требало би да буду конципирани кроз консултативни процес са заинтересованим странама, пре свега привредом, уз снажну подршку асоцијација стручних школа. Овакво конципирање нових образовних профила би требало да обезбеди оно што је недостајало у домену средњег стручног образовања - повезаност процеса образовања са потребама на тржишту рада у погледу исхода образовања и оспособљености будућих кадрова за самосталан рад.

Саставни део развој људских ресурса требало би да укључи и програме неформалног образовања. Неформално образовање отвара нове могућности за образовање одраслих и, у поређењу са формалним образовањем, карактерише га већа флексибилност, што омогућава давање бржих резултата који су у складу са захтевима привреде. Стога, неформално образовање служи да допуни формално и да пружи приступ свим оним садржајима који су у формалном образовању неприступачни или чак потпуно нетакнути. Услед непостојања довољно ефикасног и флексибилног формалног образовања, неформална едукација се јавља као носилац смањења јаза између постојећег и потребног образовања, тј. између онога што образовни процес ствара и нуди и онога што су реалне потреба привреде.

Неформално образовање се спроводи кроз низ активности као што су: i. курсеви, ii. семинари, iii. предавања, iv. конференције, v. радионице, vi. обуке, vii. волонтирање.

Неформално образовање је посебно значајно, јер је формално образовање тешко приступачно за одрасле који су запослени. Ово је важно због тога што је данас континуирано образовање одраслих који су запослени подједнако важно као и образовање незапослених.

Један од кључних проблема у развоју образовања одраслих је и слаба повезаност формалног и неформалног образовања. Недостатак јавног финансирања и механизма за дељење трошкова између државе и приватног сектора, као и одсуство подстицаја за предузећа и појединце спутава развој образовања одраслих.

Специфични циљ број 2: Развој образовних програма

Европска унија је препознала смисао за иницијативу и предузетништво као једну од кључних компетенција за доживотно учење. Ова кључна компетенција односи се на развој способности да се идеја претвори у дело и подразумева развој ставова (иновативност, преузимање ризика, креативност), знања (планирање и управљање привредним друштвом) и вештина (комуникација, способност за рад у тиму итд.). Увођењем образовања за предузетништво у образовни систем повећава се број младих који се током живота одлучују да покрену своје пословање али се, истовремено, код свих полазника развијају особине корисне за будуће послодавце и њих саме које повећавају њихову конкурентност. Образовање за предузетништво није интегрисано у систем формалног образовања у Републици Србији, од основног, преко средњег, до високог нивоа. Међутим, у великом броју средњих школа покренути су пројекти ученичког предузетништва, често уз подршку донатора.

Улога локалних привредних субјеката из Панчева у овом процесу могла би да буде веома значајна. Наиме, привредна друштва би у комуникацији са локалном самоуправом требало да, најпре, дају информације о томе који су кадрови дефицитарни са становишта њихових потреба. На тај начин би била направљена објективна процена врсте и броја потребних профила. Ове активности би требало да за резултат имају формирање базе локалних вештина, знања и способности, тако да би се поузданије знало стање у погледу локалне радне снаге, што би омогућило успешније планирање.

Потом би у процес требало да се укључе представници средњих стручних школа, како би се заједно са њима изнашле могућности за осавремењивање и измену образовних програма. Поред тога, представници привреде би могли да на различите начин допринесу у овом поступку, тако што би поред прецизних информација о својим потребама, давали просторне, стручне, финансијске и друге ресурсе.

Неопходно је да се предузетничко образовање уведе кроз садржаје наставних предмета у оквиру основног, као и кроз посебне предмете у оквиру средњег образовања.

Један од главних предуслова за системско увођење предузетничког образовања у образовни систем је образовање и оспособљавање наставника. Наставници имају кључну улогу у развоју предузетничког духа код младих, јер они не треба само да им пренесу класична знања у овој области већ да кроз практичан рад развију код ученика способност да размишљају и раде на креативан и иновативан начин.

4.1.4. УСПОСТАВЉАЊЕ И НЕГОВАЊЕ ПРЕДУЗЕТНИЧКЕ ИНИЦИЈАТИВЕ И ПРОМОЦИЈА КОНЦЕПТА ПРЕДУЗЕТНИШТВА НА ТЕРИТОРИЈИ ГРАДА

У Републици Србији, млади имају неповољан положај на тржишту рада који карактерише ниска стопа активности, а стопа незапослености младих је далеко виша од просечне стопе незапослености радно активног становништва. Већина младих је дугорочно незапослена, а веома је висок и прилив на тржиште рада младих који први пут траже запослење. Млади су онај део становништва који је способан и вољан да се упусти у предузетничке активности, да преузме ризик и да се бави иновативнијим делатностима које су карактеристичне за модерно време, али уколико изостане креирање одговарајућег амбијента у којем би речено могло да се оствари, овај сегмент становништва може представљати проблем (примера ради, кроз одлазак и напуштање Панчева, што изазова старење популације у граду, али и негативне друштвене активности попут насиља, криминала и др.).

Поред недостатка професионалног искуства и стручне праксе које може да буде отежавајућа околност приликом доношења одлуке за отпочињање пословања, млади се суочавају и са проблемом неразвијених предузетничких вештина, што је резултат непостојања адекватних образовних програма у средњим школама, који би подстицали развијање предузетништва код младих.

Важан сегмент успешне политике развоја ММСПД представља статистичко праћење и

истраживање. У том циљу, неопходно је уређење статистичког праћења ММСПД усаглашеног са методологијом EUROSTAT-а које ће обухватити све аспекте предузетништва.

Специфични циљ број 1: Унапређење статистичког праћења и истраживања предузетништва

Захваљујући редовном праћењу сектора ММСПД, као и усклађивању пословних статистика са статистикама EUROSTAT-а, на располагању је шири спектар могућности праћења предузетништва. Потребно је расположиве статистичке податке даље унапредити и створити услове за редовно праћење свих облика предузетништва. Прецизни статистички подаци неопходна су основа и за ефикасно и адекватно профилисање програма подршке, као и за праћење ефекта мера преко промена стања и трендова у свим специфичним облицима предузетништва.

Специфични циљ број 2: Политика и инструменти за подршку предузетништву

Од посебног значаја је омогућити лакши приступ изворима финансирања кроз повољне кредитне линије, микрофинансирање, гаранције и алтернативне изворе финансирања. Неопходно је подржати предузетништво и кроз развој услуга обука, менторства и других облика стручне подршке предузетницима. Неопходно је организовати промотивне активности ради промене традиционалног виђења улоге и положаја предузетника у друштву, али и промовисати искуства која су успешни предузетници остварили. Такође, било би веома корисно да се промовишу успешни примери младих предузетника који могу да подстакну друге младе људе да покрену сопствено пословање.

5. ПЛАН ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ СТРАТЕГИЈЕ

5.1. НОСИОЦИ У ПОСТУПКУ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ СТРАТЕГИЈЕ

На основу Уговора о набавци услуге израде стратегије привлачења инвестиција, закљученог дана 5.9.2018. године са Градском управом Града Панчева, у својству Наручиоца, Друштво за пословно саветовање BDO Business Advisory d.o.o. Beograd (у даљем тексту: BDO Business Advisory), као Добављач, са својим подизвођачима, припремило је текст Стратегије привлачења инвестиција.

Са стране Градске управе, као Наручиоца, Решењем о образовању тима за реализацију пројекта израде Стратегије привлачења инвестиција, од 23.11.2018. године, основан је Тим (са изменама и допунама од 11.12.2018. године и 29.1.2019. године) у следећем саставу:

2. Саша Павлов, градоначелник Града Панчева, координатор;
3. Маја Витман, помоћник градоначелника за економски развој - градски менаџер, заменик координатора;
4. Оливера Суботић, секретар Секретаријата за привреду и економски развој (у даљем тексту: СПЕР), члан;
5. Биљана Миладиновић, помоћник секретара СПЕР, члан;
6. Татјана Медић, шеф Одељења за подршку пројектима СПЕР, члан;
7. Марина Кахрић-Лазич, саветник у Одељењу за локални економски развој СПЕР, члан;
8. Анђелија Цветић, Одељење за подршку пројектима СПЕР, члан;
9. Леонида Раданов, саветник за правне послове у Одељењу за опште послове у области привреде СПЕР, члан и секретар.

Препорука је да, за сврхе поступка имплементације Стратегије, од стране Градске управе буде именован тим који био би задужен за имплементацију (у даљем тексту: Тим за имплементацију; Тим). С обзиром на вишесекторски приступ Стратегије, у састав Тима за имплементацију требало да буду укључени следећи представници ГУ и привредног сектора:

1. градоначелник Панчева - координатор Тима;
2. помоћник градоначелника за економски развој - градски менаџер;
3. помоћник градоначелника у области урбанизма;
4. помоћник градоначелника за село и рурални развој;
5. секретари секретаријата:
 - a. Секретаријат за привреду и економски развој;
 - b. Секретаријат за финансије;
 - c. Секретаријат за урбанизам, грађевинске, стамбено-комуналне послове и саобраћај;
 - d. Секретаријат за пољопривреду, село и рурални развој;
 - e. Секретаријат за инвестиције;
 - f. Секретаријат за јавне службе и социјална питања;
6. саветник у Одељењу за локални економски развој при Секретаријату за привреду и економски развој;
7. саветник у Одељењу за подршку пројектима при Секретаријату за привреду и економски развој;
8. саветник за односе с јавношћу при Секретаријату за скупштинске послове, послове градоначелника и градског већа;
9. представник јавних комуналних предузећа;
10. председник Привредног савета;
11. председник Регионалне привредне коморе;
12. директор Регионалне развојне агенције Јужни Банат;
13. директор Туристичке организације Панчево.

Тим за имплементацију требало би да буде уређен по принципу матричне организације, на начин да чланови Тима за своје учешће у раду Тима буду директно подређени градоначелнику Панчева, као координатору Тима. Градоначелник Панчева у оваквој организацији био би одговоран за рад Тима, односно за поступак планирања активности, организације чланова Тима, координације у раду чланова, руковођења члановима Тима, као и контроле активности Тима.

Изузев наведених чланова, у саставу Тима за имплементацију требало би да се налази секретар задужен за административне послове у вези са радом Тима.

5.2. ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ У ПОСТУПКУ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ

У циљу постизања ефикасности у раду Тима за имплементацију и успешности поступка имплементације Стратегије, пожељно је да буде остварен континуитет у активностима Тима. Састанци Тима требало би да се одржавају у редовним временским интервалима, најмање једном у три месеца (квартално) или једном у шест месеци (полугодишње).

Почетна активност Тима подразумевала би припрему Акционог плана за имплементацију Стратегије за прву годину периода имплементације (2019.). Поред Акционог плана, било би потребно израдити и Програм рада тима, односно образац Извештаја о раду Тима (кварталног или полугодишњег).

Извештајем о раду Тима била би обухваћена следећа, као и друга, питања из надлежности Тима:

- преглед активности Тима по приоритетним стратешким областима и стратешким мерама између два извештајна периода;
- оцена степена остварења општих и посебних циљева;
- анализа главних проблема у поступку имплементације Стратегије;
- предлози за превазилажење проблема.

Сваки од редовних састанака Тима (квартални или полугодишњи) обавезно би укључио, као прву тачку дневног реда, разматрање и усвајање Извештаја о раду Тима.

На последњем састанку Тима у току календарске године, неопходно би било водити дискусију о раду Тима током године, односно разматрати и усвојити Годишњи извештај о раду Тима.

Друга значајна тачка дневног реда укључила би остваривање увида у нацрт Акционог плана за наредну годину, односно усвајање Акционог плана за наредних 12 месеци.

Имајући у виду динамички карактер Стратегије и промене у интерном и екстерном окружењу током периода од 12 месеци имплементације Стратегије, Акциони план за сваку наредну годину требало би да одражава промењене околности, од којих зависи формулисање циљева и дефинисање стратешких мера. У складу са тим, акциони планови могу, по потреби, садржавати и ревизију одређених општих и посебних циљева, као и стратешких мера по појединим приоритетним областима.

ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ 1: МЕТОДОЛОГИЈА КВАНТИТАТИВНЕ АНАЛИЗЕ

АНАЛИЗА ЕКОНОМСКЕ БАЗЕ: ЛОКАЦИОНИ КОЕФИЦИЈЕНТ

Основну претпоставку анализе економске базе чини тзв. теорија извозне базе (eng. Export Base Theory) која је примењена на локалном нивоу. Према овој теорији, раст локалне економије се заснива на расту и развоју привредних друштава из којих је сачињена. Успех привредних друштава зависи од: (а) интеракције са купцима на локалном тржишту и од (б) интеракције са купцима на екстерним тржиштима. Даље, развој пословања привредних субјеката може се заснивати на расту продаје на локалном тржишту и на повећању продаје на другим тржиштима (извоз из локалне економије). Пораст продаје на локалном тржишту може бити резултат раста броја локалних купаца и/или раста доходака локалних купаца (оба фактора делују у правцу повећања локалне агрегатне тражње). Будући да су број локалних купаца, као и њихови расположиви дохоци (дакле, ниво локалне тражње) у кратком року фиксни, експанзија се искључиво заснива на извозу локалних производа на тржишта изван локалне економије. Идентификовање делатности које се могу карактерисати као извозне веома је важно са аспекта локалног развоја, јер увећање богатства и благостања у локалној заједници обезбеђују, углавном, извозне делатности, односно привредна друштва.

Локациони коефицијент, који се другачије назива и фактором концентрације, јесте статичка мера која показује само тренутно стање. Овај показатељ не даје никакве информације о томе да ли значај посматране делатности за локалну економију расте или опада. Дакле, у питању је однос (релативни показатељ). Образац за израчунавање локационог коефицијента дат је у једначини (1).

$$LK = L(lei) / L(leuk) / L(NEi) / L(NEuk) \quad (1)$$

где су:

L(lei) - број запослених у делатности и на нивоу локалне економије;

L(leuk) - укупан број запослених на нивоу локалне економије;

L(NEi) - број запослених у делатности на нивоу националне економије;

L(NEuk) - укупан број запослених на нивоу националне економије.

Уколико је вредност локационог коефицијента већа од један, то значи да је посматрана делатност у већој мери концентрисана у локалној економији у односу на националну економију и да постоји локална специјализација у тој делатности. Ако је овај однос мањи од један, то значи да не постоји локална специјализација, док рацио који износи један означава да је ниво концентрације конкретне делатности на локалном нивоу исти као и на националном нивоу. На пример, уколико у некој локалној економији учешће броја запослених у грађевинарству износи 15%, док је учешће броја запослених у грађевинарству на нивоу националне економије 5%, то значи да локациони коефицијент износи 3 (15% / 5%). Претпоставимо, затим, да у некој другој локалној економији учешће броја запослених у грађевинарству износи 3%. У том случају локациони коефицијент би износио 0,6 (3% / 5%). У првом случају можемо да закључимо да постоји висок ниво концентрације у грађевинарству, док у другом случају локална економија није специјализована у грађевинској делатности.

За потребе анализе локалне привредне структуре и за потребе њеног поређења са националном (или неком другом већом референтном) привредном структуром, потребно је израчунати вредност локационих коефицијената за све делатности/гране. Калкулација локационих коефицијената за све делатности које постоје у локалној привредној структури веома је важна из практичних разлога. Наиме, локална економија би требало да остварује боље пословне резултате у оним делатностима у којима је вредност локационог коефицијента већа од један. Уколико претпоставимо да већа запосленост значи и већи ниво производње, то значи да локална економија производи више у тој делатности него што је апсорпциона моћ локалног тржишта. Даље, из тога произилази да се део производа те делатности продаје изван

локалне економије другим деловима националне економије које имају нижи ниво производње у посматраној делатности. За локалну економију много је боље да се специјализује у делатности са високим нивоом концентрације и специјализације, а да остале производе купује од других локалних економија које су специјализоване у другим делатностима.

Вредности локационих коефицијената је пожељно рачунати за дужи низ година уназад (креирати одговарајуће временске серије локационих коефицијената), јер се на тај начин добијају вредне информације о карактеристикама локалне привредне структуре током времена.

Интерпретација конкретних вредности локационог коефицијента такође заслужује пажњу. Наиме, није довољно само израчунати вредност, већ треба и разумети садржину добијених података, како би се могли извести правилни закључци. Неке од могућности које се могу јавити у пракси описане су у наставку.

- Високо концентрисане делатности јесу локални лидери. Међутим, чињеница је да локациони коефицијент показује само тренутно стање. Дакле, локални аналитичари такође би требало да испитају одрживост доминантне позиције таквих делатности. Планери локалног економског развоја би требало да имају додатне информације о томе да ли су и колико водеће делатности осетљиве на евентуалне промене које се могу догодити. Важно је да се одреди степен осетљивости водећих делатности у случају неких шокова, пре него што се прогласе за главне носиоце развоја. Овоме би допринели подаци о кретању локационих коефицијената током времена (подаци у облику временских серија).
- Високо концентрисане делатности, понекад, могу представљати и опасност за локалну економију. Наиме, уколико су превише доминантне, поједине делатности могу деструктивно деловати на развој осталих, а тиме и угрозити виталност целокупне локалне привреде. Дакле, није добро да локална економија буде превише ослоњена на једну делатност. Ризик је превелик, јер уколико се десе било какве негативне појаве у тој делатности, биће угрожена цела локална привреда. У овим случајевима, препоручује се диверсификација локалне привредне структуре.
- Низак локациони коефицијент за одређену делатност не значи нужно слабост те локалне економије. Логично је да немају сви локалитети исте предиспозиције, нити услове за развој свих делатности. Некада је локациони коефицијент низак, јер у локалној економији не постоје природни услови за развој одређене делатности (примера ради, непостојање пољопривредних површина условљава ниско учешће примарне пољопривредне производње у локалној привредној структури).
- У неким ситуацијама, низак локациони коефицијент не значи слабост, већ напротив, може се посматрати као развојна шанса уколико локалитет има предиспозиције за развој те делатности. Чињеница да нека делатност тренутно није заступљена у локалној привредној структури, не значи да не треба и да не може да буде развијена у будућем периоду.
- Уколико локациони коефицијент има вредност један, треба размотрити могућности и услове под којима се може појачати положај те делатности.

SHIFT-SHARE АНАЛИЗА - АНАЛИЗА КОМПОНЕНТИ ЛОКАЛНИХ ПРОМЕНА (АКЛОП)

За планере и доносиоце економских одлука на локалном нивоу, у оквиру анализе компоненти локалних промена посебно је важан диференцијални помак, јер он пружа информацију о томе да ли и у којим делатностима локална економија има конкурентских предности (у поређењу са националном економијом), те о томе у које делатности треба усмеравати инвестиције. Наравно, најбоље је да инвестиције буду усмераване и да се развојни напори чине у оним делатностима у којима локална економија има позитиван диференцијални помак.

Претпоставка је да број запослених у велокој мери рефлектује промене у нивоу пословне активности. Исто тако, као референтни (виши) економски систем и у овом случају се могу узети економија округа/области (НУТС 3), региона (НУТС 2) или национална економија. Као и у случају анализе локационог коефицијента, као референтни економски систем посматрана је национална економија.

$$\Delta L(le,i) = Lo(le,i) * rL(NE) + Lo(le,i) * [rL(NE,i) - rL(NE)] + Lo(le,i) * [rL(le,i) - rL(NE,i)] \quad (2)$$

Пропорционални
помак

Структурни
помак

Диференцијални
помак

где су:

$\Delta L(le,i)$ - апсолутна промена броја запослених у делатности на нивоу локалне економије;
 $Lo(le,i)$ - број запослених у делатности на нивоу локалне економије у почетном периоду;
 $rL(le,i)$ - стопа раста запослености у делатности на нивоу локалне економије;
 $rL(NE)$ - стопа раста укупне запослености на нивоу националне економије;
 $rL(NE,i)$ - стопа раста запослености у делатности на нивоу националне економије.

Везано за резултате који се могу добити помоћу АКЛОП анализе и коришћење ових информација у развојне сврхе, наведене су сугестије за планере локалног развоја.

- Позитиван и висок ниво тзв. диференцијалног помака у некој делатности указује на то да локална економија има развојни потенцијал и снагу у тој делатности.
- Вредност диференцијалног помака за одређену делатност треба увек повезивати са вредношћу локационог коефицијента за исту делатност.
- Неке делатности у оквиру локалне економије не могу се карактерисати као доминантне иако имају висок ниво диференцијалног помака. Истина, оне расту брже од просека за ту делатност на нивоу референтног економског система, али имају ниску вредност локационог коефицијента. Да ли ће такве делатности постати доминантне зависи од различитих фактора, првенствено од тога да ли локална економија поседује тзв. природне ресурсе за даљи развитак конкретне делатности.
- Неке делатности са релативно ниским диференцијалним помаком могу поседовати потенцијал за будући развој, уколико су концентрисане у локалној економији (висок локациони коефицијент). Таквим делатностима треба дати посебну пажњу, јер помоћу адекватних мера и подстицаја веома лако могу постати локални лидери.
- У одређеним околностима, поједине делатности могу имати висок диференцијални помак, али то не значи да локална економија поседује конкурентске предности у њима. Наиме, динамичан раст неких делатности може бити искључиво последица неких других околности, а не постојања конкурентских предности. На пример, динамичан раст у грађевинској индустрији у локалној економији често може бити само одговор на растући број становника који се концентрише у посматраној локалној заједници. Дакле, повећање пословне активности у области грађевинарства није резултат повећања конкурентности локалне грађевинарске делатности, већ, једноставно, представља одговор на (тренутно) велику тражњу за стамбеним простором.
- Локална економија има снагу у оним делатностима у којима ниво пословне активности спорије опада на локалном нивоу него на нивоу референтног економског система. Дакле, без обзира на негативна кретања, спорији пад свакако значи постојање одређеног степена конкурентске предности.

ОЦЕНА ЛОКАЛНИХ МОГУЋНОСТИ РАСТА

Процедуре за тестирање делатности и грана, као саставни део методологије оцене локалних могућности раста, састоје се од даље приказаних корака.

- Први корак - израчунати локационе коефицијенте зарад утврђивања постојања специјализација у неким делатностима у локалној привреди. Оне делатности у којима локална економија остварује специјализације (претпоставка је да су те делатности и основа извозне базе) јесу тзв. чврсти циљеви у локалном стратешком планирању. Остале делатности представљају могућности за евентуалну супституцију или, пак, делатности које ће касније бити приоритети.
- Други корак - унутар сваке од делатности које су у првом кораку идентификоване као циљане треба направити разлику између оних које имају раст броја запослених на локалном нивоу од оних у којима су били присутни стагнација или пад броја запослених у

претходном периоду који је одређен као интервал за анализу.

- Трећи корак - испитати раст у форми поређења употребом анализе помака и учешћа.

Добијене резултате треба искористити за категоризовање делатности и то на следећи начин:

- јаке делатности: то су делатности које расту у локалној економији и чији је раст већи од раста те делатности у неком другом подручју;
- делатности које заостају: то су оне које остварују раст на локалном нивоу, али спорији од раста који та делатност остварује у неком другом подручју;
- делатности са ограничењем: делатности које остварују пад на локалном нивоу, али не тако брз пад као у неком другом подручју;
- слабе делатности: делатности које опадају локално, и то брже него у неким другим подручјима.

ПРИЛОГ 2: СПИСАК ТАБЕЛА И ГРАФИКОНА

Табела 1. Основни демографски подаци за Панчево	6
Табела 2. Број одељења, број ученика који су уписали школу и број ученика који су завршили школу	6
Табела 3. Број ученика и број ученика који су завршили школу по подручјима рада	7
Табела 4. Број ученика који су завршили школу по подручјима рада	8
Табела 5. Спољнотрговинска робна размена Јужнобатског округа, у хиљадама динара	9
Табела 6. Запослени у правним лицима, по делатностима у Панчеву (2014-2018.)	10
Табела 7. Број незапослених у Панчеву, према дужини тражења посла (2014-2018.)	11
Табела 8. Број незапослених у Панчеву, према ССС (2014-2018.)	11
Табела 9. Приходи, расходи и салдо буџета у Панчеву, у хиљадама динара	11
Табела 10. Комунална такса за истицање фирме пословном простору у Панчеву, у динарима	16
Табела 11. Највеће директне стране инвестиције у Панчеву	19
Табела 12. Број активних привредних друштава у Панчеву, по величини (октобар 2018.)	20
Табела 13. Основни показатељи пословања привредних друштава у Панчеву (2015-2018.)	20
Табела 14. Основни показатељи пословања предузетника у Панчеву (2015-2017.)	22
Табела 15. Основни показатељи пословања сектора ММСПД у Републици Србији (2017.)	25
Табела 16. Територијална дистрибуција ММСПД у 2017. (ММСПД=100)	26
Табела 17. Одабрани показатељи пословања сектора МСПП у Србији, ЕУ и државама Региона (2016.)	27
Табела 18. Вредности Анализе локационог коефицијента за Републику Србију, АП Војводину и Град Панчево (2015-2017.)	34
Табела 19. Вредности Анализе помака и учешћа за Град Панчево и АП Војводину	34
Табела 20. Проценат одговора испитаника у анкети за сектор ММСПД у Панчеву	35
Табела 21. Изабрани одговори испитаника у анкети за сектор ММСПД у Панчеву	36
Табела 22. Приоритетне стратешке области и стратешки циљеви за Град Панчево	40
Табела 23. Стратешке мере за Град Панчево	42
Графикон 1. Просечна месечна нето зарада у Панчеву, у динарима	9
Графикон 2. Укупан број запослених у Панчеву (2015-2018.)	10
Графикон 3. Број привредних друштава у Панчеву (2016-2018.)	21
Графикон 4. Број предузетничких радњи у Панчеву (2016-2018.)	21

ПРИЛОГ 3: СПИСАК ДОКУМЕНТАЦИЈЕ ЗА ИЗРАДУ СТРАТЕГИЈЕ

1. Акциони план за унапређење образовања на територији <града Панчева од 2018 - 2020. године
2. Анализа демографског кретања у Јужнобанатском округу
3. Допис: Достава података за област образовања
4. Запослени у Републици Србији 2014.
5. Запослени у Републици Србији 2015.
6. Запослени у Републици Србији 2016.
7. Запослени у Републици Србији 2017.
8. Запослени у Републици Србији 2018.
9. Зараде по запосленом у РС по општинама и градовима, децембар 2014.
10. Зараде по запосленом у РС по општинама и градовима, децембар 2015.
11. Зараде по запосленом у РС по општинама и градовима, децембар 2016.
12. Зараде по запосленом у РС по општинама и градовима, децембар 2017.
13. Зараде по запосленом у РС по општинама и градовима, децембар 2018.
14. Извештај о малим и средњим предузећима и предузетништву 2017.
15. Израда студије туристичког потенцијала Јужнобанатског округа 2017.
16. Инвестициони потенцијали Града Панчева
17. Интернет презентација Града Панчева
18. Каталог браунфилд локација у Панчеву
19. Локални акциони план за запошљавање Града Панчева за 2019. годину
20. Најзначајнија улагања приватног сектора у Панчеву
21. Незапослена лица по полу и дужини тражења посла, децембар 2014.
22. Незапослена лица по полу и дужини тражења посла, децембар 2015.
23. Незапослена лица по полу и дужини тражења посла, децембар 2016.
24. Незапослена лица по полу и дужини тражења посла, децембар 2017.
25. Незапослена лица по полу и дужини тражења посла, октобар 2018.
26. Незапослена лица по полу и степену стучне спреме, децембар 2014.
27. Незапослена лица по полу и степену стучне спреме, децембар 2015.
28. Незапослена лица по полу и степену стучне спреме, децембар 2016.
29. Незапослена лица по полу и степену стучне спреме, децембар 2017.
30. Незапослена лица по полу и степену стучне спреме, децембар 2018.
31. Одлука о буџету 2018.
32. Одлука о Завршном рачуну буџета 2015.
33. Одлука о Завршном рачуну буџета 2016.
34. Одлука о Завршном рачуну буџета 2017.
35. Одлука о локалним комуналним таксама 2019.
36. Општине и региони у Републици Србији 2014.
37. Општине и региони у Републици Србији 2015.
38. Општине и региони у Републици Србији 2016.
39. Општине и региони у Републици Србији 2017.
40. Презентација Invest in Pancevo
41. Преглед површина пољопривредног земљишта по КО и културама
42. Профил Града Панчева 2014.
43. Република Србија - Регистрована запосленост 2014.
44. Република Србија - Регистрована запосленост 2015.
45. Република Србија - Регистрована запосленост 2016.
46. Република Србија - Регистрована запосленост 2017.
47. Република Србија - Регистрована запосленост 2018.
48. Робна размена Јужнобанатског региона са иностранством 2014.

- 49. Робна размена Јужнобанатског региона са иностранством 2015.
- 50. Робна размена Јужнобанатског региона са иностранством 2016.
- 51. Робна размена Јужнобанатског региона са иностранством 2017.
- 52. Стратегија развоја Града Панчева 2014-2020.
- 53. Финансијски показатељи пословања предузетника у Панчеву 2015-2018.
- 54. Финансијски показатељи пословања привредних друштава у Панчеву 2015-2018.

ПРИЛОГ 4: СПИСАК УЧЕСНИКА ИНТЕРВЈУА И ФОКУС ГРУПА

СТРУКТУРИСАНИ ИНТЕРВЈУ

1. Саша Павлов, градоначелник
2. Оливера Суботић, секретар СПЕР
3. Биљана Миладиновић, помоћник секретара СПЕР

ФОКУС ГРУПА 1

1. Саша Павлов, градоначелник
2. Маја Витман, помоћник градоначелника за економски развој-градски менаџер
3. Тигран Киш, председник Скупштине
4. Весна Арсеновић, заменик председника Скупштине
5. Петар Комненић, помоћник градоначелника за урбанизам
6. Марија Ђукановић, помоћник градоначелника за област јавних набавки
7. Иван Андрејевић, помоћник градоначелника за село и рурални развој
8. Татјана Божић, члан ГВ задужена за образовање
9. Катарина Бањаи, члан ГВ задужена за заштиту животне средине и одрживи развој
10. Миленко Чучковић, члан ГВ задужен са стамбено-комуналне послове и саобраћај
11. Немања Ротар, члан ГВ задужен за културу и омладину

ФОКУС ГРУПА 2

1. Јасминка Павловић, секретар Секретаријата за урбанизам, грађевинске, стамбено-комуналне послове и саобраћај
2. Весна Влајковић, помоћник секретара у Секретаријату за урбанизам, грађевинске, стамбено-комуналне послове и саобраћај
3. Ђурица Ресановић, секретар Секретаријата за инвестиције
4. Бранка Марић, помоћник секретара у Секретаријату за инвестиције
5. Гордана Николић, секретар Секретаријата за јавне службе и социјална питања
6. Снежана Раковић, помоћник секретара у Секретаријату за јавне службе и сп
7. Слободан Којић, саветник у Секретаријату за пољопривреду и рурални развој
8. Зорица Богданов, саветник у Секретаријату за пољопривреду и рурални развој
9. Ениса Аговић Хоти, секретар Секретаријата за финансије
10. Татјана Медић, шеф Одељења у Секретаријату за привреду и економски развој
11. Биљана Миладиновић, помоћник секретара у Секретаријату за привреду и економски развој

12. Оливера Суботић, секретар Секретаријата за привреду и економски развој

13. Милица Марјановић, секретар Секретаријата за пореску администрацију

ФОКУС ГРУПА 3

1. Мирољуб Кршанин, директор Tehnomarket d.o.o. Pančevo, председник ПС

2. Саша Павлов, градоначелник града Панчева, заменик председника ПС

3. Маја Витман, помоћник градоначелника за економски развој-градски менаџер, члан

4. Милан Кнежевић, директор Modus d.o.o. Pančevo, члан

5. Лука Вујовић, председник УЗОП Града Панчева, члан

6. Филип Перић, директор Finnet inženjering d.o.o. Pančevo, члан

7. Љупко Кутањац, директор Kutko d.o.o Pančevo, члан

8. Александар Стевановић, вршилац дужности директора ЈКП Хигијена Панчево, члан

9. Владимир Митровић, директор Passage group d.o.o Pančevo, члан

10. Миодраг Милашиновић, директор DOO Hipra Inženjering Pančevo, члан

11. Павле Тмушић, директор Pavle d.o.o. Pančevo, члан

12. Леонида Раданов, саветник у Секретаријату за привреду и економски развој