

**Serbia Resource Cities Program  
Best Practices Symposium  
Belgrade, Yugoslavia  
October 24 – 25, 2002**



# Sadržaj

<b>1. PROGRAM</b>	<b>5</b>
<b>2. KRAGUJEVAC: PODSTICANJE PRIVREDNOG RAZVOJA U KRAGUJEVCU</b>	<b>9</b>
2.1 Uvod / rezime	11
2.2 Definisane probleme	12
2.3 Opis projekta/sprovođenje u delo	12
2.4 Ključni rezultati	13
2.5 Šta je iz ovoga naučeno	13
<b>3. PANČEVO: STRATEŠKO PLANIRANJE I EKONOMSKI RAZVOJ U PANČEVU</b>	<b>15</b>
3.1 Uvod i rezime	17
3.1.1 Kratak pregled partnerstva	17
3.2 Formulisanje problema	17
3.3 Opis projekta/Njegova implementacija	18
3.4 Najvažniji rezultati i preporuke za dalje	18
3.4.1 Strateško planiranje	18
3.4.2 Izgradnja zajednice	19
3.4.3 Planiranje korišćenje zemljišta	19
3.4.4 Planiranje centra grada i revitalizacija	19
3.4.5 Strateška vizija Pančeva za ekonomski razvoj	19
3.4.6 Ekonomski razvoj	20
3.4.7 Pitanja zaštite životne sredine	21
3.4.8 Pitanja vezana za upravljanje opštinom	22
3.5 Naučene lekcije	22
3.6 Dodatak: Rezultati SWOT analize za Pančevo	24
<b>4. TEMIŠVAR: SISTEM ZA OPOREZOVANJE IMOVINE PREKO INTERNETA ("ONLINE") I BAZA PODATAKA O NEPOKRETNOSTI IMOVINE</b>	<b>27</b>
4.1 Uvod i rezime	29
4.2 Formulisanje problema	29
4.3 Opis / sprovođenje projekta	30
4.3.1 Opis	31
4.3.2 Sprovođenje	31
4.4 Ključni očekivani rezultati	32
4.5 Šta je iz ovoga naučeno	33

<b>5. SUBOTICA: USPOSTAVLJANJE OKVIRA ZA EKONOMSKI RAZVOJ U SUBOTICI</b>	<b>35</b>
5.1 Rezime / pregled	37
5.2 Definisane probleme	37
5.3 Opis projekta / sprovođenje u delo	38
5.4 Ključni rezultati i preporuke	39
5.4.1 Uspostavljanje organizacionog okvira ekonomskog razvoja	39
5.4.2 Razvijanje odnosa zasnovanog na poverenju između vlade i privatnog sektora (formiranje savetodavnog poslovnog odbora)	40
5.4.3 Infrastruktura, finansijski resursi i dobro rukovođenje	40
5.4.4 Mogućnosti za ekonomski razvoj	41
5.4.5 Obrazovanje i razvoj radne snage	41
5.4.6 Koordinacija između nosilaca ekonomskog razvoja	42
5.5 Šta je iz ovoga naučeno	42
5.5.1 Stvaranje atmosfere poverenja između javnog i privatnog sektora	42
5.5.2 Srpski zakon o privatizaciji	42
5.5.3 Srpski zakon o lokalnoj samoupravi	42
5.5.4 Koordiniranje nosilaca ekonomskog razvoja	43
5.6 Zaključak	43
5.7 Dodatak: Preporučeni akcioni plan i odgovorni za njegovo sprovođenje	44
<b>6. KRAGUJEVAC: ISPITIVANJE MOGUĆNOSTI ZA DELOTVORNO I EFIKASNO PRUŽANJE USLUGA</b>	<b>45</b>
6.1 Uvod / rezime	47
6.2 Definisane probleme	47
6.3 Opis projekta/sprovođenje u delo	48
6.4 Ključni rezultati	49
6.5 Šta je iz ovoga naučeno	49
6.6 Buduće aktivnosti	49
<b>7. NIŠ: RENOVIRANJE NIŠKOG AERODROMA</b>	<b>51</b>
7.1 Uvod i rezime	53
7.2 Definisane probleme	53
7.3 Opis problema/sprovođenje u delo	54
7.4 Ključni rezultati	56
7.5 Šta je iz ovoga naučeno	56

<b>8. PANČEVO: STRATEGIJE ZA POBOLJŠANJE SNABDEVANJA VODOM ZA PIĆE I CENTRALNOG GREJANJA U GRADU PANČEVU</b>	<b>57</b>
8.1 Rezime / pregled	59
8.2 Definisane probleme	59
8.3 Opis projekta / sprovođenje u delo	60
8.3.1 Nabavka opreme	60
8.3.2 Čišćenje i održavanje izvora	61
8.3.3 Otkrivanje mesta gde curi voda	61
8.3.4 Poboljšanja sistema centralnog grejanja	62
8.4 Ključni rezultati i preporuke	63
8.4.1 Laboratorijska oprema i oprema za pumpanje vode	63
8.4.2 Održavanje izvora	63
8.4.3 Detekcija mesta gde voda otiče	63
8.4.4 Sistem centralnog grejanja	64
8.5 Šta je iz ovoga naučeno	64
<b>9. SUBOTICA: RESTAURACIJA JEZERA PALIĆ I STVARANJE PLANA ZA PREČIŠĆAVANJE OTPADNIH VODA ZA GRAD SUBOTICU</b>	<b>65</b>
9.1 Uvod i rezime	67
9.2 Definisane probleme	67
9.3 Opis projekta – sprovođenje u delo	68
9.4 Ključni rezultati	70
9.5 Šta je iz ovoga naučeno	71
<b>10. NIŠ: ODELJENJE ZA INFORMACIJE I GRAĐANSKE INICIJATIVE</b>	<b>73</b>
10.1 Uvod i rezime	75
10.2 Formulisanje problema	75
10.3 Opis projekta / Njegova implementacija	76
10.3.1 Analiza organizacije	76
10.3.2 Analiza kadrovske strukture	77
10.4 Ključni rezultati	78
10.5 Naučene lekcije	78
<b>11. DODATAK</b>	





**Evropski pokret**  
Srbija

**Program**  
**Serbia Resource Cities Program**  
**Best Practices Symposium**  
**Belgrade, Yugoslavia**  
**October 24 – 25, 2002**



**Sreda, 23. oktobar**

**19:30 – 21:00h** Prijem dobrodošlice u restoranu "Dva Jelena", Skadarlija

**Četvrtak, 24. oktobar**

**8:15 – 9:00h** Registracija učesnika – Centar »Sava«

**9:00 – 9:30h** Uvodna opažanja/Pregled dana  
Uvodna reč: Ambasador SAD u Beogradu, William Montgomery  
Danijel Pantić, generalni sekretar Evropskog pokreta u Srbiji  
Radmila Hrustanović, predsednica Skupštine grada Beograda  
USAID (Spike Stevenson, Mission Director or designee)  
Jon Bormet, Director, ICMA Resource Cities Program  
Goran Ćirić, Gradonačelnik Niša i Predsednik stalne konferencije gradova i opština Jugoslavije

**9:30 – 10:15h** Prezentacija studije: *Podsticanje privrednog razvoja u Kragujevcu*  
Moderator: Jon Bormet, direktor, ICMA Resource City Program  
Govornici: Matt Kridler, gradski menadžer, Springfield, Ohio  
Shannon Meadows, asistent za ekonomski razvoj, Springfield, Ohio  
Dobrica Milovanović, zamenik gradonačelnika, Kragujevac

**10:15 – 10:30h** Pitanja i odgovori

**10:30 – 11:00h** Pauza za kafu

**11:00 – 11:45h** Prezentacija studije: *Strateško planiranje i privredni razvoj Pančeva*  
Moderator: Matt Kridler, gradski menadžer, Springfield, Ohio  
Govornici: Pete Gillon, referent za ekonomski razvoj, Odeljenje za ekonomski razvoj, Cincinnati, Ohio  
K. Scott Ens, koordinator, Razvoj opštine i planiranje, University of Cincinnati  
Angelina Perduh, direktor za finansije i ekonomiju, Pančevo

**11:45 – 12:00h** Pitanja i odgovori

**12:10 – 12:30h** Prezentacija studije: *Sistem za oporezovanje imovine putem interneta »online« i baza podataka o nepokretnoj imovini*, Temišvar, Rumunija  
Moderator: Pete Gillon, menadžer za razvoj, Služba za ekonomski razvoj, Cincinnati, Ohio  
Prezentatori: Adrian Bodo, Pomoćnik direktora, Služba za finansije, Temišvar, Rumunija

- 12:30 – 12:45h** Pitanja i odgovori
- 12:45 – 14:00h** Buffet ručak i neformalni okrugli sto  
(Uz ručak možete da diskutujete sa kolegama na sledeće teme):
- *Stvaranje mreže podrške za mala i srednja preduzeća* – moderator Pete Gillon, referent za ekonomski razvoj, Služba za razvoj, Cincinnati, Ohio
  - *Efektivna saradnja između javnog i privatnog sektora u cilju ekonomskog razvoja* – moderator: Aurelia Junie, direktor za strategije i programe, Temišvar, Rumunija, i Mark Albrecht, menadžer za ekonomski razvoj, Akron, Ohio
  - *Saveti za primenu donacija i pozajmica* – moderator: Gyula Novak, Managing Director, Szegedi Viziközmű Működtető Rt., Szeged, Hungary, Ferenc Szabo, Managing Director, Szegedi Környezetgazdálkodási Kft. i Shannon Meadows, asistent za ekonomski razvoj, Springfield, Ohio
  - *Izabrani gradski čelnici i menadžeri gradova – partnerska saradnja* – moderator: Matt Kridler, gradski menadžer, Springfield, Ohio, i Valerie Lemmie, gradski menadžer, Cincinnati, Ohio.
- 14:00 – 14:45h** Prezentacija studije: *Utvrđivanje okvira za ekonomski razvoj u Subotici*  
Moderator: Pete Gillon, menadžer za razvoj, Odeljenje za razvoj, Cincinnati, Ohio  
Prezentatori: Mark Albrecht, menadžer za ekonomski razvoj, Akron, Ohio  
Nada Bojanić, specijalni asistent za ekonomski razvoj, Subotica
- 14:45 – 15:00h** Pitanja i odgovori
- 15:00 – 15:45h** Prezentacija studije: *Ispitivanje mogućnosti za delotvorno i efikasno pružanje usluga u Kragujevcu*  
Moderator: Valerie Lemmie, gradski menadžer, Cincinnati, Ohio  
Presentatori: Al Wansing, stariji menadžer na projektu, Odeljenje javne službe Springfield, Ohio  
Matt Kridler, gradski menadžer, Springfield, Ohio  
Dragan Milosavljević, direktor komunalne službe, Kragujevac
- 15:45 – 16:00h** Pauza za kafu
- 16:00 – 16:15h** Pitanja i odgovori
- 16:15 – 17:15h** Okrugli sto: *Stvaranje ambijenta za podršku najboljim primerima u praksi: Širenje i primenjivanje naučenog*  
Moderator: Corinne Rothblum, stariji menadžer programa, ICMA  
Govornici: Goran Ćirić, Gradonačelnik Niša,  
Borislava Kruška, Gradonačelnica Pančeva,  
Geza Kucera, Predsednik izvršnog odbora, Subotica,  
Vlatko Rajković, Gradonačelnik Kragujevca
- 19:30 – 22:00h** Svečana večera u hotelu Interkontinental

## **Petak, 25. oktobar**

- 9:00 – 9:15h** Pregled predhodnog dana  
Jon Bormeš, Direktor, ICMA Resource Cities Program

- 9:15 – 10:00h**      Prezentacija studije: *Obnavljanje niškog aerodroma*  
Moderator: K. Scott Enns, koordinator, Komunalni razvoj i planiranje, University of Cincinnati  
Prezentatori: Radisav Radojković, Direktor aerodroma u Nišu, James Mako, direktor, Rickenbacker međunarodni aerodrom, Columbus, Ohio
- 10:00 – 10:15h**      Pitanja i odgovori
- 10:15 – 10:45h**      Pauza za kafu
- 10:45 – 11:30h**      Prezentacija studije: *Strategija za poboljšavanje snabdevanja vodom za piće, i centralnog grejanja u Pančevu*  
Moderator: Al Wansing, stariji menadžer na projektu, Služba za javne usluge, Springfield, Ohio  
Govornici: Carel Vandermeijden, stariji inženjer, Vodovod, Cincinnati, Ohio  
Russ Weber, inženjer, Vodovod, Cincinnati, Ohio  
Milica Obuskovic, tehnički direktor, Vodovod, Pančevo  
Zoran Bozanic, tehnički direktor, Toplovod, Pančevo
- 11:30 – 11:45h**      Pitanja i odgovori
- 11:45 – 12:30h**      Prezentacija studije: *Restauracija jezera Palić: Stvaranje plana za prečišćavanje otpadnih voda za grad Suboticu*  
Moderator: Carel Vandremeyden, stariji inženjer, Vodovod, Cincinnati, Ohio  
Prezentatori: Mike McGlinchy, direktor komunalne službe, Akron, Ohio  
Rudolf Cinkler, Managing Director, Vodovod, Subotica  
Gyula Novak, Managing Director, Szegedi Vízüzem Rt., Szeged, Mađarska
- 12:30 – 12:45h**      Pitanja i odgovori
- 12:45 – 14:00h**      Buffet ručak i neformalni okrugli sto  
(Uz ručak možete da diskutujete sa kolegama na sledeće teme):
- *Privlačenje privatnih investitora* – moderator: Gheorghe Ciuhandu, Gradonačelnik Temišvara, Rumunija i Pete Gillon, menadžer za razvoj, Služba za razvoj, Cincinnati, Ohio
  - *Delotvorne strategije za učešće građana* – moderator: Aurelie Junie, direktor strategija i programa, Temišvar, Rumunija i Valerie Lemmie, gradski menadžer, Cincinnati, Ohio
  - *Metering Water services* – moderator: Al Wansing, striji menadžer na projektu, Služba za javne usluge, Springfield, Ohio i Russ Weber, inženjer, Vodovod, Cincinnati, Ohio
  - *Strategija za poboljšanje upravljanja izvorima vode* – moderator: Carel Vandermeijden, stariji inženjer, Vodovod, Cincinnati, Ohio
- 14:00 – 14:45h**      Prezentacija studije: *Otvoravanje odeljenja za informacije i građanske inicijative u Nišu*  
Moderator: Shannon Meadows, izvršni pomoćnik menadžera grada, Springfield, Ohio  
Prezentatori: Nebojsa Rančić, član izvršnog odbora, Niš  
Vicki Rulli, Služba za ekonomski razvoj i planiranje, Columbus, Ohio

- 14:45 – 15:00h** Pitanja i odgovori
- 15:00 – 16:00h** Panel diskusija: *Promocija prekogranične saradnje*  
Moderator: Jon Bormet, Director, ICMA Resource Cities Program  
Govornici: Stefan Sofianski, Gradonačelnik, Sofia, Bugarska  
Tudor Pendiuc, Gradonačelnik, Pitești, Rumunija  
Gheorghe Ciuhandu, temišvar, Rumunija  
Robert Mezey, notar, Segedin, Mađarska
- 16:00 – 16:30h** Konferencija za novinare



**Evropski pokret**  
Srbija



# **KRAGUJEVAC: Podsticanje privrednog razvoja u Kragujevcu**

**Serbia Resource Cities Program  
BEST PRACTICES SYMPOSIUM  
Beograd, Jugoslavija, 24–25 oktobar, 2002**





**Evropski pokret**  
Srbija

**Serbia Resource Cities Program**  
**Best Practices Symposium**  
Beograd, Jugoslavija  
24 – 25 oktobar 2002



## **KRAGUJEVAC:**

### **Podsticanje privrednog razvoja u Kragujevcu**

#### **Uvod / rezime**

Gradovi Kragujevac (Srbija), Pitești (Rumunija) i Springfield (država Ohajo, SAD) sklopili su tripartitni savez gradova u julu 2000. godine u okviru Programa gradskih resursa za Srbiju, sa ciljem da pruže tehničku pomoć i podršku demokratski nastrojenim gradskim vladama u Republici Srbiji. Program gradskih resursa za Srbiju stvoren je da se podstakne privredni razvoj, kao i razumevanje i podrška za demokratski izabrane lokalne vlasti u Srbiji. Program je usmeren na sledeće strateške oblasti koje odražavaju prioritete organizacije USAID: podsticanje ekonomskog rasta na širokim osnovama, jačanje demokratije i dobrog rukovođenja, te podsticanje ljudskih kapaciteta kroz edukaciju i obuku.

Partnerstvo je uglavnom bilo usredsređeno na grad Kragujevac, ali sa razvojem partnerstva postalo je očigledno da postoje mnoge paralele između Kragujevca i Piteštija. U razmenu iskustava stoga su uključeni predlozi i rasprave tehničkog karaktera koji su bili od koristi i za grad Pitești. Gradovi su stvorili strategije za jačanje lokalne demokratske vlasti, sa namerom da Kragujevac i Pitești postanu uzori uspešnih lokalnih demokratskih vlasti u istočnoj Evropi.

Akcioni plan u okviru partnerstva raspravljao je o potrebi za procenom sadašnjih tržišta, resursa i mogućnosti za privredni razvoj, i za stvaranjem strategija koje podstiču programe ekonomskog razvoja. Jedna od međusobnih poseta bila je usredsređena na procenu tržišnih privreda u Piteštiju i Kragujevcu. Iz ove posete proistekle su mnoge rasprave, strategije i predlozi za dugoročni privredni razvoj u oba ova grada.

Sredinom osamdesetih godina, privreda Springfielda bila je u takvoj krizi da je isključivana ulična rasveta u nastojanju da se uštede sredstva u gradskom budžetu. Uz to, najveća fabrika automobila prestala je sa radom na duži period vremena. Tako radnici koji su bili obučeni u domenu proizvodnje automobila nisu bili u stanju da nađu druge poslove. Kao rezultat toga, Springfield je doživeo eksplozivan rast nezaposlenosti, što je rezultiralo smanjenjem lokalne poreske baze, a time i smanjenom sposobnošću grada da pruža osnovne javne usluge. Političke vođe i administrativna ekipa Springfielda preusmerili su svoje napore kako bi formulisali ciljeve koji će omogućiti Springfieldu da se oporavi i postane jedan od vodećih gradova u regionu. Predstavnici Springfielda podelili su ova iskustva i probleme sa lokalnim vođama iz Kragujevca i Piteštija.

Premda je i danas suočen sa privrednim izazovima, grad Springfield još uvek važi za jedan od vodećih u domenu lokalne uprave. Poreska baza je učinjena raznovrsnijom kako bi se prevazišli periodi lošeg poslovanja industrije, a u urbanom srcu grada nastupio je period ponovnog ekonomskog razvoja. Za takve potrebe bilo je potrebno vreme i dugoročna posvećenost promenama. Predvodnici zajednice u Springfieldu morali su da preusmere svoje napore kako bi osigurali visok životni standard građana efikasnost u pružanju uslug građanima.

## Definisanje problema

Najveći problem sa kojim se suočavaju gradski oci u Piteštiju i Kragujevcu je stanje privrede. Sa makroekonomskog stanovišta, najurgentniji problemi tiču se potrebe za zakonskim reformama i uspostavljanjem prava svojine. Zakonske reforme i prava svojine predstavljaju ključne komponente neophodne za privlačenje direktnih stranih investicija. Na mikroplanu, izazov predstavlja propadanje i kasnije restrukturiranje glavnog kragujevačkog industrijskog preduzeća, Zastave. Neizvesnost u vezi sa budućnošću lokalnih preduzeća predstavlja razlog za zabrinutost. Takođe, neizvesni odnosi između lokalnih vlasti i nacionalnih vlasti i dalje ometaju napore grada usmerene na rešavanje lokalnih problema. Jasno je da će u obe zemlje lokalne vlasti u skorijoj budućnosti dobiti veća ovlašćenja za obezbeđivanje javnih dobara i pružanje usluga. U isto vreme, jasno je da će biti neophodno da lokalne vlasti budu u stanju da pribave novac iz lokalnih izvora da bi dopunile sredstva koja im eventualno odobri centralna vlast. Imajući sve ovo u vidu, ekipe za ekonomski razvoj tri partnerska grada sarađivale su na formulisanju dugoročnih strategija za ekonomski razvoj.

## Opis projekta/sprovođenje u delo

Nije bilo moguće da se za dve godine bitnije promene mogućnosti za ekonomski razvoj u Kragujevcu i Piteštiju; međutim, položeni su temelji za saradnju i podršku ekonomskom razvoju ovih gradova. Grad Springfield upoznao je oba partnerska grada sa svojim strategijama za postizanje privrednog napretka i revitalizaciju urbanog središta. Springfield nastavlja da sarađuje sa ova dva evropska grada kako bi im pomogao da se suoče sa izazovima koji čekaju privatne firme, naročito u oblasti sticanja svojine radi ekspanzije, finansiranja i zakonskih okvira za poslovanje preduzeća. Veliki deo ovog rada moraće se obavljati na nivou države; međutim, ako se strategije za to nauče danas, to će biti od koristi u budućnosti.

Uspeh ili neuspeh ekonomskog razvoja u velikoj meri zavisi od preobražaja Zastave od državne firme u firmu u privatnom vlasništvu. Predstavnici Springfilda pokušali su da sagledaju plan za reorganizaciju Zastave – do 15.000 radnih mesta biće eliminisano, a već je došlo do brojnih redukcija osoblja. Kragujevac je razvio program zajmova koji je usmeren na 4.000 radnika Zastave koji raspolažu mogućnostima da osnuju svoje privatne firme. Kada ovaj plan bude sproveden u delo, Springfield će sarađivati sa lokalnim vlastima na osnivanju centra za razvoj malih preduzeća. Jedan ovakav centar, kakvih ima veoma mnogo u Sjedinjenim Državama, biće u mogućnosti da pruža pomoć u izradi poslovnih planova, raspolaganju kapitalom, kao i programe potencijalno niskokamatnih zajmova.

Springfield, Kragujevac i Pitešti identifikovali su jake strane, slabosti, mogućnosti i opasnosti sa kojima se svaki grad suočava u procesu privrednog razvoja. Principi naznačeni kroz analizu jakih i slabih strana, mogućnosti i opasnosti pomažu timovima za ekonomski razvoj da planiraju dugoročne ekonomske mogućnosti. U Kragujevcu su gradski zvaničnici, Univerzitet u Kragujevcu i studenti uzeli učešća u analizama. Raznovrsnost sastava grupe bila je od ključnog značaja prilikom razmene mišljenja akcionara, sadašnjih rukovodilaca i budućih rukovodilaca.

Da bi se stvorilo partnerstvo posvećeno mogućnostima i planovima za ekonomski razvoj, Univerzitet Vitenberg (Springfield), Univerzitet u Kragujevcu i Univerzitet u Piteštiju razmatrali su tripartitno partnerstvo za interdisciplinarnе studije vezane za upravljanje gradom i ekonomski razvoj. Ideja o interdisciplinarnim timovima bila je donekle strana univerzitetima u Kragujevcu i Piteštiju; međutim, pošto su razmotrili primer tima za urbane studije Univerziteta Vitenberg, tri univerziteta su zaključila da je ova ideja dobra ne samo za akademske programe već i za svaki od ova tri grada.

Springfield se često oslanja na preporuke tima za urbane studije Univerziteta Vitenberg kada donosi odluke iz domena gradske politike, dugoročnih planova, startegija ekonomskog razvoja i modela razvoja. U Kragujevcu i Piteštiju ovakva ideja ne samo da je od pomoći već doprinosi i stvaranju jedne grupe profesionalaca posvećenih demokratskom odlučivanju lokalne vlasti.

## Ključni rezultati

Strateški planovi za ekonomski razvoj postoje; međutim, direktna strana ulaganja preko su potrebna obema zemljama, a naročito je to slučaj sa Srbijom. Tim za ekonomski razvoj uviđa da se to ne može dogoditi dok se ne okončaju reforme zakonskog sistema i ne reše pitanja u vezi sa svojinskim pravima. Mnogim postojećim firmama preko je potreban kapital. Dok tržišta u Srbiji i Rumuniji nastavljaju sa tranzicijom u smeru jačanja privreda dve zemlje, direktna strana ulaganja će se povećavati, a time će se otvarati i nove mogućnosti ekonomskog razvoja. Rukovođenje biroom za ekonomski razvoj će u toj fazi biti od ključnog značaja.

Međutim, u međuvremenu su gradovi uspostavili održivo partnerstvo u nastojanju da se rešavaju pitanja dugoročnih potreba i problemi sa kojima će ove zajednice nastaviti da se suočavaju. Springfield, Pitești i Kragujevac zvanično su sklopili sporazume o međusobnom bratimljenju. Ovi sporazumi su ključni rezultati i oni pokazuju uspeh partnerstva tokom protekle dve godine. Ne samo da je ponuđena tehnička pomoć u vidu usluga i strategija ekonomskog razvoja, već je stvorena i posvećenost kulturi, privredi i načinu rukovođenja između tri grada.

Kao drugo, potpisan je zvanični sporazum između univerziteta ova tri grada. Prema tom sporazumu, Vitenberg se saglasio da primi u goste profesore sa dva evropska univerziteta, kojima će biti obezbeđen smeštaj i prostor za studije. Namera je da se ovi profesori uključe u interdisciplinarni program urbanih studija na Univerzitetu Vitenberg, od čega će imati koristi sve strane u okviru sporazuma. U budućnosti, Vitenberg će nastojati da obezbedi fond za stipendiranje studenata iz Kragujevca i Piteštija.

Novi interdisciplinarni programi u Kragujevcu i Piteštiju omogućiće univerzitetima da sarađuju sa lokalnim firmama na stvaranju trajnog obrazovnog programa koji će studente pripremati za raspoložive poslove u budućnosti. Programi će takođe koristiti lokalnim vlastima, kao što je Springfield imao koristi od vitenberškog tima, koji mu je pomogao da razmotri pitanja u vezi sa gradskom politikom i planove za budućnost.

Uzajamne posete u Springfieldu i u istočnoj Evropi će se nastaviti. Dok državne vlade budu nastavile da se menjaju i gradovi budu dobijali dodatna ovlašćenja, Springfield će nastaviti da nudi tehničku pomoć. Stalno prisustvo i saradnja između ove tri zajednice pokazuju svetu da su zvaničnici lokalnih vlasti i građani u ovim zajednicama posvećeni demokratskim idealima i strategijama za razvoj i održavanje efikasnosti lokalne vlasti, kao i mogućnosti za ekonomski razvoj. Ova predanost je ono što je neophodno za uspeh Kragujevca i Piteštija, kako sada tako i u budućnosti. Ta predanost omogućila je Kragujevcu i Piteštiju da se istaknu kao predvodnici u domenu lokalnih demokratski izabраниh vlasti u istočnoj Evropi.

## Šta je iz ovoga naučeno

Poboljšanje ekonomskih uslova u bilo kom gradu je zadatak koji traži dugoročnu posvećenost, istrajnost i strateško planiranje. Povećavanje razumevanja i stvaranje podrške novom vidu vlasti jeste zadatak koji može biti veoma izazovan, naročito u teškim vremenima u ekonomskom smislu. Springfield, Pitești i Kragujevac brzo su shvatili da je potrebno da prođe više od dve godine da bi se u bilo kom od ova tri grada pokazao neki istinski uspeh u ekonomskom razvoju. Premda su se svi gradovi nadali i planirali da stvore projekte i uspostave programe koji bi vodili do brzih rezultata, postalo je sasvim jasno da će komplikujući faktori kao što su centralizovana kotrola državne vlasti i tržišne privrede u povelju u obe zemlje predstavljati velike izazove. Međutim, bitno je shvatiti da se ti izazovi mogu prevazići. Tržišta i demokratije u povelju moraju stvoriti održiva partnerstva na lokalnom nivou kako bi pripomogla novim i inovativnim idejama. Ovakva održiva partnerstva predstavljaju bolju garanciju uspeha na dugi rok. Kragujevac, Pitești i Springfield su nastojali da iznađu način da sprovedu u delo održive programe za rešavanje problema i podršku, sve to u nastojanju da se održi konsistentnost lokalnog rukovodstva i administrativnih strategija širom istočne Evrope.





**Evropski pokret**  
Srbija



# **PANČEVO: Strateško planiranje i ekonomski razvoj u Pančevu**

**Serbia Resource Cities Program  
BEST PRACTICES SYMPOSIUM  
Beograd, Jugoslavija, 24–25 oktobar, 2002**





**Evropski pokret**  
Srbija

**Serbia Resource Cities Program**  
**Best Practices Symposium**  
Beograd, Jugoslavija  
24 – 25 oktobar 2002



## **PANČEVO:** **Strateško planiranje i ekonomski razvoj u Pančevu**

### **Uvod i rezime**

#### *Kratak pregled partnerstva*

U julu 2000. gradovi Pančevo u Jugoslaviji, Temišvar u Rumuniji i Sinsinati u Ohaju dogovorili su se da posluže kao gradovi resursi kako bi jedni drugima pomogli da se reše pitanja uprave i pružanja usluga. Ovo trostruko partnerstvo za prvi i najvažniji cilj imalo je da pomogne opštinskim vlastima u Pančevu u rešavanju nekih gorućih potreba njihovih gradjana u domenu pružanja usluga. Sekundarni cilj bio je da se podrži grad Temišvar u stalnim naporima da poboljša kvalitet života svojih žitelja.

Partneri su se isprva dogovorili da se usredsrede na sledeće ključne prioritete u Pančevu:

- Poboljšanje i remont gradskog sistema za centralno grejanje.
- Poboljšanje i remont gradskog vodovoda.

Za vreme prve posete Pančeva/Temišvara Sinsinatiju početkom 2001, delegati su se upoznali sa strategijama ekonomskog razvoja i programima koje Sinsinati koristi da podržava postojeća privatna preduzeća i privuče nove investicije. Na zahtev Pančeva, plan rada ovog partnerstva stoga je preradjen da bi obuhvatio usredsredjivanje na:

- Ekonomski razvoj i strateško planiranje
- Pitanja menadžmenta u opštoj upravi

Ovaj izveštaj fokusira se na partnerske aktivnosti, rezultate i pouke koje se tiču ekoloških pitanja, ekonomskog razvoja, strateškog planiranja i menadžmenta u opštoj upravi.

### **Formulisanje problema**

Ekološka i ekonomska šteta naneta Pančevu zbog 50 godina komunizma, zagađenja i rata prouzrokovala je u gradu veliku nezaposlenost, alarmantnu stopu oboljenja i zastarelu industrijsku bazu. Ekološki oporavak, infrastruktura, prevoz, privatizacija javnih preduzeća i razvoj luke Pančevo identifikovani su kao ključne oblasti fokusiranja. Takodje, obraćanje pažnje na potrebe 2.500 pančevačkih malih i srednjih preduzeća smatra se od ključnim za otvaranje novih radnih mesta i obezbedjivanje ekonomske stabilnosti. Decentralizacija u korist lokalne vlasti pruža izazove, a i omogućuje veću kontrolu nad poslovima od lokalnog značaja i fleksibilnost.

Kao i svi gradovi u Srbiji - zaista, u celom regionu - i Pančevo ima ograničena sredstva. U nameri da stabilizuje i poboljša prilike, gradska administracija je usrdno tražila i dobila donacije iz niza različitih izvora kako bi osavremenila infrastrukturu i sisteme informacione podrške. Opštinski čelnici priznaju da treba da unaprede sisteme menadžmenta u upravi i pojačaju gradske administrativne i organizacione kapacitete kao uvod za ulazak u arenu politike privrednog razvoja.

Veliki deo poslova koje su do danas partneri preuzeli na sebe usredsredjen je na izgradnju tih kapaciteta, dok u isto vreme potpomaže neposredna pitanja ekonomskog razvoja.

## **Opis projekta/Njegova implementacija**

U toku prošle dve godine delegacije iz Pančeva dvaput su posetile Sinsinatu, a Sinsinatu je poslao četiri tima u Pančevo. U timu iz Sinsinatija nalaze se inženjeri hidrologije, menadžer za privredni razvoj, planer/arhitekta sa Univerziteta u Sinsinatiju, i direktor Fonda akcijskog kapitala iz Sinsinatija. Oni su dali stručno mišljenje o upravljanju sistemima za vodosnabdevanje, planiranju, izgradnji zajednice, arhitektonskom nacrtu i alternativnim izvorima finansiranja ekonomskog razvoja.

Jula 2001. godine tim iz Sinsinatija izvršio je analizu prednosti, slabosti, mogućnosti i opasnosti (skraćeno SWOT) sa zaposlenima u upravi grada Pančeva. Većinu aktivnosti, rezultata i preporuka ovog programa razmene iskustava usmeravala je ta početna procena. Kao deo ovog procesa, tim iz Sinsinatija upoznao se sa malim preduzećima, bankama, seoskim gazdinstvima, javnim ustanovama, privrednom komorom i Odeljenjem za planiranje u Pančevu da bi uticao na tehničku podršku iz Sinsinatija i preporuke za buduće akcije.

U vezi sa ovom posetom i onim koje su usledile, tim iz Sinsinatija održao je niz časova obuke za pančevačko osoblje baveći se:

- Uvodom u ekonomski razvoj
- Zadržavanjem postojećih i privlačenjem novih preduzeća
- Podrškom biznisu
- Strateškim planiranjem

Posete Sinsinatiju u tesnoj su vezi sa radnim ciljevima oba grada i omogućile su maksimalnu obradu relevantnih tema u kratkom vremenskom periodu. Ugovoreni su sastanci sa organizacijama za planiranje, ljudima iz vodoprivrede, preduzećima za otpadne vode, prevoznicima, zaposlenima u komunalnim preduzećima, kompanijama zainteresovanim za spoljnu trgovinu i investiranje, organizacijama za zaštitu sredine, Privrednom komorom, gradskom marketinškom organizacijom, fakultetima za biznis i inženjering pri Univerzitetu u Sinsinatiju, fondovima akcijskog kapitala, firmama sa zajedničkom glavnicom i mnogim odeljenjima gradske i okružne uprave. Posebni događaj druge posete Sinsinatiju bio je ručak na kojem su se delegacije Pančeva i Temišvara susrele sa stotinu predstavnika biznisa, zajednice i vlasti Sinsinatija. To je bila važna prilika da oba grada uspostave kontakte sa nekolicinom kompanija koje su zainteresovane za trgovinu i investiranje u regionu donjeg Balkana i Rumuniji. Kao rezultat toga, Privredna komora Sinsinatija i firme planiraju trgovačku delegaciju koja će posetiti Pančevo u proleće 2003.

## **Najvažniji rezultati i preporuke za dalje**

Eksperti iz Sinsinatija pružili su svojim kolegama u Pančevu savete o tehničkim pojedinostima, obuku, informacije i uzorke dokumenata i više mogućnosti za povezivanje. Dole su rezimirani najvažniji rezultati i preporuke za dalje delovanje u svakoj glavnoj oblasti o kojoj je bilo reči.

### *Strateško planiranje*

Eksperti iz Sinsinatija održali su niz seminara za zaposlene u gradskoj upravi, a u vezi sa procesom strateškog planiranja za privredni razvoj. Ovi seminari imali su za temu 1) vršenje ekonomske procene; 2) ciljeve i strategije; 3) projekte iznalaženja prioriteta; 4) formulisanje planova za akciju; i 5) posmatranje.

Pančevo je počelo da artikuliše „stratešku viziju”- pragmatični odgovor na neposredno, očigledno planiranje i mogućnosti razvoja. Ovo je do sada dalo rezultata i omogućilo je gradu da rešava

glavna pitanja koja traže momentalnu pažnju, ali oskudna sredstva na kraju zahtevaju pažljivu primenu na prioritetne ciljeve. Formalni proces strateškog planiranja u kojem učestvuju svi zainteresovani (zajednica, privatni sektor i vlast ) treba otpočeti što je ranije moguće, a to će rezultirati temeljnim razvojnim planom za budućnost ovog grada. Sinsinati preporučuje Pančevu da zadrži profesionalnog koordinatora da vodi ovaj proces.

#### *Izgradnja zajednice*

Pančevo podržava dalje ostvarivanje partnerstava u zajednici i saradnju kroz lokalne savete, profesionalne organizacije, i interesne grupe građana kako bi se diskutovalo o pitanjima od zajedničke važnosti za neposrednu okolinu. Tim iz Sinsinatija sastao se u blizini luke Pančevo sa grupom građana koja se bavi uticajima koje život pored hemijskih postrojenja i postrojenja za proizvodnju đubriva može imati na životnu sredinu. Ova grupa prijavila se za donacije i aktivna je u Skupštini opštine. Svaki sektor zajednice ima nešto da ponudi u procesu planiranja. Osnovni zadatak u izgradnji zajednice jeste da njeni članovi nauče kako da daju doprinos i mobilišu resurse, i sve ovo je važno da se stimuliše i održi aktivnost ekonomskog razvoja.

*Preporuka:* Pored interesa privatnog sektora i sektora uprave, odgovorni ljudi zajednice bi takodje trebalo da budu uključeni u formalni proces strateškog planiranja. Pojedinci, profesionalna udruženja, crkve, susedske grupe i obrazovne institucije su ključ za identifikaciju prednosti, slabosti, prilika i trendova za mogućnosti razvoja u procesu planiranja.

#### *Planiranje korišćenje zemljišta*

Pančevo koristi Autocad da bi se kompjuterskim putem planiralo korišćenje zemljišta. Ažurirana mapa korišćenja zemljišta pružila bi standardne informacije neophodne za razvoj politike i podržala bi još istančanije vidove zakonske kontrole u budućem razvoju zoniranja i urbanističkog plana. (Vidi dole urbanistički plan i podelu na zone). Zadržan je profesor sa Beogradskog univerziteta da bi napravio mapu korišćenja zemljišta i novi zakon o zoniranju. Pančevu je dat nacrt kopije novog zakona o zoniranju u Sinsinatiju. Dobar početak sa ažuriranjem plana korišćenja zemljišta bila je odluka Skupštine opštine da izdvoji 500.000 dolara za snimke iz vazduha, koji su skoro gotovi. Tim iz Sinsinatija takodje je imao priliku da se sretne sa zamenikom saveznog ministra za planiranje i naglasio je regionalni značaj ažuriranja plana korišćenja zemljišta za širu okolinu Pančeva. Ovo je od posebnog značaja pošto se odnosi i na strana ulaganja i potencionalni razvoj u vezi sa lukom, koju bi nacionalna vlada trebalo da smatra za pokretača regionalnog razvoja.

*Preporuka:* Pančevo treba da završi ažuriranje plana za korišćenje zemljišta kao ključni prvi korak u procesu strateškog planiranja, i da iskoristi mogućnosti za ekonomski razvoj koje se javljaju, sa naglaskom na luku Pančevo i ostale industrijske oblasti.

#### *Planiranje centra grada i revitalizacija*

Odeljenje za urbanizam u Pančevu priprema sveobuhvatni plan za revitalizaciju centra grada, posebno trga i parka kod zgrade Opštine. Tim iz Sinsinatija predložio je da se ova granica proširi i obuhvati renoviranje područja „Starog grada” ( koje je već u toku ) izmedju centra grada i reke. Tim iz Sinsinatija takodje se ponudio da razradi neka idejna rešenja koja će razmatrati Odeljenje za urbanizam a u vezi sa predloženim renoviranjem hotela preko puta zgrade Opštine, parka i izloga oko parka. Ova idejna rešenja biće izložena na Beogradskom simpozijumu o najboljim praksama.

#### *Strateška vizija Pančeva za ekonomski razvoj*

Kao što je gore već navedeno, dok Pančevo nastavlja neophodne pripreme za sprovođenje temeljnog i formalnog procesa strateškog planiranja, već je stvorena strategija da se slede neposredno uočljive mogućnosti razvoja. Ovaj plan mora da obuhvati niz pitanja identifikovanih u analizi SWOT, uključujući i: razvoj luke Pančevo, revitalizaciju centra grada, revitalizaciju „Starog grada” i povezivanje s rekam, privatizaciju preduzeća u vlasništvu grada, izgradnju infrastrukture

da se podrži razvoj i stambena naselja, osavremenjivanje sistema prevoza, ekološki oporavak da se podrži revitalizacija, kontrolu vazduha da bi se poboljšao kvalitet, obezbedjivanje dovoljno zaliha čiste vode i ekonomično centralno grejanje. Tim iz Sinsinatija obezbedio je obuku, pisane materijale i kontakte za pomoć kod svake od ovih kritičnih tema. Tim iz Sinsinatija blisko je saradjivao sa pančevačkim timom kako bi se svaka od ovih komponenti identifikovala i formulisala u koherentni pristup razvoju po sistemu korak po korak.

### *Ekonomski razvoj*

Sinsinati je identifikovao luku Pančevo kao ključnu potporu budućeg ekonomskog razvoja Pančeva, gde bi se, kako je procenjeno, moglo otvoriti 28.000 novih radnih mesta kroz izgradnju luke i okolnog zemljišta. Pančevo je dobilo preliminarno odobrenje donacija za studiju o isplativosti ekonomskog razvoja luke. Kompanija koja je izgradila luku Sinsinati (a koja je sponzorovala ručak u Sinsinatiju, o čemu je ranije bilo reči) pokazala je interesovanje da poseti Pančevo da bi ispitala potencijalne trgovačke i investitorske veze. Pored toga, tim iz Sinsinatija poslao je pismo o luci Pančevo jednoj velikoj američkoj građevinskoj kompaniji koja namerava da proširi delatnost u centralnoj i istočnoj Evropi.

*Preporuka:* Pančevo treba da kontaktira sa međunarodnim agencijama za nekretnine u Beogradu i ponudi da pokaže čime sve luka raspolaže i okolno zemljište za moguću izgradnju.

*Infrastruktura:* Zbog ograničenih sredstava, Pančevo mora da izbalansira potrebu za stambenom infrastrukturom i infrastrukturom neophodnom da podrži ekonomski razvoj. Veliki projekat završen prošle godine jeste nadvožnjak na magistralnom putu koji olakšava prolaz kroz zagušenje kamionima

s robom na putu do industrijske zone. Pančevo je finansiralo ovaj projekat iz tekućih prihoda. Finansijski uslovi nisu dovoljno sazreli da se podrži prodaja obveznica za dalje poboljšanje infrastrukture, ali treba razmotriti ostale metode. O ovome se raspravljalo u Sinsinatiju sa gradskim savetnikom za ulaganja.

*Fondovi akcijskog kapitala:* Delegacije Pančeva i Temišvara imale su priliku da razgovaraju o fondovima akcijskog kapitala sa Fondom akcijskog kapitala Sinsinatija za vreme ove posete. Fond akcijskog kapitala Sinsinatija ima za cilj da investira u nepokretnu imovinu na ograničenom gradskom području - centralnom poslovnom delu. Drugi fondovi ovakvog tipa mogu imati mnogo različitih funkcija, kao što su razvoj visokih tehnologija, proizvodnja, trgovina, industrijski kompleksi, kongresni centri, izgradnja naselja u centru ili okolini. Da bi se osnovao ovakav fond najvažnije je tačno odrediti koja će mu biti funkcija. Jedan prirodni partner bila bi Delta banka, privatna banka koja je s gradom saradjivala i oko drugih projekata, kao što je program vezanog depozita. Dok bi korišćenje fondova akcijskog kapitala u Pančevu bilo preuranjeno u ovom trenutku, Sinsinati je Pančevu dao spisak međunarodnih fondova i agencija za razvoj koje bi mogle obezbediti početni kapital pri osnivanju fonda.

*Osoblje za ekonomski razvoj:* Pančevo odvaja sve više osoblja za sprovođenje ekonomskih razvojnih aktivnosti na stalan i konzistentan način. Još nije odlučeno da li će se ta funkcija i dalje nalaziti u okviru Odeljenja za finansije ili će biti stvorena posebna organizacija.

*Preporuka:* Pančevo bi trebalo da odvoji osoblje za obavljanje funkcije ekonomskog razvoja. Formalna obuka se može dobiti na lokalnim univerzitetima i organizacijama kao što je ICMA i Međunarodni savet za ekonomski razvoj ([www.iedconline.org](http://www.iedconline.org)). Međunarodni donatorski programi bi takođe mogli da pruže podršku za intenzivniju obuku opštinskog osoblja za ekonomski razvoj.

*Zadržavanje preduzeća:* Privredna komora šireg Pančeva je počela da stvara bazu podataka postojećih preduzeća. Kako je procenjeno da od 65 do 80% svih novih radnih mesta potiču od postojećih preduzeća, zadržavanje preduzeća je aktivnost vitalna za bilo kakav pokušaj lokalnog razvoja. Osoblje iz Sinsinatija je predložilo da Komora započne program "Ambasador", u kojem bi poslovni ljudi obilazili svoje kolege iz drugih proizvodnih grana i razmatrali njihovo poslovanje. Ovo je dobar način da se otkriju trendovi i ekspanzione aktivnosti i prepoznaju buduće potrebe,

da bi se moglo reagovati na potrebe malih i srednjih preduzeća. Ako grad ima dovoljno posvećenog osoblja, takođe bi trebalo da primeni program zadržavanja preduzeća i koordinira ga sa Komorom.

*Preporuka:* Pančevo bi trebalo da koordinira svoje napore na polju zadržavanja preduzeća sa Privrednom komorom. Grad bi trebalo da primeni svoj sopstveni program zadržavanja koji bi se nadovezivao na napore Komore, uz posebnu usredsređenost na mala i srednja preduzeća koja bi se mogla bitno proširiti uz nešto tehničke podrške.

*Pomoć preduzećima:* Primerici Uputstva o politici i procedurama za ekonomski razvoj Sinsinatija su dati Pančevu. Takođe je obezbeđena i disketa sa uzorcima sporazuma za podsticanje ekonomskog razvoja. Tokom uzvratnih poseta su razmatrani i ne-finansijska sredstva kao što su hipermarketi, tehnička pomoć, centri za pomoć preduzećima, širenje informacija, centri za podsticanje poslovanja, poslovne zone i pomoć pri izvozu. Finansijska sredstva o kojima se razgovaralo uključuju garancije za kredite, mikro-kredite i kreditne fondove na bazi revolvinga. Takođe su pokriveni poreski zajmovi, poreski izuzeci i olakšice, kao i finansiranje javnih radova putem poreskih dodataka usmerenih na podršku razvojnim projektima. Pančevo je eksperimentisalo sa programom vezanih depozita, a takođe je i primenilo program za pomoć kompanijama pri dobijanju dozvola i odobrenja. Uz to, koncept poslovne zone se promovise u Luci i na okolnom zemljištu.

*Preporuka:* Pančevo bi trebalo da razvije politiku ekonomskog razvoja, prepoznajući koji su pomoćna sredstva prikladna u njihovom okruženju, i primeni program pomoći preduzećima.

#### *Pitanja zaštite životne sredine*

Kvalitet vazduha je važan problem za Pančevo, ali gradu nedostaje oprema za praćenje da bi nezavisno pratio kvalitet vazduha. Agencija SAD za zaštitu životne sredine poseduje program u kojem distribuira višak opreme za kontrolu kvaliteta vazduha koja je zastarela u odnosu na američke propise, ali je još uvek ispravna. Osoblje iz Sinsinatija je Pančevo stavilo na listu za dobijanje opreme putem ovog programa, kao i putem programa kojim upravlja Udruženje državnih i lokalnih nadzornika vazdušnog zagađenja.

Najčešća "zastarela" oprema za praćenje meri koncentraciju čestica prašine (*total suspended particles* - TSP) u vazduhu. Ovi uređaji su najčešće dostupni jer američki propisi više ne uzimaju u obzir TSP već male čestice (PM 10 i PM 2,5). Oprema za praćenje TSP bi pomogla Pančevu, koje ima manje mehanizama za kontrolu zagađenja vazduha i koristi više pogona za spaljivanje od Sinsinatija i drugih gradova u SAD. Druga oprema koja dolazi u obzir su stariji aparati za neprekidno merenje ozona, ugljen-monoksida, sumpor-dioksida i azotnih oksida. Oprema za merenje ugljen-monoksida i sumpor-dioksida bi se verovatno mogla najlakše naći, a i Pančevu bi bila od najveće koristi, jer tamošnja rafinerija nafte emituje znatnu količinu CO i SO<sub>2</sub>. Svoj ovoj opremi je neophodna bezbedna i suva lokacija sa električnom energijom i kompjuterom.

Uz napred navedeno, Sinsinati je takođe odredio višak sopstvene opreme za kontrolu kvaliteta vazduha koju će u bliskoj budućnosti pokloniti Pančevu. Kancelarija za upravljanje životnom sredinom iz Sinsinatija poseduje mnoge aparate za kontrolu kvaliteta vazduha koji se koriste u Građanskom programu uzimanja uzoraka vazduha iz okruženja. Od najvećeg interesa po Pančevo bi bili suma kanisteri koji prikupljaju uzorak vazduha za analizu putem gasne hromatografije, pri kojoj se može otkriti oko 100 štetnih materija, uključujući i neka jedinjenja sumpora. Pančevo možda poseduje stručnost i opremu za analizu uzoraka, ali ako to nije slučaj moglo bi analiziranje da ugovori sa Univerzitetom u Beogradu. Sinsinati takođe poseduje jedan broj ručnih uređaja koji bi mogli biti veoma korisni Pančevu, jer je njima lako rukovati i mogu se koristiti gde god je u pitanju neki konkretan problem ili incident. Sinsinati je obezbedio primerke godišnjeg Izveštaja o kvalitetu vazduha okruga Hemilton, koji detaljno objašnjava brojne vrste štetnih materija koje prati gore opisana oprema. U ovom trenutku se ne može odrediti dinamika za ovu donaciju.

Sinsinati će nastaviti da prati status pančevačkih prijava za dobijanje opreme o kojoj je reč, i pružiće ažurirane informacije na beogradskom Simpozijumu o najboljoj praksi. Osoblje iz okruga Hemilton je pančevačkom osoblju demonstriralo kako se koristi gore opisana oprema za kontrolu kvaliteta vazduha, i voljno je da sprovede formalnu obuku kada se pribavi oprema.

#### *Pitanja vezana za upravljanje opštinom*

*Finansiranje:* Tokom uzvratnih poseta, partneri su istražili moguće alternativne izvore prihoda. Pančevo je počelo da naplaćuje taksu za zaštitu životne sredine od kamiona koji opslužuju industrijsku zonu blizu luke. Ova taksa za korisnike je delimično doprinela znatnom povećanju opštinskog budžeta iz kojeg se finansiraju poboljšanja infrastrukture i inicijative za ekonomski razvoj. U 2000. godini budžet Pančeva je iznosio 2.995.000 američkih dolara, dok je 2002. porastao na 16.200.000 dolara, što predstavlja povećanje od 600% za dve godine.

*Automatizovani sistemi:* Nedostatak lokalne mreže (LAN-a) je prepoznat kao prepreka za stvaranje efikasnog upravljačkog informacionog sistema u Pančevu. Grad je potom konkurisao za donaciju od jedne francuske telekomunikacione kompanije, procenjenu na 5 miliona dolara, koju je i dobio, za kompjutere i servere za uspostavljanje LAN-a širom grada. Ovaj sistem je tek završen i povezuje se na Internet putem satelitskog linka, sa četiri servera i linka kao samostalnim sistemima na drugim lokacijama. Sposobnost opisivanja postojećih uslova je ključni korak u planiranju i ekonomskom razvoju, a novi LAN će olakšati prikupljanje i raspodelu informacija, što predstavlja važne mehanizme za podršku budućeg razvoja Pančeva.

*Merenje rezultata:* Dok je bilo u Sinsinatiju, osoblje iz Pančeva je obučeno za merenje rezultata, i dobilo je primerak budžeta Sinsinatija na disketi koja takođe sadrži mere rezultata za sve gradske operacije. Ključne mere funkcije ekonomskog razvoja su: zadržana radna mesta, stvorena radna mesta, suma prikupljenih privatnih investicija, i poboljšanje poreske osnove. Posledica upoznavanja sa ovim konceptom i obuke je da je grad prihvatio važnost odgovornosti za korišćenje javnih fondova za pružanje gradskih usluga. Pančevo je uvelo merenje rezultata kao obavezan deo budžetskog procesa. Napred navedeni automatizovani sistemi će olakšati korišćenje kvantitativnog merenja ishoda. Sinsinati će nastaviti da pomaže Pančevu pri uspostavljanju budžeta zasnovanog na rezultatima tako što će pregledati predložene mere rezultata putem elektronske pošte.

*Preporuka.* Pančevo bi trebalo da u potpunosti uvede merenje rezultata u svoj budžetski proces. Posledice operacija (ishodi) bi trebalo da budu objavljeni barem jednom godišnje: u godišnjem izveštaju, lokalnim novinama, na Internetu ili u nekom drugom dostupnom obliku.

*Sprovođenje urbanističkog plana i zoniranja:* Urbanističkom i zonskom planu, kao i planu korišćenja zemljišta, potrebne su sveobuhvatne promene. Grad nastoji da sprovede postojeći urbanistički plan i zakone o korišćenju zemljišta; divlja gradnja i neplanski razvoj, kako stambenih tako i poslovnih objekata, javlja se na javnom zemljištu na periferiji grada. Na predlog osoblja iz Sinsinatija, Pančevo je uvelo sistem u kojem se nadležnosti za sprovođenje urbanističkog plana na periodičnoj osnovi rotiraju. Ovo je poboljšalo uniformnost sprovođenja i smanjilo mogućnost korupcije.

## **Naučene lekcije**

- Sistemi po principu "sagradi-upravljač-prenesi" (*build-operate-transfer*, BOT) bi trebalo da budu razmotreni za zemljište oko luke Pančevo. Privatno preduzeće bi finansiralo i sagradilo sistem i upravljalo njime tokom fiksnog perioda, a onda bi ga prenelo u vlasništvo države. Takođe, prepisivanje zemljišta u zamenu za privatne investicije u infrastrukturu je moguća alternativa koju treba razmotriti. Donacije i fondovi za zaštitu životne sredine su dostupni i treba ih tražiti.
- Privredna komora Pančeva je agresivno nastupila u svojim nastupima za privlačenje preduzeća, ostvarivši marketinška putovanja u Hrvatsku, Nemačku, Belgiju i Austriju.

Opštinske vlasti bi trebalo da blisko sarađuju sa Komorom da bi se koordiniralo privlačenje preduzeća.

- Kako bi se iskoristio veliki broj poslovnih kontakata ostvarenih između Sinsinatija i Pančeva, trebalo bi organizovati trgovinsku delegaciju koja bi zainteresovanim preduzećima iz Sinsinatija predstavila prilike za trgovinu i ulaganje u Pančevu i banatskom okrugu. Port grup ov Indianapolis (*Port Group of Indianapolis*, preduzeće za izgradnju luka), Pajromaster (*Pyromaster*, proizvođač pirotehničke) i Klinikal Kompjuting (*Clinical Computing*, proizvođač softvera za medicinsku industriju) već su izrazili zainteresovanost za put u Pančevo. Ako bi se ove prilike promovisale kroz Privrednu komoru Sinsinatija, interesovanje bi moglo biti značajno. Osoblje iz Sinsinatija će se obratiti Privrednoj komori Sinsinatija da bi procenili njihovu zainteresovanost.
- Ključ budućeg ekonomskog razvoja u ovom regionu drži 2.500 malih preduzeća u Pančevu. Grad bi trebalo da uspostavi programe zadržavanja preduzeća i pomoći preduzećima u cilju podsticanja rasta preduzetništva. Pančevo bi takođe trebalo da razmotri stvaranje poslovnog inkubatora radi pomaganja razvoja novih preduzeća i promovisanja preduzetništva. I Sinsinatija i okrug Hemilton vode poslovne inkubatore i mogli bi pružiti podršku pri pisanju predloga za donaciju za pokretanje jednog takvog inkubatora, kao i tehničke savete.
- Marketing: čim Pančevo završi svoj strateški plan, trebalo bi da kreira marketinšku brošuru od jedne strane koja opisuje postojeće uslove i gradski plan korišćenja zemljišta i sumira glavne ciljeve strateškog plana. Ova brošura je jeftin način da se mogućim investitorima pruže korisne informacije, i mogla bi se lako slati poštom ili deliti na sajmovima i konferencijama.

## **Dodatak: Rezultati SWOT analize za Pančevo**

### **Prednosti**

- Zemljište ne kome se može graditi, posebno 500 ari u Luci Pančevo i pored nje, kao i još dve male luke;
- Konkurentan nivo zarada;
- Motivisana, posvećena i obrazovana radna snaga;
- Poljoprivredna industrija i pogoni za obradu hrane;
- Petrohemijska fabrika;
- Jedina rafinerija nafte u Jugoslaviji;
- Valjaonica stakla;
- Pivara Vajfert;
- Fabrika za proizvodnju karoserija za kamione;
- 2,500 malih preduzeća;
- U blizini se nalazi 11 fakulteta i univerziteta u Beogradu, uključujući i četiri odvojena tehnička fakulteta;
- Dobre lokalne škole;
- Dobar sistem parkova i zona za rekreaciju;
- Dve reke od istorijskog značaja - Dunav i Tamiš;
- Bogat noćni život; 21 kafić u jednoj ulici u centru grada, veliki broj diskoteka i noćnih klubova;
- Šarolika kulturna ponuda; muzeji klasične i savremene umetnosti, pozorišne scene;
- Posebni događaji na obali reke, kao što su festivali i koncerti.

### **Slabosti**

- Broj stanovnika u opadanju;
- Visoka stopa nezaposlenosti (17.000 nezaposlenih);
- Neadekvatna i propala fizička infrastruktura - putevi, mostovi, vodovod, kanalizacija i postrojenja za preradu otpadnih voda
- Složeno regulatorno okruženje;
- Privreda ne pruža dovoljno prihoda od poreza;
- Nedostatak kontrole na lokalnom nivou;
- Zagađenje;
- Neefikasna javna preduzeća;
- Visoki troškovi stanovanja u odnosu na prosečna primanja od 150 dolara mesečno;
- Nedostatak automatizovanih sistema u gradskoj upravi.

### **Mogućnosti**

- Razvoj luke Pančevo bi mogao stvoriti 28.000 novih radnih mesta kroz srodne delatnosti lake industrije i sklapanja;
- Inostrana trgovina i investicije mogu biti privučene za razvoj luke;

- Privlačenje inostranih i domaćih privatnih investicija;
- Gasovod iz Rusije za prirodni gas za kućnu upotrebu će biti dovršen ove godine; veći naftovod iz Tadžikistana će takođe biti redistribuiran iz Pančeva;
- Stvaranje novih kompanija i nusproizvoda od rafinerije nafte i hemijske industrije, ako nisu štetni po životnu okolinu;
- Mogućnost dalje mehanizacije poljoprivredne industrije;
- Širenje fabrika za preradu hrane u vezi sa razvojem luke;
- Zakon o privatizaciji koji smanjuje prava radnika može dovesti do veće efikasnosti i konkurentnosti;
- Usredsređivanje na moguće kupce nedavno privatizovanih velikih kompanija radi podsticanja investicija u novu opremu i konkurentne procese;
- Novi Zakon o lokalnoj samoupravi će dati veća ovlašćenja i kontrolu vlastima na lokalnom nivou (uključujući i kontrolu nad policijom i vatrogasnom službom);
- Kompjuterizacija može povećati produktivnost i komunikacije u svim segmentima opštinske uprave;
- Pomoć malim i srednjim preduzećima u cilju zadržavanja i stvaranja radnih mesta;
- Razvoj turizma.

#### Opasnosti

- Zagađenje reka, tla i vazduha zbog prisustva petrohemijske, fabrike đubriva i rafinerije nafte;
- Politička i finansijska nestabilnost na nacionalnom nivou i inertnost kad su ključne reforme zakona u pitanju;
- Nedostatak efikasne decentralizacije;
- Monetarna inflacija;
- Nedostatak finansijskih resursa na lokalnom nivou;
- Zastarela i prevaziđena oprema i neefikasna uprava javnih preduzeća;
- Emigracija tehničara i profesionalno obučeni radnika;
- Neadekvatna zdravstvena zaštita;
- Pritisak koji vodi smanjivanju zarada i tek osnovanih malih i srednjih preduzeća usled globalizacije.





**Evropski pokret**  
Srbija



**TEMIŠVAR:**  
**Sistem za oporezovanje imovine preko**  
**interneta ("online") i baza podataka**  
**o nepokretnoj imovini**

**Serbia Resource Cities Program**  
**BEST PRACTICES SYMPOSIUM**  
**Beograd, Jugoslavija, 24–25 oktobar, 2002**





**Evropski pokret**  
Srbija

**Serbia Resource Cities Program**  
**Best Practices Symposium**  
Beograd, Jugoslavija  
24 – 25 oktobar 2002



## **TEMIŠVAR:**

# **Sistem za oporezovanje imovine preko interneta ("online") i baza podataka o nepokretnoj imovini**

### **Uvod i rezime**

Tax.Connect je baza podataka o nepokretnoj imovini i sistem za oporezivanje imovine preko interneta ("online"). Ovaj sistem omogućava građanima i trgovinsko-industrijskim preduzećima da imaju pristup celokupnoj arhivi Temišvara u vezi sa oporezivanjem zemljišta, građevinskih objekata i vozila u njihovom vlasništvu. Takođe im se omogućava da svoje poreske obaveze izmiruju preko interneta posredstvom jednog praktičnog, lako razumljivog, bezbednog i pristupačnog sistema baziranog na internetu.

- Ugovorni partneri u planiranju i sprovođenju projekta: Temišvarska opština, BancPost, kompjuterske firme QCT Connect i Softnet. Posao je dodeljen ugovornim partnerima posredstvom jednog otvorenog, javnosti pristupačnog procesa licitacije.
- Troškovi: približno EUR 60,000. Podmireni iz gradskog budžeta Temišvara. Grad očekuje da će program imati za rezultat  *smanjenje troškova za personal i povećanje poreskih prihoda*, što ovu investiciju čini veoma isplativom.
- Vremenski okvir: Realizacija ugovora otpočela je u novembru 2001. Planirano je da se projekat okonča u oktobru 2002.

Uspešne posete Sinsinatiju i Otavi posredstvom Programa gradskih resursa USAID/ICMA i Kanadske agencije za međunarodni razvoj (CIDA) rezultirale su važnim informacijama i podrškom ovom značajnom projektu modernizacije.

### **Formulisanje problema**

Temišvar, po opštem priznanju, spada među gradove u Rumuniji kojima se najbolje upravlja, ali on se tokom proteklih trinaest godina suočio sa mnogim problemima:

- složeni proces prelaska sa centralizovane na tržišnu privredu predstavljao je znatno opterećenje za već ograničene finansijske resurse;
- prikupljanje tačnih informacija u vezi sa gradskim zemljištem i građevinskim objektima otežano je dugim procesom vraćanja nekadašnje državne imovine zakonitim privatnim vlasnicima;
- u komunističkom režimu informacije su bile veoma strogo kontrolisane, što je doprinosilo mogućnosti korupcije i prevara; postojao je stalan rizik da se dogovorena politika neće pošteno sprovoditi i da se zakon neće dosledno primenjivati;
- građani su bili navikli da ne veruju vlastima i da nemaju poverenja u njihovo poštenje, pouzdanost i efikasnost, što je destimulativno delovalo na zainteresovanost građana za plaćanje poreza kojima bi se podržavao rad vlasti;

- građani nisu mnogo očekivali od optinskih službenika, koji su bili lišeni obuke i sredstava neophodnih za uspostavljanje kulture poštovanja i podrške kvalitetnom usluživanju građana.

Kao što je izjavio g. Dan Nica, rumunski ministar za informacije i komunikacijsku tehnologiju (u julu 2002. godine):

"Zemlja ne može ostvariti napredak ako ne pruža visokokvalitetne usluge i ne poštuje svoje građane."

Gradski oci Temišvara rešeni su da obezbede sistem usluga odličnog kvaliteta i da uspostave atmosferu stručnosti i poštovanja, kako bi grad osigurao zdravu i bezbednu budućnost svim svojim građanima. Tax.connect pomoći će gradu da se razvija u tom smeru. Ovakav napredak će, sa svoje strane, omogućiti Temišvaru da posluži kao uzor drugim gradovima u Rumuniji i gradovima širom istočne Evrope.

Konkretno, gradski oci rešeni su da pomognu naciji u pripremama za ulazak u Evropsku uniju. Poreska politika i postupak ubiranja poreza predstavljaju veoma značajne faktore u tom procesu. U izveštaju Evropske unije o poreskoj politici u Rumuniji za 2002. godinu kaže se: "... neophodna je dalja modernizacija. Uprkos naporima koji su činjeni tokom 2001. godine, administrativni kapaciteti Rumunije još uvek su nedovoljni. Potrebno je dati prioritet uspostavljanju nacionalnih sistema informatičke tehnologije koji bi bili kompatibilni sistemima u okviru Evropske unije... Sprovođenje reformi na nacionalnom nivou zavisiće od jačanja poreskih vlasti na centralnom i na lokalnim nivoima." Sistem Tax.connect umnogome će povećati sposobnost Temišvara da efikasno rukovodi svojim sistemom oporezivanja imovine.

## Opis / sprovođenje projekta

Gradski oci Temišvara zaključili su da će informatička i komunikacijska tehnologija biti ključno sredstvo u njihovim naporima da se:

- poveća transparentnost,
- poveća efikasnost opštine,
- građanima olakša pristup gradskim službama.

Pre studijskih putovanja u organizaciji ICMA i CIDA (u periodu 1996-2000), opština je pokrenula tri projekta vezana za informatičku i komunikacijsku tehnologiju:

- Sistem geografskih informacija (GIS),
- Centar za usluge korisnicima/neposredne usluge građanima po sistemu "jedan dolazak završava posao",
- info-kioske, koji su omogućili veću dostupnost informacija građanima.

Putovanja u Kanadu i Sjedinjene Države dodatno su doprinela rešenosti Temišvara da istraje u sprovođenju ove strategije. Takođe, veze koje su uspostavljene posredstvom programa ICMA značile su da opštinsko osoblje može računati na prijateljsku, znalačku ekspertsku pomoć tokom čitave realizacije ovog projekta.

Tokom studijskog putovanja u februaru 2001. godine, tim temišvarske opštine video je da je program Sinsinatija/okruha Hamilton tržišno baziran, otvoren, savremen i da veoma delotvorno reaguje da zadovolji potrebe građana. Transparentnost jednog takvog sistema ima nekoliko veoma značajnih prednosti:

- potrebe građana se jasno sagledavaju,
- vlastima je lakše da sarađuju sa drugim organizacijama,
- povećava se vera građana u gradsku upravu, kao i njihovo strpljenje,

- u velikoj meri se smanjuju mogućnosti za prevaru i korupciju.

#### *Opis*

Tax.connect omogućava svakom korisniku da proveri tačnost informacija:

- opisne informacije o zemljištu, građevinskim objektima i vozilima,
- način obračunavanja poreza,
- podaci o obračunu poreza i poreskim plaćanjima za period od prethodnih pet godina,
- bilo kakve zaostale poreske obaveze.

Takođe dostupne su i informacije o sadašnjem stanju i stanju u prošlosti u vezi sa:

- zakonima kojima se uređuje sistem ubiranja poreza,
- odlukama opštinskih vlasti o razrezivanju poreza, načinu plaćanja i kaznama.

Ovaj sistem povezuje dva servera: banku podataka o nepokretnoj i internet server. On predstavlja osnovu za jedan bankovni sistem širih razmera zasnovan na internetu. Informacije na internetu ažuriraju se svake noći iz bezbednosnih razloga.

Info-kiosci stvoreni su da bi se poboljšao pristup građana javnim informacijama koje već postoje na lokacijama širom grada. Kada sistem Tax.connect postane operativan, ovi kiosci omogućiće građanima pristup banci podataka o nepokretnoj imovini, kao i to da dobiju informacije o stanju na njihovim poreskim računima; međutim, neće biti moguće plaćanje posredstvom ovog sistema. Info-kiosci funkcionišu u okviru zatvorene mreže i neće biti povezani sa BancPost-om.

#### *Sprovođenje*

Glavni događaji u procesu sprovođenja projekta:

1996	Gradonačelnik inicira projekat Geografskog sistema informacija
Jan 2000	Prvi info-kiosk instaliran u zgradi opštine
30.Jan.00	Uredba #24 uslovljava da do 01.Feb.03 svi veći gradovi u Rumuniji moraju primenjivati elektronski sistem plaćanja poreza
Mar 2000	Gradonačelnik unosi izmene u odluku br. 555/1997 radi smanjivanja birokratije u Odseku za privredu
Maj 2000	Završen Strateški plan Temišvara, koji snažno naglašava razvoj visoke tehnologije
Sep 2000	Mreža od devet (9) info-kioska funkcioniše na celoj teritoriji grada Temišvara
Feb 2001	Putovanje u Sinsinati u organizaciji USAID/ICMA
Sep 2001	Putovanje u Otavu u organizaciji CIDA
Okt 2001	-Gradski oci Temišvara završavaju sveobuhvatnu procenu potreba u okviru priprema za proces licitacije - Grad otvara licitaciju za ugovor o pružanju kompjuterskih usluga
Nov 2001	Ugovor o Tax.Connect stupa na snagu
Jul 2002	Sistem predstavljen medijima, vladinim ministrima, gradskim firmama i predstavnicima banaka i finansijskih institucija
Sep 2002	U toku je isprobavanje sistema
Okt 2002	Planirani početak rada sistema

Lokalni mediji veoma su povoljno reagovali na demonstraciju u julu 2002. godine; ovaj događaj dobio je širok publicitet, a izveštavanje je bilo detaljno i objektivno. Gore navedene pogodnosti za

građane jasno su istaknute u svim izveštajima. Ovakvo reagovanje osnažilo je odnos između opštine i medija, što će doprineti da građani dobijaju tačne i pouzdane informacije o sistemu kada bude stavljen građanima na raspolaganje. Uz to, g. Dan Nica, ministar za informacije i komunikacijsku tehnologiju, prisustvovao je javnoj demonstraciji i jasno je istakao podršku koju rumunska vlada daje ovom projektu.

U 2002. godini, QCT Connect and Tax.connect osvojili su drugu nagradu na nacionalnom takmičenju u domenu informatičke i komunikacijske tehnologije.

Kada testiranje bude okončano, započeće medijska kampanja širokih razmera kojom će se građani obaveštavati o postojanju sistema Tax.connect i podsticati da ga koriste. Cilj je da se trgovinske i industrijske firme podstaknu da budu prvi korisnici ovog sistema. Budući da su poslovne firme u pravilu korisnici sofisticirane informatičko-komunikacijske tehnologije i da one one po prirodi stvari vode računa o isplativosti i efikasnosti, ovaj sistem će biti veoma dobro primljen. Kada se službenici tih firmi naviknu i steknu poverenje u preciznost i efikasnost sistema Tax.connect, oni će verovatno postati prvi individualni korisnici.

## Ključni očekivani rezultati

Neke od opipljivih prednosti sistema Tax.connect biće:

- Pogodnost. Građani i firme mogu da koriste sistem sa raznih lokacija, uključujući tu i teritoriju drugih zemalja. Tako će biti smanjeni dugi redovi pred opštinskim šalterima.
- Zaštita informacija korisnicima. Pošto se korisnik sistema registruje, dovoljna je samo jedna poseta temišvarskoj opštini da se dobiju neophodni kodovi. Ovaj proces:
- obezbeđuje tačnost podataka o registraciji i
- smanjuje mogućnost neovlašćenog pristupa poreskoj arhivi.
- Transparentnost. Budući da su svakom građaninu dostupne sve informacije kojima opština raspolaže u vezi sa njegovim poreskim obavezama, smanjuju se mogućnosti za korupciju i manipulisanje podacima.
- Poverenje. Građani će imati više poverenja u to da su informacije o njihovim poreskim obavezama tačne, tako da će imati više poverenja u vlast koja ubira porez od njih za javne potrebe.
- Tačnost. Građani će brižljivo proveravati podatke u vezi sa svojim poreskim obavezama, što će doprineti da se utvrde greške u gradskoj arhivi. Uz to, veći stepen automatizacije koji omogućuje ovaj sistem doprineće većoj tačnosti podataka.
- Bezbednost finansijskih informacija. Sistem poverljivih kodova i potvrda osigurava bebednost na spoju opštinskog dela sistema i bankarskog sistema BancPost.
- Smanjeni troškovi unošenja podataka. Osoblje opštinskih službi provodiće vreme održavajući banku podataka i starajući se da program radi pouzdano i efikasno. Opština neće morati da ih zapošljava kao službenike za unošenje podataka.
- Stabilizovanje broja službenika. Pružajući građanima novi način plaćanja poreza (i dobijanja informacija o stanju na njihovim poreskim računima), opština će biti u mogućnosti da smanji broj službenika koji je neophodan za usluge građanima tipa "jedan na jedan". Uz to, sezonski ciklusi koji, na primer, dovode do dugih redova u proleće svake godine postaće pravilniji i manje dramatični.

Preostaju još dve stvari koje mogu predstavljati smetnju ovom projektu:

**PRISTUP GRAĐANA INTERNETU:** Unekoliko je ograničen i sporo se povećava broj građana koji imaju pristup internetu. Neki građani naprosto nisu u stanju ili ne žele da koriste internet za bilo kakve finansijske transakcije.

PLAN: Grad planira da sa ovim izađe na kraj tako što će uspostaviti uslužnu mrežu koja će biti pogodna za građane koji žele da svoje poreske obaveze plaćaju u gotovom. I sistem pošta i postojeća CEC (Casa de Economie si Consemnatiune) mreža štednih institucija mogu sasvim dobro da posluže u tu svrhu. Građani su navikli da obavljaju plaćanja u ovim organizacijama, kojih ima u svim delovima grada.

Za usluge koje budu činile gradu, pošte i ekspoziture CEC biće plaćene po svakoj obavljenoj transakciji, imaće veći promet i biće prisutnije u javnosti. Ove ustanove imaće koristi od učestvovanja u značajnoj funkciji ubiranja poreza.

Ova mreža omogućiće gradu da smanji broj opštinskih službenika tako što će eksternalizovati proces ubiranja poreza premeštajući ga u druge institucije. Ove uštede kompenzirace proviziju koja će biti isplaćena poštama i ekspoziturama CEC. Najzad, kada građanima bude lakše i podesnije da blagovremeno izmiruju svoje poreske obaveze, povećace se nivo naplaćenog poreza.

Grad planira da započne logističke i finansijske preovore sa poštom i CEC krajem 2002. godine, a proširena uslužna mreža biće uspostavljena do marta 2003.

UČEŠĆE GRAĐANA U BANKARSKOM SISTEMU: Ograničeno, premda je u Temišvaru veće u odnosu na druge delove Rumunije. Uz to, mnogi građani nisu upoznati sa onim savremenijim vidovima elektronskog bankarstva.

PLAN: Ovo je prepreka za čije će prevazilaženje biti potrebni vreme i edukacija građanstva. Jedan od prioriteta u strateškom planu grada jeste razvoj "informatičke kulture", a edukacija građanstva je važan deo ove strategije. Gradski oci Temišvara žele da stvore kulturu u kojoj se informatička tehnologija široko primenjuje radi podrške što efikasnijem pružanju javnih i privatnih usluga. U jednoj takvoj sredini građani će imati bolji pristup neophodnim informacijama o vlastima, svojim finansijama i drugim aspektima života.

## Šta je iz ovoga naučeno

- Veoma je važno zadržati bliske kontakte sa građanima tokom čitavog ovog procesa i:
  - saslušati kakve su njihove potrebe,
  - identifikovati pitanja koja su od značaja,
  - rešavati probleme,
  - biti otvoren pri davanju informacija, blagovremeno odgovarati na pitanja,
  - istrajati u pružanju što boljih usluga.
- Postoje velike prednosti pri ovakvoj saradnji vlasti sa građanstvom.
- Saradnja više od dve institucije može biti uspešna.
- Integrisani informatički sistem ima velikih prednosti za one koji njime upravljaju: sa boljim i blagovremenim informacijama, gradski oci i službenici opštine mogu brže i bolje da donose odluke.
- Veća upotreba informatičke tehnologije smanjuje rizik od korupcije i prevara.
- Unifikacija banke podataka o nepokretnoj imovini bila je od ključnog značaja za uspeh projekta.
- Veoma je važno da se pojasne uloge i odgovornost onih koji upravljau podacima. Time se osigurava bezbednost podataka i olakšava saradnja među različitim institucijama.

- Što je sistem jednostavniji za građane, tim bolje! Međutim, potrebno je mnogo rada da bi se postigla takva jednostavnost.

Na osnovu onoga što je naučeno, sledeći koraci grada biće:

- uspešno sprovođenje programa Tax.connect,
- stvaranje mreže centara za plaćanje po kvartovima,
- povezivanje Tax.connect sistema sa sistemom geografskih informacija,
- dopunjavanje baze podataka o nepokretnoj imovini informacijama o stanovima u stambenim blokovima (trenutno su ovi podaci nepotpuni),
- nastojanje da se proširi saradnja sa drugim institucijama (npr. sa Privrednom komorom).



**Evropski pokret**  
Srbija



# **SUBOTICA: Uspostavljanje okvira za ekonomski razvoj u Subotici**

**Serbia Resource Cities Program  
BEST PRACTICES SYMPOSIUM  
Beograd, Jugoslavija, 24–25 oktobar, 2002**





**Evropski pokret**  
Srbija

**Serbia Resource Cities Program**  
**Best Practices Symposium**  
Beograd, Jugoslavija  
24 – 25 oktobar 2002



## **SUBOTICA:**

# **Uspostavljanje okvira za ekonomski razvoj u Subotici**

### **Rezime / pregled**

Posredstvom Programa gradskih resursa organizacija ICMA/USAID, gradovi Subotica (Srbija), Akron (država Ohajo, SAD) i Segedin (Mađarska), sklopili su partnerstvo kako bi pomogli Subotici da se prihvati rešavanja ključnih problema u domenu upravljanja gradom i pružanja usluga građanima. Partneri su ustanovili da je jedno od ključnih pitanja kako da se gradu pomogne da stvori okvir za ekonomski razvoj i da shvati rukovodeću ulogu koju mora da odigra u ovom procesu. Tokom proteklih godinu i po dana partneri su upriličili nekoliko uzajamnih poseta, a neprekidno su obavljali konsultacije putem elektronske pošte; u centru pažnje bili su sledeći ciljevi:

- identifikovanje problema i upoznavanje sa trenutnom praksom u domenu ekonomskog razvoja u Srbiji i Sjedinjenim Državama;
- istraživanje i prikupljanje podataka o sadašnjoj ekonomskoj situaciji i mogućnostima razvojnih investicija u Subotici;
- sprovođenje analize jakih i slabih strana, mogućnosti i opasnosti u vezi sa potencijalom Subotice za ekonomski razvoj;
- formulisanje okvirnog plana ekonomskog razvoja grada koji je usredsređen na ulogu gradske vlade kao rukovodeće snage koja podstiče ekonomski razvoj, na značaj delotvornog partnerstva sa privatnim sektorom, nevladinim organizacijama i drugim nivoima vlasti.

### **Definisanje problema**

Kao i drugi gradovi širom Srbije, Subotica trpi posledice Miloševićevog režima i višegodišnje centralizovane kontrole vlasti. Godine pod Miloševićem naročito su teško pogodile Suboticu i druge gradove u kojima je opozicija bila na vlasti, budući da su resursi i investicije usmeravani na gradove koji su podržavali režim. Oko 28% radno sposobnih Subotičana, ili 16.000 ljudi (od ukupno 57.000 radno sposobnih stanovnika) trenutno je bez posla. Sa prosečnim godišnjim prihodom od \$1.800 po glavi zaposlenog stanovnika Subotice, ekonomske prilike su uistinu veoma teške. Od 41.000 zaposlenih, približno 23% su zaposleni u sektoru uslužnih delatnosti gradske vlade, 33% rade u proizvodnim preduzećima a 20% u malim trgovinskim i zanatskim preduzećima.

Zbog političke, društvene i ekonomske neizvesnosti u Jugoslaviji tokom proteklih deset godina, kao i zbog komunističkog nasleđa centralizovane kontrole nad privredom, gradska vlada Subotice nema iskustva u preuzimanju glavne uloge u ekonomskom razvoju zajednice. Čelnici grada uvideli su da im nedostaje ekonomski okvir koji bi pozitivno uticao na dramatično restrukturisanje privrede koje je u toku u Subotici i širom Srbije, kao i to da moraju preuzeti vodeću ulogu kako bi osigurali ekonomsku budućnost njihove zajednice i građana kojima služe. Potrebno je da vlada razvije nove upravljačke strukture i veštine, te da sklopi delotvorna partnerstva u okviru privatnog sektora.

Prelaz na demokratsku tržišnu privredu u Srbiji tek počinje. Možda je najznačajniji doprinos Vlade Srbije ovom procesu nedavno donošenje Zakona o lokalnoj samoupravi. Ovaj novi zakon, koji će gradskim vlastima dati nova ovlašćenja i mogućnosti da utiču na svoju ekonomsku budućnost, predstavlja temelj na kome se može graditi dalji ekonomski razvoj. Ekonomski razvoj iziskuje da lokalne vlasti budu u stanju da uzimaju zajmove u ime grada za preko potrebna ulaganja u infrastrukturu, da osnivaju agencije za ekonomski razvoj koje će sprovoditi u delo razvojne projekte, da se reklamiraju kako bi privukle nove poslovne i industrijske firme, da kupuju i prodaju zemljište, da stvaraju i sprovode u delo razvojne projekte i projekte obnove i, što je najvažnije, da uspostave *lokalne* prioritete.

## Opis projekta / sprovođenje u delo

Partnerstvo Akrona, Subotice i Segedina započelo je avgusta 2000. godine, kada su se delegati partnerskih gradova, predvođeni gradonačelnicima, sastali u Segedinu (u to vreme američkim partnerima nije bilo moguće da putuju u Srbiju). Premda su razgovori tokom ove prve posete bili usredsređeni na uklanjanje otpada u čvrstom stanju i na prečišćavanje otpadnih voda, takođe je raspravljano i o ekonomskoj situaciji, koja se odmah nametnula kao važan aspekt ovog partnerstva. Usledilo je još nekoliko poseta Subotici i Akronu. Ured za strateško planiranje grada Segedina je učestvovao na nekoliko sastanaka u Subotici, a takođe je ugostio subotičke zvaničnike da bi sa njima razmenio iskustva stečena tokom veoma uspešnih napora grada Segedina u domenu ekonomskog razvoja i strateškog planiranja.

Cilj programa bio je da se dođe do potpune slike trenutne ekonomske situacije u Subotici, da se uoče uspešne inicijative i razni nosioci ekonomskog razvoja u regionu Subotice, te da se gradskim čelnicima pomogne da stvore okvir za ekonomski razvoj. Partneri su takođe naglasili značaj sprovođenja inicijativa za ekonomski razvoj u okviru strateškog plana rasta i razvoja grada u budućnosti, i davanja smernica subotičkim zvaničnicima za sprovođenje jednog sveobuhvatnog procesa strateškog planiranja.

Uzvratne posete pružile su priliku predstavnicima Akrona da se sretnu sa gradskim zvaničnicima, predstavnicima nevladinih organizacija i privatnog sektora, i da u saradnji sa Subotičanima sprovedu analizu jakih i slabih strana, mogućnosti i opasnosti. Ova analiza omogućila je partnerima da izvrše procenu ključnih faktora koji ometaju delotvoran ekonomski razvoj na lokalnom i nacionalnom nivou, da identifikuju trenutne tokove ekonomskog razvoja i mogućnosti za ekonomski rast, te da prikupe podatke o ekonomskoj situaciji i mogućnostima razvoja u Subotici.

Jedna od prvih preporuka Akrona Subotici bila je da se nađe mesto za barem jednog službenika gradske administracije potpuno posvećenog ekonomskom razvoju koji bi koordinirao napore gradske vlade usmerene na ekonomski razvoj i održavao kontakte sa privatnim sektorom, nevladinim organizacijama i donatorskom zajednicom. Akron je ponudio opise radnih mesta u kojima su naznačena ovlašćenja koja se za ta radna mesta preporučuju, kao i neophodno iskustvo i veštine. Subotica je pokazala rešenost da formira tročlanu ekipu za ekonomski razvoj i poslala je jednog člana planiranog tima u Akron na jednonedeljnu obuku. Ova praktična obuka pružila je uvid u ekonomski razvoj u SAD, a naročito je omogućila razumevanje bliske saradnje između lokalnih vlasti, Privredne komore, nevladinih organizacija i privatnog sektora u iznalaženju zajedničkih interesa i strukture ciljeva, kao i u sprovođenju programa ekonomskog razvoja koji udovoljavaju tim ciljevima.

Međutim, zbog budžetskih problema, Skupština grada zaključila je da nije u mogućnosti da otvara ova radna mesta, te je umesto toga donela odluku da glavnu ulogu u naporima usmerenim na ekonomski razvoj grada i strateško planiranje poveri konsultantskoj firmi Most-Hid. Grad je potpisao sporazum o generalnim okvirima razvoja sa ovom firmom, ali u momentu dok ovo pišemo, još uvek joj nije odredio konkretan opseg rada. Akron je ponudio da razmotri nacрте

predloženih okvira rada kako bi doprineo da oni udovoljavaju potrebama grada i da firma Most-Hid dobije jasne smernice u pogledu ciljeva i očekivanih rezultata.

Pošto se upoznala sa praksom koja se primenjuje u Akronu – okupljanje mnoštva nosilaca ekonomskog razvoja koji deluju u regionu radi razmene informacija i resursa – Subotica je organizovala sličan forum tokom posete tima iz Akrona ranije ove godine. Forum je okupio predstavnike regionalne Privredne komore, Saveta za strateški razvoj, regiona severne Bačke, Novosadskog univerziteta, Udruženja poslodavaca, Biroa rada Srbije, nevladinih organizacija koje rade u sektoru za ekonomski razvoj, direktora regionalnog Biroa za revitalizaciju zajednice putem demokratske akcije USAID-a, kao i predstavnike konsultantske firme Most-Hid. Radionica je predstavljala korisnu priliku za razmenu informacija o trenutnim programima i projektima u regionu Subotice vezanim za ekonomski razvoj, i otvorila je kanale komunikacije između nosilaca ekonomskog razvoja koji do tada nisu redovno međusobno komunicirali.

Na kraju svake posete Subotici, delegati iz Akrona obavestavali su gradske zvaničnike o njihovim ključnim nalazima i preporukama, i davali su sugestije za sledeće korake u formulisanju okvirnog plana ekonomskog razvoja grada. Ovaj okvirni plan, čiji rezime je dat u sledećem odeljku, usredsređuje se na ulogu gradske vlade kao rukovodioca i pokretača ekonomskog razvoja, kao i na značaj sklapanja delotvornih partnerstava sa privatnim sektorom, nevladinim organizacijama i drugim nivoima vlasti.

## **Ključni rezultati i preporuke**

Kao rezultat analize jakih i slabih strana, mogućnosti i opasnosti, te razgovora sa predstavnicima vlade, neprofitnih organizacija i privatnog sektora, i informacija prikupljenih tokom tih razgovora, nametnulo se šest glavnih tema. Ove teme predstavljaju glavne izazove sa kojima Subotica mora da se suoči kako bi stvorila delotvoran program ekonomskog razvoja za grad. Ove teme su ponuđene u visu pismenih preporuka kako delegacije iz Akrona tako i segedinskih zvaničnika za sve vreme partnerstva.

### *Uspostavljanje organizacionog okvira ekonomskog razvoja*

U Subotici se danas dosta toga dešava u domenu planiranja ekonomskog razvoja. Ured gradonačelnika, Institut za urbanizam, Privredna komora, Savet regionalne agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća, Udruženje poslodavaca, kao i niz spoljašnjih agencija (uključujući tu i od skora angažovanu konsultantsku firmu Most-Hid) posluju u očekivanju novih zakona koji će udahnuti energiju trgovini. Međutim, mnogi od njihovih napora nisu bili koordinirani sa gradom, tako da nisu bili delotvorni u onoj meri koliko se to želelo. Akron je od početka partnerstva savetovao da Subotica predvodi i koordinira planiranje u domenu privrede, i da tu funkciju ne prepušta nekome spolja. Ova preporuka sadržana je u izveštaju jednog dobrovoljca IESC koji je proveo četiri nedelje u Subotici ranije u toku ove godine zahvaljujući sredstvima iz fonda programa revitalizacije zajednice putem demokratske akcije USAID-a.

Nedostatak nadzora i koordinacije ukazuje na potrebu da se stvori Ured za strateško planiranje u gradu Subotici koji bi mogao da koordinira i usmerava politiku i programe ekonomskog razvoja koji ili već postoje ili se predlažu. Most-Hid, konsultantska firma koju je grad angažovao, može imati značajnu ulogu u ovom prelaznom periodu tako što će pomoći gradu da stvori neophodan okvir za ekonomski razvoj – pod uslovom da joj se daju jasna ovlašćenja i delokrug rada. Jedan član ekipe Most-Hid treba da bude lociran u subotičkoj opštini kako bi svakodnevno bio u vezi sa glavnim opštinskim odeljenjima. Tu moraju biti uključeni, kao minimum, predstavnici ureda gradonačelnika i zavoda za urbanizam, a uz njih i glavni članovi Izvršnog odbora Skupštine grada.

Priprema strateškog plana ekonomskog razvoja trebalo bi da bude prvi prioritet ovog Ureda. Taj plan može gradu Subotici i njegovim partnerima da posluži kao sredstvo sprovođenja ekonomske politike i upravljanja programima u tom domenu. On može privatnim investitorima i međunarodnoj donatorskoj zajednici pokazati da gradski čelnici imaju jasne smernice budućeg razvoja grada, i u

velikoj meri može pomoći naporima Subotice da dobije finansijsku pomoć od Vlade Srbije, Evropske unije, Svetske banke, USAID-a i drugih donatora.

Strateški plan treba da bude pripremljen u saradnji sa privatnim sektorom i drugim važnim činiocima u okviru zajednice. Taj plan mora odražavati prioritete privatnog sektora, potrebe i mogućnosti za investiranje. Grad Segedin ponudio je tehničku pomoć u izradi okvira takvog strateškog plana na osnovu sopstvenih iskustava u radu na nacrtu takvog jednog plana.

Trebalo bi osnovati jedan savetodavni poslovni odbor, koji bi bio sastavljen od predstavnika poslovnih firmi, industrijskih firmi i nevladinih organizacija, sa ciljem da on dâ svoj doprinos i savete prilikom izrade nacrtu strateškog plana (o čemu detaljnije u sledećem odeljku).

#### *Razvijanje odnosa zasnovanog na poverenju između vlade i privatnog sektora (formiranje savetodavnog poslovnog odbora)*

Mora se uspostaviti partnerski odnos između privatnog sektora i gradskih vlasti Subotice da bi se sprovele delotvorne promene u privredi. Ovakvo građansko partnerstvo, u vidu savetodavnog poslovnog odbora, trebalo bi uspostaviti kako bi se usmerila nova ekonomska politika i sprovođenje programa. Prvi njegov zadatak trebalo bi da bude doprinos izradi nacrtu strateškog plana ekonomskog razvoja grada. Oslanjajući se na doprinose predstavnika privatnih firmi, neprofitnih organizacija, Novosadskog univerziteta, Privredne komore, Zavoda za urbanizam i raznih odeljenja gradske uprave, ovakav savetodavni odbor takođe može da stvori okvir za tekuće planiranje ekonomskog razvoja.

Tokom posete Subotici u avgustu mesecu, član Izvršnog odbora u čijoj je nadležnosti ekonomski razvoj rekao je direktoru za partnerstvo organizacije ICMA da će grad pristupiti formiranju jednog tela koje je provizorno nazvano Savet za razvoj. Ovaj Savet, za koji se grad nada da bi mogao biti formiran do oktobra, služiće kao savetodavno telo gradske vlade po pitanjima strateškog planiranja i ekonomskog razvoja, a biće sastavljen od predstavnika raznih grupa o kojima je bilo reči u prethodnom tekstu. Grad Akron i ICMA bili su veoma zadovoljni kada su saznali da Subotica planira da preduzme jedan tako značajan korak, i naglasili su potrebu da se u okviru Saveta odredi jedna osoba koja će koordinirati njegov rad i održavati vezu sa gradskom vladom. Ako Savet bude formiran u oktobru kao što je planirano, možda će biti moguće da se organizuje poslednja poseta Akronu u okviru partnerstva koja bi bila usredsređena na to da se gradskim čelnicima i članovima Saveta pomogne da jasno formulišu svoju misiju i plan rada, te da izvrše poređenje sa radom sličnih entiteta u Sjedinjenim Državama.

Jačanje veze između gradske vlade i pokrajinske vlade Vojvodine sa jedne i Vlade Srbije sa druge strane takođe predstavlja značajan cilj. Naročitu pažnju treba obratiti potrebi za reformom institucionalnog okvira za investiranje. Subotička i druge gradske vlade treba da sarađuju i da zajednički lobiraju republičku Vladu povodom predloženih promena zakona o bankarstvu i procesa privatizacije, što može da privuče nove i već postojeće firme iz istočne i zapadne Evrope, kao i one unutar Srbije.

#### *Infrastruktura, finansijski resursi i dobro rukovođenje*

Bez infrastrukturnog sistema vodovoda, kanalizacije i kanala za odvod vode potekle od padavina izgrađenog na zdravim osnovama, pouzdanih izvora energije i pouzdane transportne mreže, ekonomskog razvoja ne može biti. Pouzdane gradske službe kao što su vatrogasna služba, policija, gradska čistoća, kao i pouzdana i transparentna gradska uprava, takođe su od ključnog značaja za podršku postojećim firmama i privlačenje novih investicija. Prioritet grada mora biti pribavljanje sredstava za poboljšanje infrastrukture i usluga. Kao što je ranije rečeno, bio bi koristan strateški plan koji bi predstavljao podršku gradu u njegovim naporima da dođe do donacija i zajmova za unapređenje infrastrukture i osnovu za inicijative u domenu ekonomskog razvoja u kontaktima sa Vladom Srbije i međunarodnom donatorskom zajednicom. Taj plan može biti pokazatelj jasnih i logičnih ciljeva, kao i toga da je grad razvio metodologiju za postizanje privrednog oporavka i ekonomskog razvoja.

### *Mogućnosti za ekonomski razvoj*

Premda je poslednjih godina vidljivo odsustvo privatnih investicija u trgovini i industriji, Suboticu karakteriše jako industrijsko nasleđe i tehnički potkovana radna snaga koja može da privuče privatne investitore. Bogata industrijska proizvodnja poljoprivrednih proizvoda, hrane i napitaka predstavlja jak adut ovog regiona; moguće je povećati obim ovih industrija i iskoristiti to kao osnovu za nove inicijative u domenu industrije, recimo, prerade prehrambenih proizvoda, smrznute hrane, tehnologije konzervirane hrane i novih sistema isporuke na tržište. Druge industrijske grane koje poseduju potencijal za rast su mašinska industrija, tekstilna industrija, proizvodnja i popravka transportne opreme.

Turizam ima šanse da ponovo doživi uspon zahvaljujući privlačnosti centra Subotice i njegovih istorijskih građevina, kao i velikim mogućnostima koje pruža za kupovinu, umetnost i kulturne aktivnosti, kao i turističkoj istoriji regiona jezera Palić. Postoji više konkretnih inicijativa koje će stvoriti odgovarajuću sredinu za proširenje ovog značajnog privrednog sektora, recimo, ekološko čišćenje jezera Palić, rekreacione i turističke destinacije o kojoj se detaljnije raspravlja u jednom drugom dokumentu koji razmatra situaciju u Subotici.

Možda je najznačajnija mogućnost za privredni razvoj ovog grada geografski položaj Subotice kao kapije koja vodi u istočnu Evropu i na Mediteran. Strateški položaj ovoga grada spram Mađarske i izuzetno dobri odnosi sa Segedinom čine Suboticu logičnom ulaznom i izlaznom tačkom kada je reč o kretanju robe i usluga u pravcu Evropske unije i iz pravca Evropske unije, kojoj Mađarska treba da pristupi 2004. godine. Jedna od prvih ekonomskih inicijativa koju bi trebalo preduzeti jeste unapređenje granične postaje na srpskoj strani granice (nedavno je taj posao obavljen sa mađarske strane) uz pomoć Vlade Srbije i Evropske unije. Ovim će se uveliko poboljšati protok ljudi (poslovnih putnika, turista, itd.) i robe, kako iz Srbije tako i u Srbiju. Dugoročniji cilj jeste da se Subotica ustali kao tranzitni centar za razmenu uvozne i izvozne robe. Poboljšana saobraćajna infrastruktura u vidu poboljšanih prilaznih puteva, železničkih pruga i objekata za transfer i skladištenje robe biće od značaja za ostvarivanje ovog cilja.

Ono što bi u lokalnim okvirima unapredilo situaciju u subotičkom regionu što se tiče privatizacije jeste formiranje jednog lokalnog savetodavnog odbora, sa ciljem da se olakša privatizacija preduzeća identifikovanjem i direktnim pomaganjem potencijalnih poslovnih firmi. Konsultantska firma Most-Hid i njeni poslovni partneri poseduju poslovnu i finansijsku podlogu za pružanje pomoći savetujući lokalne i strane investitore kako da se postave prema Zakonu o privatizaciji.

Pomoć malim i srednjim preduzećima predstavlja drugi važan element proširivanja ekonomske osnove Subotice. Kao i u Akronu, većinu radnih mesta u Subotici stvaraju mala i srednja preduzeća. Most-Hid poseduje stručnost neophodnu za izradu programa tehničke pomoći preduzećima kojima je potrebna pomoć u pripremi poslovnog plana i saveti koji se tiču proširivanja preduzeća. Postoji izvestan broj inicijativa za podršku malim i srednjim preduzećima koje su već u toku, ali bolja koordinacija i saradnja među njima omogućiće im da maksimalno uvećaju svoje resurse i dođu do zajmova za njih.

### *Obrazovanje i razvoj radne snage*

Fundamentalna komponenta ekonomskog razvoja jeste jačanje obrazovnog sistema na nivou srednje škole i višim nivoima. Tokom radnih poseta Subotici, osoblje iz Akrona često je imalo prilike da čuje kako postoji nedostatak tehnički obrazovanih svršenih učenika srednjih škola. Za Suboticu je važno da unapredi svoje obrazovne kapacitete i nastavne planove kako bi se mogla unaprediti i lokalna privreda. Ova komponenta mora biti uključena u proces strateškog planiranja i mora dobiti visoko mesto na lestvici prioriteta kada je reč o finansiranju. Treba smesta konkurisati za dostupne vidove finansijske pomoći kod obrazovnih zadužbina, Evropske unije i drugih donatora. Obuka radne snage u konkretnim industrijskim granama takođe treba da bude među prioritarnim inicijativama. Novosadski univerzitet mogao bi da bude značajan partner u ovom procesu.

### *Koordinacija između nosilaca ekonomskog razvoja*

Kao što je prethodno rečeno, redovni kontakti među nosiocima ekonomskog razvoja od ključnog su značaja da bi se obezbedilo valjano koordiniranje planiranja. Redovnim radnim sastancima upravnika ovih agencija i ureda obezbediće se koordiniranje i pružanje ekonomskih usluga.

## **Šta je iz ovoga naučeno**

### *Stvaranje atmosfere poverenja između javnog i privatnog sektora*

Ono što je zajedničko privatnom sektoru, neprofitnim organizacijama, bankama i entitetima upravljačkog tipa jeste nedostatak poverenja u lokalne vlasti kada je reč o sposobnosti da se sprovedu u delo promene u privredi. Ovo pomanjkanje poverenja predstavlja najvažniju prepreku ekonomskim promenama. Lokalna vlada mora težiti konsistentnoj i sprovodivoj razvojnoj politici i propisima koji omogućavaju privatnom sektoru da bude upoznat sa pravilima i procedurom poslovanja. Moraju se otvoriti linije za komuniciranje između grada Subotice i firmi iz privatnog sektora kako bi se obezbedio kontinuiran i otvoren dijalog.

### *Srpski zakon o privatizaciji*

Privatizacija je od suštinskog značaja da se postigne i održi razvojni zamah koji je neophodan da bi se privatnim firmama i industrijama pokazalo da su Srbija generalno uzev, a konkretno i grad Subotica, spremni da stupe u partnerstvo sa privatnim sektorom i da izvrše tranziciju preduzeća, zemljišta, mašina, opreme i imovine u privatni sektor. Zakon o privatizaciji jedan je od temelja lokalnog ekonomskog razvoja. Privatizaciji mora biti dat viši stepen prioriteta na nacionalnom nivou, i tu mora biti uključen i doprinos preduzeća iz privatnog sektora da bi se obezbedilo da bude sproveden u delo skup primenljivih propisa kako bi se bezbolno i efikasno prešlo sa državnog na privatno vlasništvo. Takođe se mora postići koordinacija sa bankarskim sistemom kako bi se osigurala raspoloživost finansiranja inicijativa za privatizaciju.

Mogućnost da se kupuje i prodaje zemljište pod pravičnim uslovima od ključnog je značaja. Ovo će iziskivati novi sistem nadzora nad zemljištem, uključujući tu i pravnu dokumentaciju koja se tiče vlasništva nad zemljom, pravni nadzor nad svim transakcijama vezanim za zemljište, ovlašćene firme koje će vršiti verifikaciju kupovine i prodaje imovine, a naravno i vođenje evidencije transakcija u vezi sa zemljištem od strane lokalnih vlasti. Gradskim vladama potreban je pristup zemljištu i zgradama kao resursima u njihovim naporima usmerenim na lokalni ekonomski razvoj. Donošenje zakona o imovini i uspostavljanje jednog transparentnog, delotvornog procesa prenosa vlasništva nad zgradama i zemljištem u državnom vlasništvu na gradske vlade takođe je bitan element ovoga. Na primer, planovi Subotice da formira centar za podsticanje razvoja male privrede više od godinu dana su ometani time što grad nije bio u mogućnosti da dobije kontrolu na zgradom bivše kasarne, gde je bilo planirano da se centar locira. Kada se lokalnim vlastima da pravo vlasništva nad imovinom koja je u njihovoj nadležnosti, biće osetno povećane mogućnosti da se privuku investitori spolja.

### *Srpski zakon o lokalnoj samoupravi*

Kontinuirano fino podešavanje i sprovođenje u delo Zakona o lokalnoj samoupravi podjednako je značajno. Na taj će se način utirati put inicijativama gradskih vlasti u domenu ekonomskog razvoja posredstvom osnivanja lokalnih agencija za ekonomski razvoj ili institucija koje mogu izraditi planove i sprovesti u delo programe i projekte razvoja i revitalizacije. Time će gradske vlasti takođe dobiti veću finansijsku samostalnost kroz veću kontrolu poreskih prihoda na lokalnom nivou i mogućnost da uvedu nove sopstvene izvore prihoda, uzimaju zajmove i investiraju u lokalnu infrastrukturu, kupuju zemljište za razvojne projekte, industrijske komplekse i centre za podsticanje razvoja privrede.

### *Koordiniranje nosilaca ekonomskog razvoja*

Mora postojati stalna razmena informacija između nosilaca ekonomskog razvoja. Ako nosioci ekonomskog razvoja deluju nezavisno jedni od drugih, to će produžiti period ekonomske tranzicije, dovodiće do nepotrebnog udvajanja kapaciteta i rasipanja umesto jačanja resursa. Neophodan je organizovan i usredsređen napor da se redovno održavaju sastanci kako bi se sprečila preklapanja i osigurala efikasnost ekonomskih usluga. Grad i novi Savet za razvoj mogu i treba da imaju vodeću ulogu u koordiniranju ove interakcije.

### **Zaključak**

Uspostavljanje okvira ekonomskog razvoja za Suboticu predstavlja temelj na kome će se graditi oporavak privrede. Čak i uzimajući u obzir političku, socijalnu i ekonomsku neizvesnost koja je bila prisutna tokom poslednji deset godina, Akron je bio impresioniran duhom, znanjem, odlučnošću i rešenošću Subotice da ide napred i suoči se sa ekonomskim izazovima koji su pred njom. Naravno, integrisanje čitave privrede jedne zemlje u svetsku privredu koja se stalno menja predstavlja zastrašujući zadatak. Međutim, preduzimanjem postepenih i odmerenih koraka u rešavanju lokalnih privrednih problema, Subotica može sa njima da izađe na kraj. Iskustva u domenu ekonomskog razvoja govore nam da uspeh rađa uspeh. Jedan uspeh vodiće novim uspesima i u krajnjem bilansu značajno će doprineti ekonomskom oporavku Subotice.

## **Dodatak: Preporučeni akcioni plan i odgovorni za njegovo sprovođenje**

<b>Šta treba preduzeti</b>	<b>Vremenski okvir</b>	<b>Ko je nadležan</b>
1. Stvaranje ureda za strateško planiranje	odmah	grad Subotica
2. Stvaranje savetodavnog poslovnog odbora	(u pripremi)	grad Subotica, Most-Hid
3. Traženje sredstava za strateško planiranje	odmah	grad Subotica, Most-Hid
4. Traženje sredstava za infrastrukturu	u toku	grad Subotica, Most-Hid
5. Obrazovanje radne snage	u toku	Most-Hid, Novosadski univerzitet
6. Plan razvoja turizma	odmah (ažurirati)	Most-Hid, ured za strateško planiranje
7. Projekat prekogranične saradnje	odmah	Most-Hid, grad Subotica, grad Segedin



**Evropski pokret**  
Srbija



# **KRAGUJEVAC: Ispitivanje mogućnosti za delotvorno i efikasno pružanje usluga**

**Serbia Resource Cities Program  
BEST PRACTICES SYMPOSIUM  
Beograd, Jugoslavija, 24–25 oktobar, 2002**





**Evropski pokret**  
Srbija

**Serbia Resource Cities Program**  
**Best Practices Symposium**  
Beograd, Jugoslavija  
24 – 25 oktobar 2002



## **Kragujevac:** **Ispitivanje mogućnosti za delotvorno** **i efikasno pružanje usluga**

### **Uvod / rezime**

Gradovi Kragujevac (Srbija), Pitešti (Rumunija) i Springfield (država Ohajo, SAD) uspostavili su trojni savez gradova u julu 2000. godine posredstvom Programa gradskih resursa Srbije sa ciljem da pruže tehničku pomoć i podršku demokratski orijentisanim gradskim ocima u Republici Srbiji. Program gradskih resursa Srbije stvoren je da bi se poboljšao kvalitet pružanja usluga i doprinelo razumevanju i podršci demokratskim lokalnim vlastima u Srbiji. Program je usmeren na sledeće strateške oblasti koje odražavaju prioritete organizacije USAID: podsticanje ekonomskog rasta na širokim osnovama, jačanje demokratije i dobrog upravljanja gradovima, te razvijanje ljudskih kapaciteta putem obrazovanja i obuke.

Ovo partnerstvo uglavnom je bilo usredsređeno na grad Kragujevac, ali sa razvojem partnerstva postalo je jasno da Kragujevac i Pitešti imaju mnogo toga zajedničkog. Tako su u razmenu iskustava unete sugestije i tehničke rasprave od kojih je i grad Pitešti imao koristi. Ovi gradovi razvili su strategije za jačanje lokalnih demokratskih vlasti, sa ciljem da Kragujevac i Pitešti postanu uzori uspešne lokalne demokratije u istočnoj Evropi.

U nastojanju da se obezbedi da se osnovne javne usluge pružaju efikasno, predstavnici lokalnih vlasti ova tri grada sastajali su se da razmotre trenutni nivo pružanja usluga i mogućnosti za podizanje nivoa usluga. Tokom inicijalne razmene iskustava, osoblje grada Springfilda srelo se sa gradonačelnicima oba grada da bi razmotrilo organizacionu strukturu i kulturu njihovih gradova, kao i usluge koje pruža svaki odsek gradske uprave.

Ovi razgovori vodili su daljim razmatranjima usluga u domenu vodovoda, otpadnih voda i čvrstog otpada. Direktor projekta iz Springfilda, koji je prethodno dvadeset i pet godina bio direktor komunalnih službi, sarađivao je sa šefovima i osobljem pojedinih odseka u cilju procene metoda pružanja usluga koji su trenutno u primeni.

### **Definisanje problema**

Kragujevac i Pitešti su gradovi u procesu tranzicije. Izabrani zvaničnici iz Kragujevca i Piteštija rade na racionalizaciji sistema pružanja usluga i poboljšanju usluga. Grad Springfield takođe je prošao kroz jedan takav period tranzicije. Početkom osamdesetih godina dvadesetog veka Springfield je doživeo strahovitu finansijsku krizu zbog toga što je najveća gradska firma poslala hiljade stanovnika ovog grada na dugotrajno prinudno odsustvo. Tokom ovog perioda naglo je porasla nezaposlenost, kvalitet usluga je opao i privreda grada je trpela zbog toga. Direktor uprave grada i direktor projekta podelili su svoja iskustva i pouke stečene tokom tog perioda istorije Springfilda sa lokalnim gradskim ocima i osobljem uprave u Kragujevcu i Piteštiju.

U Kragujevcu je možda najveći problem u domenu sistema prečišćavanja i isporuke vode. Postrojenje za prečišćavanje vode u Gruži i rezervoar u Kragujevcu sastoje se od betonske brane, pripadajućeg rezervoara i postrojenja za prečišćavanje vode. Postrojenje za prečišćavanje vode ima poteškoća da svakodnevno proizvede kvalitetnu vodu zbog niskog nivoa vode u rezervoaru i visokog nivoa organskih materija prisutnih u plitkoj vodi. Ove organske materije prouzrokuju probleme kada je reč o mirisu i ukusu prečišćene vode. Ispitani su izvori vode u basenu reke Morave i raspravljalo se o mogućim poboljšanjima. Gradski izvor nalazi se pored reke Morave i sastoji se od 14 reni bunara prečnika od 3 do 10 metara. Kada je počela eksploatacija ovog izvora, on je proizvodio 500 litara u sekundi (l/s). Kapacitet je kasnije pao na 150 l/s, tako da postoji potreba za prilagođavanjem kapaciteta izvora.

Jasno je da poboljšanje kapaciteta i stalno održavanje iziskuju sredstva, ali ta sredstva nisu uvek dostupna. Stoga je važno ispitati kakvi su prihodi vodovoda. Direktor projekta iz Springfilda ispitao je vodovodne mreže u Kragujevcu i Piteštiju. U oba grada, ali naročito u Kragujevcu, prisutan je problem znatnog gubitka vode u vodovodnoj mreži. Vodovodna mreža gubila je između 40% i 50% prečišćene vode. Takvi gubici znače pad prihoda, budući da je polovina vode koja izlazi iz postrojenja za prečišćavanje propadala.

## Opis projekta/sprovođenje u delo

U nastojanju da se pristupi rešavanju ovih urgentnih problema u domenu pružanja usluga, osoblje uprave ova tri grada razvilo je strategije za pristup rešavanju neposrednih problema, ali i za planiranje poboljšanja sistema u budućnosti. Razmatrajući problem postrojenja za prečišćavanje vode u Gruži, kragujevačko osoblje jasno je ukazalo na to da shvata problem niskog nivoa vode i istražuje mogućnosti da se situacija popravi. Raspravljano je o strategijama za poboljšanja u neposrednoj budućnosti. Među ove strategije spada i instaliranje opreme koja postojećem procesu prečišćavanja dodaje proces preozonizacije. Ovaj dodatni postupak pomaže da se eliminišu problemi sa mirisom i ukusom prečišćene vode. Uz to, gradovi su ispitivali mogućnost uzimanja vode iz različitih oblasti unutar rezervoara. Voda uzeta iz veće dubine imaće pozitivan efekat na količinu organskih materija koje postoje u vodi. Da bi se odredila najbolja lokacija za uzimanje vode, potrebno je svakodnevno uzimanje uzoraka iz rezervoara. Kada bude ustanovljeno koja je najbolja oblast za uzimanje vode, dubina pumpi biće prilagođena da bi se pumpala voda sa najmanjom količinom organskih materija.

Ove strategije razmatrane su na sastancima u Springfildu, kao i na onima u Piteštiju i Kragujevcu. Grad Springfield nema sistem rezervoara, pa se predstavnik grada Lime pridružio razgovorima tokom posete Springfildu, tako da je bila omogućena razmena strategija i ideja. Proširivanje lokalnih obaveza u okviru ovog partnerstva pokazalo se korisnim, pošto je unelo nove perspektive u raspravu.

Strategije održavanja bile su ključna rešenja za probleme izvora u basenu reke Morave; međutim, za dugoročno preventivno održavanje moraće se izdvajati veća sredstva od onih koja su trenutno dostupna. Pad u proizvodnji vode iz ovih izvora rezultat je nedovoljnog prilagođavanja kapaciteta izvora tokom dužeg vremenskog perioda. Osoblje kragujevačkog vodovoda nastavlja da radi na prilagođavanju kapaciteta izvora. S vremenom se povećava nivo proizvodnje vode; međutim, potrebno je izvesno vreme da se izvori i pumpe vrate u puni radni režim. Raspravljano je o strategijama za prilagođavanje barem dva izvora godišnje, kao i mogućnost da se proširi oblast sa izvorima u nastojanju da se građanima isporučuje veća količina vode kao i voda višeg kvaliteta.

Najzad, radna grupa pregledala je knjigovodstvo vodovoda i razmotrila ispitivanja gubitka vode u sistemu sa ciljem da se poboljša sistem isporuke i smanji gubitak vode. Prvi korak bio je da se ispita knjigovodstvo i utvrdi u kojim delovima vodovoda nema vodomera, ali se voda ipak upotrebljava za nameravane svrhe i na taj način se zapravo ne gubi. Na primer, javne česme sa vodom za piće veoma se često koriste; na tim mestima se ne meri potrošnja vode, ali ta voda se ne gubi. Kada se utvrdi gde u okviru vodovoda postoje takve oblasti, to omogućava da se u

evidenciji gubitaka vode umanju stvarni procenat gubitka. Kao drugo, grad je proverio svaku adresu i to da li se tamo meri potrošnja vode. Kada su vodomeri provereni ili instalirani, to je doprinelo primeni odgovarajućih sistema naplate usluga.

## **Ključni rezultati**

I u Kragujevcu i u Piteštiju još uvek postoje mogućnosti za poboljšanja. Dok razmenjuju ideje i iskustva, tri partnerska grada stalno se podsećaju da do preobražaja privrede u tranziciji ne može doći preko noći – stoga će poboljšanja u pružanju usluga biti postepena i kumulativnog karaktera. Grad Springfield deset godina je radio na promeni privrednog profila svoje zajednice. Premda je najveća gradska firma ponovo otvorila vrata za zapošljavanje, i dalje postoji opasnost od slanja na prinudne odmore. Uslužne delatnosti u gradovima oslanjaju se na poreske prihode i naplatu usluga da bi obezbedile visok kvalitet pruženih usluga. Premda je to dobro poznata stvar, kada se ponavlja u kontaktima sa kolegama iz lokalne vlasti, to doprinosi da sva tri grada istrajavaju u traženju dugoročnih rešenja.

Premda problemi sa ukusom i mirisom vode nisu rešeni u potpunosti, preduzeti su koraci u tom pravcu. Grad Kragujevac razmotrio je neregistrovanu distribuciju vode i znatno je smanjio procenat vode koja se gubi. Kragujevac je počeo da pravi evidenciju delova vodovoda koji nisu opremljeni vodomerima. U mnogim stanovima u gradu trenutno ne postoje vodomeri. Gradski zvaničnici podneli su molbu Evropskoj uniji za niskokamatni zajam od 5.000.000 evra, koji im je i odobren. Ovim sredstvima grad će instalirati nove vodomere u svim stanovima i počće da se evidentira stvarna potrošnja vode umesto potcenjenih paušalnih iznosa koji se naplaćuju. Jedan deo zajma biće iskorišćen da se gradskim zvaničnicima pomogne da ojačaju spojeve unutar vodovoda, što će smanjiti gubitak vode u sistemu. Uz ubiranje prihoda od potrošnje vode i smanjivanje gubitka vode, sredstvima zarađenim/ušteđenim na taj način podržaće se unapređeno i kontinuirano održavanje i poboljšanje rezervoara i izvora vode.

## **Šta je iz ovoga naučeno**

Poboljšavanje kvaliteta usluga u bilo kom gradu je zadatak koji iziskuje dugotrajna istraživanja i napore. Potrebno je vreme da bi se procenio uticaj koji će određene ideje/planovi imati pre nego što se sprovedu u delo. Imajući to u vidu, tri grada ubrzo su shvatila da će za sprovođenje u delo aktivnosti naznačenih u akcionom planu biti potrebni vreme, napor i osoblje predano tom zadatku. Gradovi su planirali da razviju projekte i da uspostave programe koji bi brzo doveli do rezultata, ali ubrzo je postalo jasno da će komplikujući faktori kao što su centralizovana kontrola od strane državnih vlasti i tržišne privrede u povelju predstavljati velike probleme. Međutim, važno je shvatiti da se ti problemi mogu prevazići. Tržišta u tranziciji i demokratije u povelju moraju stvoriti održiva partnerstva na lokalnom nivou kako bi pripomogli novim i inovativnim idejama. Dugoročni uspeh sigurnije se postiže kroz ovakva održiva partnerstva. Kragujevac, Pitešti i Springfield nastojali su da iznađu način da se sprovedu u delo održiva rešenja problema i programi podrške kako bi se širom istočne Evrope održala konsistentnost lokalne uprave i administrativnih strategija.

Da bi se obezbedila održivost ovog saveza, tri grada su zvanično potpisala međunarodni sporazum o bratimljenju gradova. Ovaj sporazum omogućuje gradovima da nastave da razvijaju kreativne i efikasne strategije pružanja usluga koje osnažuju podršku demokratski izabranim lokalnim vlastima i uvećavaju mogućnosti za ekonomski razvoj.

## **Buduće aktivnosti**

Grad Kragujevac nastavlja sa poboljšanjima u domenu evidentiranja količine vode koja se isporučuje građanima u okviru zajednice. Uz to, nastavlja se rad na propravci opreme koja je napuštena ili oštećena krajem devedesetih godina; međutim, grad Springfield nastaviće da radi sa osobljem vodovoda i odeljenja za otpadne vode kako bi se stvorili planovi rutinskog održavanja, čime bi se obezbedilo da oprema za prečišćavanje još dugo ostane u dobrom stanju.

U nastojanju da se nastavi sa poboljšavanjem pružanja usluga u Kragujevcu i Piteštiju, grad Springfield će sarađivati sa oba ova grada na razvijanju Sistema geografskih informacija (GIS). Springfield planira da sarađuje sa lokalnom nevladinom organizacijom (NVO) u Piteštiju na stvaranju Sistema geografskih informacija. Nevladina organizacija će zatražiti od Evropske unije sredstva za stvaranje partnerstva sa opštinom Pitešti kako bi se osnovao ured za građevinske planove i dozvole za nove građevinske objekte u gradu po sistemu "jedan dolazak". Kao deo ovog programa, nevladina organizacija preuzeće vođstvo u finansiranju razvoja Sistema geografskih informacija u Piteštiju. Osoblje iz Springfilda sarađivaće sa nevladinom organizacijom na razmeni kreativnih strategija.

Zavod za urbanizam u Kragujevcu već više godina radi sa digitalnim geografskim dokumentima. Osoblje Sistema geografskih informacija iz Springfilda doputovaće u Kragujevac da bi Zavodu za urbanizam pomoglo da dokumente stvorene pomoću kompjuterskih programa za crtanje unesu u dokumente iz sistema geografskih informacija. Uz to, tim iz Springfilda predaće štampane kopije materijala vezanih za kompjuterske dokumente i konvertovaće te informacije u digitalne formate koji se mogu međusobno povezati kako bi se stvorio sistem geografskih informacija. Osoblje Zavoda obavilo je veliki deo ovog teškog posla prebacivanja geografskih informacija u digitalni format; međutim, predstavnici Springfilda i Kragujevca sarađivaće na uspostavljanju sistema koji će moći da koriste i opština i građani Kragujevca.

Kada sistem geografskih informacija bude uspostavljen, podaci će biti konvertovani i uneti u jedan sistem baziran na internetu koji će biti dostupan građanima, građevinskim firmama ili drugim zainteresovanim strankama širom sveta. Danas oni koji koordiniraju rad na novim građevinskim objektima u gradu moraju da obilaze više različitih firmi kako bi utvrdili gde postoje podzemne linije i infrastruktura. Kada bude postojao sistem geografskih informacija baziran na internetu, oni koji budu zainteresovani za novu gradnju moći će da do tih informacija dođu preko svojih kompjutera. Ovo neće predstavljati samo najsavremeniji vid usluge koji pruža opština Kragujevac; time će takođe biti povećan i potencijal za ekonomski razvoj grada. Zavod za urbanizam biće odgovoran za prikupljanje i održavanje podataka koji će podržavati novi sistem, a Springfield će kontinuirano pružati tehničku podršku.



**Evropski pokret**  
Srbija



# **NIŠ: Renoviranje niškog aerodroma**

**Serbia Resource Cities Program  
BEST PRACTICES SYMPOSIUM  
Beograd, Jugoslavija, 24–25 oktobar, 2002**





**Evropski pokret**  
Srbija

**Serbia Resource Cities Program**  
**Best Practices Symposium**  
Beograd, Jugoslavija  
24 – 25 oktobar 2002



## **NIŠ:** **Renoviranje niškog aerodroma**

### **Uvod i rezime**

Jula meseca 2000. godine grad Niš je sklopio tripartitno partnerstvo sa Sofijom (Bugarska) i Kolambasom (država Ohajo, SAD) posredstvom Programa gradskih resursa Srbije. Kroz ovo partnerstvo grad Niš se upoznao sa uspešnim modelima upravljanja vodovodom, prikupljanja otpadnih voda, informisanja javnosti i ekonomskog razvoja koji se primenjuju u američkim gradovima. U vezi sa ekonomskim razvojem, grad Niš tražio je pomoć u renoviranju nekadašnjeg aerodromskog objekta. I Kolambas i Sofija renovirali su svoje aerodrome, tako da su se saglasili da pruže tehničku pomoć i savete za renoviranje niškog aerodroma.

Niški aerodrom ima povoljnu lokaciju u jugoistočnoj Srbiji i nudi veliki potencijal za ekonomski razvoj ovog regiona. U tom regionu živi oko dva miliona ljudi koji su zaposleni u oko 5.000 malih i srednjih preduzeća, i oni stvaraju oko dvadeset procenata bruto nacionalnog dohotka. Niš je drugi po veličini grad u Srbiji; to je administrativni, obrazovni i poslovni centar jugoistočne Srbije. Smešten je na preseku glavnih saobraćajnica koje povezuju zapadnu Evropu sa jugom (Grčka) i sa istokom (Bugarska, Turska, Bliski Istok). Udaljenost od Egejskog mora na jugu i Jadranskog mora na zapadu iznosi manje od 300 milja (oko 480 kilometara). Odlilčni vremenski uslovi koji karakterišu niški region pogoduju vazdušnom saobraćaju, što niški aerodrom ([www.airportnis.co.yu](http://www.airportnis.co.yu)) čini prvim alternativnim aerodromom od četiri međunarodna aerodroma u blizini – u Beogradu, Skopju, Sofiji i Prištini.

Niški aerodrom, koji je grad nedavno preuzeo od nacionalne vlade, prolazi kroz period tranzicije posle značajnih političkih promena koje su se u Srbiji dogodile 2000. godine. Dok je ranije korišćen i kao civilni i kao vojni aerodrom, trenutno je neupotrebljiv, budući da je pista uništena tokom vojnih udara NATO-a protiv Miloševićevog režima. Niš je dobio novčanu pomoć od norveške vlade za popravku aerodromskih pista, tako da se može koristiti kao aerodrom specijalizovan za prevoz robe. Ovi radovi započeli su tokom 2001. godine i očekuje se da će biti završeni do leta/jeseni 2003.

Uz fizička poboljšanja aerodroma, partneri u okviru Programa gradskih resursa radili su i na poboljšanju upravljačke strukture aerodroma, kao i veza sa vojskom i lokalnim preduzećima, jer svi će oni imati koristi od efikasnije eksploatacije aerodroma. Partneri su takođe radili na definisanju uloge niškog aerodroma u ekonomskom razvoju istočne Srbije. Koristeći ovaj strateški pristup, Niš može da podstakne razvoj preduzeća i robne trgovine dok se pista obnavlja. Za ovaj projekat od velikog značaja bilo je iskustvo renoviranja međunarodnog aerodroma Rikenbeker u Kolambasu, savezna država Ohajo, jer na njemu Niš može da temelji svoje napore usmerene na obnovu niškog aerodroma.

### **Definisanje problema**

Niški aerodrom osnovan je 1986. godine kao objekat nezavisan od vojske, ali sa opremom koja služi i za civilni i za vojni vazdušni saobraćaj. Razvoj aerodroma i protok vazdušnog saobraćaja

ometali su ekonomska i politička kriza u ovom regionu. Čak i pod tako teškim okolnostima, aerodrom je uspeo da opstane uglavnom zahvaljujući tome što je u tom regionu postojala velika potreba za vazдушnim transpotrom i zato što je aerodrom proširio svoje kapacitete izgradnjom terminala za carinske kamione.

Pošto je politička kriza okončana a Srbija krenula novim putem, potreba za definisanjem novih strategija razvoja aerodroma u okviru globalnog razvoja regiona postala je intenzivnija. U 2002. godini niški aerodrom postao je javno preduzeće u vlasništvu grada Niša. Zajedno sa partnerima u okviru Programa gradskih resursa, grad je pristupio izradi starteškog plana za budući razvoj aerodroma kojim bi se iskoristio njegov potencijal za ekonomski razvoj.

## Opis problema/sprovođenje u delo

U svome radu, partneri su se usredsredili na to da u njega uključe uspešna iskustva stečena prilikom obnove aerodroma Rikenbeker i pretoče ih u praktična rešenja i novu strategiju razvoja niškog aerodroma. Kao prvi korak u okviru ovog projekta, Džejms Marko sa aerodroma Rikenbeker sastao se sa zvaničnicima niškog aerodroma da bi sa njima razgovarao o projektu aerodroma, upravljanju njime i njegovom radu. Pošto je cilj renoviranja aerodroma da se poslovne firme privuku u Niš, tim iz Kolambasa radio je sa aerodromskim zvaničnicima na razvojnoj strategiji, ističući važnost saradnje sa drugim nosiocima ekonomskog razvoja, uključujući tu grad Niš i ključne partnere iz privatnog sektora.

Niški aerodrom ima mnoge sličnosti sa međunarodnim aerodromom Rikenbeker u Kolambasu, tako da je mogao da iskoristi iskustvo Kolambasa u renoviranju aerodroma. Aerodrom Rikenbeker specijalizovan je za transport robe, ali opslužuje i čarter letove i vojne letilice. Ovaj aerodrom, koji je otvoren 1942. godine, smešten je u jugoistočnom delu Kolambasa i ranije je bio vojna baza (pod nazivom vojna baza Lokbern). Kada je baza zatvorena 1979. godine, vlada okruga osnovala je upravu vazdušne luke Rikenbeker. Godine 1980. ovde je otvorena baza Vazduhoplovne nacionalne garde (koja još uvek zauzima jedan deo zemljišta koje pripada aerodromu). Godine 1984. vlada Sjedinjenih Država prenela je 665 hektara u vojnom vlasništvu na aerodromske vlasti. Obnova aerodroma Rikenbeker odvijala se u tri faze. Prva faza sastojala se od obnavljanja izgubljenih radnih mesta i zarada. Druga faza (1991-1999) bila je usredsređena na razvoj industrijskog kompleksa i postrojenja za distribuciju, kao i na promovisanje vazdušnog transporta robe kako bi se povećala iskorišćenost postrojenja za distribuciju. Treća faza, koja je trenutno u toku, bavi se razvojem aerodroma i intermodalnim razvojem – intenzivnim razvojem vazdušnog i drumskog prevoza.

Na osnovu razmatranja funkcionisanja aerodroma Rikenbeker, partneri su zaključili da su sledeći elementi neophodni za strateški plan niškog aerodroma:

- razvitak novog odnosa između javnog preduzeća i vojske u vezi sa eksploatacijom aerodromskog kompleksa. Odlukom savezne vlade niški aerodrom proglašen je civilnim aerodromom, a uslovi pod kojima vojska može da koristi aerodromske objekte moraju se jasno definisati. Ti uslovi treba da pokrivaju zajedničke dužnosti u vezi sa održavanjem i opšte odgovornosti obe strane u budućnosti.
- Popunjavanje osobljem i organizacija sledećih odeljenja aerodroma: bezbednost, održavanje, uklanjanje snega, protivpožarna zaštita, održavanje sistema za osvetljavanje piste i obuka osoblja u konkretnim oblastima rada.
- Uspostavljanje veza između aerodroma i zajednice lokalnih preduzeća, formiranje cena aerodromskih usluga, ugovori i pogodnosti za najveće klijente.
- Stvaranje marketinškog plana radi obaveštavanja potencijalnih klijenata o pogodnostima koje im omogućava korišćenje usluga aerodroma. Marketinški plan treba da sadrži konkretnu startegiju za podsticanje avionskih kompanija da otvore svoja predstavništva na ovom aerodromu i za promovisanje aerodromskih usluga.

Poseta delegacije iz Niša međunarodnom aerodromu Rikenbeker sastojala se od dva radna sastanka. Tokom prvog sastanka uprava aerodroma Rikenbeker predstavila je organizacioni plan aerodroma, kao i drugu dokumentaciju, na primer, glavni plan aerodroma i mapu aerodromskih objekata. Na osnovu izloženih detalja, kao i na osnovu obimne dokumentacije prikupljene tokom ove radne posete, zvaničnici niškog aerodroma u velikoj meri primenili su model aerodroma Rikenbeker, naročito u vezi sa izradom glavnog plana niškog aerodroma i planiranjem rasporeda aerodromskih objekata.

Tokom drugog radnog sastanka delegaciji iz Niša prikazano je i detaljno je objašnjeno sledeće:

1. formalna definicija odnosa između uprave aerodroma, vojnih aerodromskih vlasti i firmi koje se bave prometom robe, na primer:
  - uslovi ugovora (sporazum o zajedničkom korišćenju) između aerodromske uprave i vojnih vlasti o eksploataciji aerodroma;
  - uslovi ugovora (sporazum o neekskluzivnim licencama za obavljanje poslova vazdušnog prevoza na ovom aerodromu) između aerodromskih vlasti i firmi koje se bave prometom robe;
  - radni sporazum sa operaterima koji pružaju ograničene usluge;
  - minimum standarda za operatere u domenu komercijalnih delatnosti;
  - aerodromska pravila i propisi.
2. Organizacija aerodromskih odeljenja, uključujući tu i pristupe saradnji između civilnog i vojnog dela aerodroma, prema sledećoj šemi:
  - obuka osoblja: zahtevi obuke i sredstva za obuku osoblja, kao i licenciranje osoblja za konkretne poslove;
  - punjenje aviona gorivom: organizacija službe za punjenje aviona gorivom i oprema za punjenje gorivom;
  - uklanjanje snega: organizacija odeljenja za uklanjanje snega, plan za uklanjanje snega i leda, kao i oprema za uklanjanje snega;
  - bezbednosne procedure: procedure za pristup aerodromu u delu za vazdušni saobraćaj i bezbednosne procedure za firme koje sklapaju ugovore o saradnji sa aerodromom;
  - održavanje: organizacija odeljenja za održavanje i održavanje sistema za osvetljavanje piste;
  - kontrola vazdušnog saobraćaja: organizacija odeljenja za kontrolu vazdušnog saobraćaja, saradnja sa osobljem za kontrolu vazdušnog saobraćaja i održavanje radio-navigacione opreme;
  - protivpožarna zaštita: organizacija odeljenja za protivpožarnu zaštitu i oprema za protivpožarnu zaštitu.

Definisanje odnosa između civilnih i vojnih vlasti sa jedne, i između njih i firmi za promet robe sa druge, kao i organizacija aerodromskih službi od velikog su značaja za efikasno funkcionisanje aerodroma. Imajući u vidu činjenicu da je niški aerodrom, poput aerodroma Rikenbeker, aerodrom mešovite namene, pozitivna iskustva aerodroma Rikenbeker u definisanju ovih odnosa i organizovanju aerodromskih službi na način koji je prezentiran tokom posete od velikog su značaja za niški aerodrom.

Niš će sprovesti u delo plan renoviranja aerodroma u tri faze:

- 2002–jun 2003: obnova aerodromskih objekata, razvoj marketinškog plana, sprovođenje plana u delo kroz kontakte sa avio kompanijama i lokalnim preduzećima, kao i pripreme za ponovno otvaranje aerodroma;

- jul 2003–jun 2004: zvanično ponovno otvaranje aerodroma posle rekonstrukcije svih aerodromskih objekata; uspostavljanje reda letenja; maksimalno povećavanje potencijala za prevoz tovara na putničkim letovima, kao i analiza prometa robe i uspostavljanje programa čarter letova za prevoz robe prema potrebama, te otvaranje predstavništava pojedinih avio kompanija;
- jul 2004: dalje intenziviranje razvoja prometa robe u skladu sa poslovnim razvojem regiona i uspostavljanje redovnih letova za prevoz robe do destinacija u regionu i širom Evrope.

## **Ključni rezultati**

Čak i pre nego što se u potpunosti završi program rekonstrukcije aerodroma, iskustvo aerodroma Rikenbeker može pomoći Nišu da maksimalno iskoristi potencijal svog aerodroma kao sredstva ekonomskog razvoja regiona. Očekivane pogodnosti su sledeće:

- precizno definisanje odnosa, prava i odgovornosti uprave niškog aerodroma i vojske, na način koji neće ometati ni putnički saobraćaj ni prevoz robe;
- primena modela aerodroma Rikenbeker u domenu odnosa između avio kompanija i firmi za promet robom u okviru aerodromskog kompleksa i procedura kojima se osigurava visok nivo bezbednosti i izbegavanje mešanja u poslove drugih;
- primena modela aerodroma Rikenbeker u domenu ekonomičnog tehničkog održavanja i obuke osoblja;
- primena modela aerodroma Rikenbeker u odnosima sa firmama za promet robe i drugim klijentima kada se radi o cenama i drugim uslovima pružanja usluga, te u izradi plana razvoja i marketinškog plana radi podsticanja bržeg razvoja prometa robe i uspostavljanja redovnih letova što je pre moguće.

## **Šta je iz ovoga naučeno**

Uz pomoć strateškog plana za renoviranje niškog aerodroma, grad Niš i uprava aerodroma nadaju se da do maksimuma iskoriste pogodnosti koje pruža ovaj aerodrom kako bi se uz putnički saobraćaj razvio i intenzivan robni saobraćaj. Odličan geografski položaj u regionu jugoistočne Evrope, odlična infrastruktura autoputeva oko Niša, stabilizacija političke i ekonomske situacije, kao i izuzetno pogodni meteorološki uslovi daju niškom aerodromu veliki razvojni potencijal. Da bi se izbegla kašnjenja i greške, iskustvo aerodroma Rikenbeker biće od neprocenjive koristi u razvoju niškog aerodroma i jugoistočne Srbije.



**Evropski pokret**  
Srbija



**PANČEVO:**  
**Strategije za poboljšanje snabdevanja vodom**  
**za piće i centralnog grejanja**  
**u gradu Pančevu**

**Serbia Resource Cities Program**  
**BEST PRACTICES SYMPOSIUM**  
**Beograd, Jugoslavija, 24–25 oktobar, 2002**





**Evropski pokret**  
Srbija

**Serbia Resource Cities Program**  
**Best Practices Symposium**  
Beograd, Jugoslavija  
24 – 25 oktobar 2002



## **PANČEVO:**

# **Strategije za poboljšanje snabdevanja vodom za piće i centralnog grejanja u gradu Pančevu**

### **Rezime / pregled**

U julu 2000. godine, pod okriljem Programa gradskih resursa koji je finansirala organizacija USAID, organizacija ICMA posredovala je u sklapanju partnerstva između Pančeva (Jugoslavija), Sinsinatija (država Ohajo, SAD) i Temišvara (Rumunija) radi saradnje na rešavanju prioriternih problema u domenu upravljanja i pružanja usluga, a naročito onih problema sa kojima se suočava grad Pančevo. Jedan od ključnih problema koji su partneri uočili bio je težak problem koji Pančevo ima u pogledu resursa za snabdevanje vodom. Ovaj problem utiče na snabdevanje grada vodom za piće, kao i na funkcionisanje sistema za centralno grejanje, koji se oslanja na distribuciju vrela vode cevovodom.

Tokom protekle dve godine inženjeri iz pančevačkog vodovoda i vodovoda grada Sinsinatija, uz izvesnu tehničku pomoć njihovih kolega iz Temišvara, sarađivali su kroz razmenu tehničkih informacija na procenivanju težine problema, identifikovanju sredstava, strategija i tehnika rukovođenja za njihovo rešavanje, i stvaranju akcionih planova za poboljšanje funkcionisanja pančevačkog vodovoda i toplovoda. Uz to, osoblje iz Sinsinatija pomoglo je kolegama iz vodovoda i toplovoda da sačine procenu najboljeg načina da se iskoriste sredstva u iznosu od \$100.000 koja su odobrena od strane USAID posredstvom srodnog programa donacija kojim upravlja ICMA.

### **Definisanje problema**

Grad Pančevo oslanja se na prikupljanje vode iz podzemnih izvora i na proces prečišćavanja koji je izvorno stvoren 1963. godine, uz manja poboljšanja tokom sedamdesetih i osamdesetih godina. Prečišćena voda pumpa se direktno u sistem posredstvom pumpi koje rade različitim brzinama; pošto u Pančevu ne postoje kapaciteti za skladištenje vode, pumpe su od ključnog značaja za zajednicu. Mreža za distribuciju relativno je stara. Glavnina sistema sastoji se od cevi od livenog gvožđa i čelika, a za preventivno održavanje, zamenu cevi i kapitalna poboljšanja na raspolaganju su bila veoma mala sredstva, naročito za vreme Miloševićevog režima devedesetih godina. Na osnovu inicijalnih razgovora sa pančevačkim zvaničnicima, partneri su odlučili da svoje napore u domenu tehničke podrške usredsrede na tehnička i organizaciona pitanja vezana za prečišćavanje i kvalitet vode, distribuciju vode, te zagrevanje i distribuciju tople vode.

Stručnjaci iz pančevačkog vodovoda i toplovoda, u saradnji sa kolegama iz vodovoda u Sinsinatiju, ukazali su na četiri ključne oblasti kojima se treba pozabaviti:

- određivanje najboljeg načina za upotrebu donacije od \$100.000 dobijene od USAID-a da se: (1) nabavi najvažnija laboratorijska oprema za analizu kvaliteta vode i mogućnosti valjanog prečišćavanja vode, (2) zameni ključna oprema radi pouzdanog i efikasnog pumpanja dovoljnih količina vode pri odgovarajućem pritisku građanima Pančeva i (3) zameni najvažnija oprema kako bi gradski sistem za centralno grejanje pouzdano funkcionisao.

- Drugi glavni problem vezan je za slabo funkcionisanje podzemnih izvora. U Pančevu je prisutan izuzetno visok procenat otkazivanja izvora koji snabdevaju vodom postrojenja za prečišćavanje. Pančevo ima oko 90 izvora koje karakteriše veoma kratak radni vek od 5-7 godina. To ima za rezultat neefikasnu eksploataciju izvora i preterano visoke kapitalne troškove za zamenu presahlih izvora. Čak i kada neki izvor bude zamenjen, od novog izvora se očekuje da traje približno isti period vremena, pet do sedam godina. Ovo očigledno predstavlja strahovito opterećenje za ograničena sredstva koja su na raspolaganju za kapitalna poboljšanja i održavanje infrastrukture.
- Gubitak vode unutar sistema za distribuciju. Gubitak prečišćene vode u sistemu za distribuciju iznosi približno 35% (uključujući tu i gubitke u merenju potrošnje vode), u poređenju sa američkim industrijskim standardom koji iznosi 15% gubitka zbog curenja vode u sistemu. Pančevo je upravo počelo sa isprobavanjem opreme za detektovanje mesta gde se voda gubi, ali nije bilo dovoljno iskustva za rad sa ovom tehnologijom niti sredstava da se ona nabavi.
- Sposobnost da se obezbedi pouzdano i dostatno grejanje za građane Pančeva. Pored toga što su preko potrebni rezervni delovi, sistem distribucije centralnog grejanja, u obliku u kojem je projektovan, nije u stanju da ravnomerno distribuirati toplotu po čitavom gradu, ne raspolaže adekvatnom opremom za merenje da bi valjano obračunavao potrošnju građana i tako ubirao prihod, i mora da koristi brojna manja postrojenja za grejanje koja su neefikasna i skupa za održavanje. Uz to, toplovod, kao i vodovod, ima stare cevi i u sistemu dolazi do curenja. Ovaj problem otežava to što se curenjem snižava temperatura vode i sposobnost sistema da korisnicima pruži adekvatno grejanje.

Cilj pančevačkog vodovoda da obezbedi izobilje vode visokog kvaliteta od ključnog je značaja za zadovoljavanje trenutnih potreba korisnika, podsticanje ekonomskog razvoja grada i zadovoljavanje potreba novih firmi u razvoju i proširivanje usluga na okolna sela. Iznalaženje rešenja za poslednja tri gore navedena problema neposredno će podržavati ostvarivanje ovog cilja. Ako se gubitak vode u sistemu za distribuciju može smanjiti pomoću programa za detektovanje mesta gde voda curi, postojeći kapaciteti za prečišćavanje i infrastruktura biće u boljoj poziciji da udovolje sadašnjim i budućim potrebama za vodom.

Osnovni zadatak toplane u Pančevu je da proizvede dovoljnu količinu toplote odgovarajućeg kvaliteta za sve korisnike na ekološki odgovoran i ekonomičan način. Pošto su ključni rezervni delovi nabavljeni posredstvom programa donacija USAID-a, da bi ostvarila svoje globalne ciljeve, toplana u Pančevu mora smanjiti gubitak energije kako bi pružala usluge na ekonomičniji način i sprečila zagađivanje životne sredine. Pouzdanija i ekonomičnija proizvodnja toplote takođe će omogućiti ovom preduzeću da privuče i usluži nove korisnike.

## Opis projekta / sprovođenje u delo

Tokom nekoliko uzajamnih poseta Pančevu, Temišvaru i Sinsinatiju, partneri su razmatrali gore opisane probleme posredstvom sastanaka sa ključnim tehničkim osobljem, obilazaka postrojenja, demonstriranja primene raznih tehnologija i opreme, kao i obuke na licu mesta. Sledi rezime ključnih aspekata ovoga.

### *Nabavka opreme*

*Laboratorijska oprema.* Ključna laboratorijska oprema koja je neophodna za praćenje funkcionisanja i rezultata procesa prečišćavanja vode otkazala je. Uz pomoć donatorskog programa USAID-a, stručnjaci pančevačkog vodovoda i vodovoda grada Sinsinatija zaključili su da su za kontinuiranu proizvodnju vode visokog kvaliteta ključne komponente spektrofotometar (pomoću koga se analizira voda radi utvrđivanja raznih hemijskih parametara) i turbidimetar (kojim se meri čistoća vode). ICMA pomogla je pančevačkom vodovodu da nabavi oba ova uređaja, koji su instalirani do leta 2001. godine i omogućili su efikasnije prečišćavanje vode, što je imalo za rezultat viši kvalitet vode za piće.

*Oprema za pumpanje vode.* Ključna komponenta pumpi, koja se zove pogon promenljive frekvencije, otkazala je u postrojenju za prečišćavanje vode. Ovaj uređaj omogućava elektronsko podešavanje brzine rada pumpe i protoka vode, što je bitno da se obezbedi i održava odgovarajući pritisak u sistemu za distribuciju vode. Jednim delom novca dobijenim od USAID-a, ICMA pomogla je pančevačkom vodovodu da nabavi novi pogonski deo, koji je instaliran početkom 2001. godine i umnogome je povećao sposobnost vodovoda da pruža adekvatne usluge korisnicima.

#### *Čišćenje i održavanje izvora*

Pančevački vodovod dobija vodu iz jednog sistema podzemnih izvora širokih razmera koji se sastoji od tri odvojena polja sa ukupno oko 90 izvora. Kao što je ranije spomenuto, jedan od problema sa kojima se ovo preduzeće suočava je činjenica da ti izvori daju vodu svega pet do sedam godina. Kada novi izvor počne da se eksploatiše, on funkcioniše na zadovoljavajući način nekoliko godina, a zatim počinje da mu opada kapacitet sve dok se ne začepi i mora da bude napušten. Kao rezultat toga, mora se bušiti tle radi nalaženja novih izvora ili se moraju rehabilitovati napušteni izvori uz veoma visoku frekvenciju i znatne troškove. Partneri su razmatrali moguće uzroke ovog problema i moguća rešenja kojima bi se produžio radni vek izvora. U daljem tekstu daje se kratak rezime ovoga.

Kao i pančevački vodovod, vodovod grada Sinsinatija ima podzemne izvore pri jednom od postrojenja za prečišćavanje. Naslage minerala nastale hemijskim taloženjem uklanjaju se sa filtera mehaničkim čišćenjem jednom na svakih pet godina u skladu sa programom prevencije. Moguće je da se pančevački izvori zatvaraju zbog jednog ili više od sledećih razloga: (1) formiranje mineralnih naslaga na filterima, kao u Sinsinatiju, (2) rast bioloških organizama na filterima ili (3) projektni metodi ili metodi izgradnje.

Prvi korak u nastojanju da se reši problem u Pančevu jeste da se utvrdi da li se izvori začepuju zbog mineralnih naslaga ili biološkog rastinja. Biološko rastinje može se utvrditi analizama pomoću raznih lako dostupnih kompleta opreme za ispitivanje, o čemu je obavешteno osoblje vodovoda. Ako testovi pokažu da u izvoru nema biološke aktivnosti koja bi mogla dovesti do ovakvog začepjenja, u tom slučaju kapacitet izvora opada bilo zbog stvaranja mineralnih naslaga na filterima bilo zbog metoda koji su korišćeni prilikom instaliranja izvora. Ako testovi pokažu da začepjenje nije nastalo zbog biološkog rastinja, sledeći korak sastoji se u proveravanju postojanja mineralnih naslaga. Ovo se može učiniti bilo pomoću video kamera bilo putem mehaničkog čišćenja izvora da bi se videlo hoće li to povećati kapacitet izvora.

Takođe je važno razmotriti projektne metode i metode izgradnje izvora kako bi se utvrdilo da li bi možda promene ovih metoda rezultirale boljim i dugotrajnijim funkcionisanjem izvora. Dobro projektovanje izvora mora uzimati u obzir tip zemljišta oko filtera izvora, tako da veličina filtera bude podešena da bi se dobio željeni kvalitet vode a da pri tome 1) sprečava ulazak zemlje u izvor i 2) smanjuje brzinu prolaza kroz filter.

Informacije o valjanom projektovanju izvora dostavljene su osoblju pančevačkog vodovoda, i o njima je raspravljano tokom susreta sa kolegama iz Sinsinatija. Radi valjanosti projekta, treba uzimati uzorke tla na više mesta u okviru ograđene površine pre instaliranja samog izvora. Ovi uzorci tla moraju se prosejati (sortirati prema veličini čestica), tako da se prema uzorcima tla određuje veličina otvora na filterima. Možda će biti neophodan veštački filter (sortirani pesak koji se stavlja u izvor oko filtera) ukoliko čestice tla nisu dovoljno grube. Veličina veštačkog filtera mora se planirati na osnovu veličine čestica tla, a otvori filtera se podešavaju prema veličini veštačkog filtera. Što je manja brzina prilaza i prolaza čestica, tim će duži biti radni vek izvora.

#### *Otkrivanje mesta gde curi voda*

Kao što je prethodno rečeno, otkrivanje mesta gde voda curi u sistemu distribucije od izuzetne je važnosti, budući da stopa gubitka vode u Pančevu iznosi približno 35%. Cilj partnerstva gradova bio je da se gradu Pančevu pomogne u proceni opreme za utvrđivanje mesta gde voda otiče, i da

se utvrdi koja bi oprema bila napodesnija za upotrebu u Pančevu, te da se obezbede informacije koje bi Pančevu pomogle da uspostavi program za detekciju mesta gde voda otiče.

Za vreme posete Pančevu u julu 2001. godine, tim iz Sinsinatija doneo je sa sobom akustični detektor mesta oticanja vode kao bi demonstrirao upotrebu ove tehnologije. Pančevo je upravo započelo proces procene literature o opremi za detekciju koja se proizvodi u Evropi, a slična je onoj koja se koristi u Sinsinatiju i lako je dostupna po pristupačnoj ceni. Akustični detektor upotrebljen je da bi se demonstriralo i osoblju vodovoda i osoblju toplane kako izgleda upotreba ove tehnologije u praksi. Osoblje vodovoda grada Sinsinatija pokazalo je kako valja odrediti geografsku oblast da bi se obavilo ispitivanje i utvrdilo ima li mesta gde voda otiče. Dalje je raspravljano o ograničenjima ove opreme i o tome kako se ona može upotrebiti paralelno sa digitalnim akustičnim korelatorima. Pančevački zvaničnici takođe su imali priliku da se upoznaju sa programom detekcije oticanja vode koji je temišvarski vodovod primenio tokom posete partnera Temišvaru.

U aprilu 2002. godine, pančevačko osoblje imalo je priliku da vidi detaljniju demonstraciju programa za detekciju u Sinsinatiju tokom posete ovom gradu. Obe vrste ispitivanja koje se koriste u Sinsinatiju – koristi se detektor oticanja, a za precizno određivanje služi korelator – demonstrirane su osoblju iz Pančeva, koje je saznalo kako vodovod grada Sinsinatija u tu svrhu koristi dobro obučene timove za detekciju predane svome poslu, i upoznao se sa članovima ekipa za detekciju. Pančevci su imali priliku da vide kako se vrše popravke oštećenih mesta isključivo na osnovu informacija koje donosi tim za detekciju mesta gde voda otiče. To što su videli pozitivne rezultate rada tima za detekciju bilo je veoma značajno za ekipu pančevačkog vodovoda kako bi verovala u to da ovakav program treba uvesti u Pančevu.

Dalji razgovori vođeni su o tome kako da se stvori i održi jedan efikasan program detekcije mesta gde voda otiče. Da bi taj program davao pozitivne rezultate, mora postojati ekipa koja je predana programu. Odgovarajuća obuka ključna je za razumevanje i delotvorno korišćenje opreme. Imati osoblje koje je spremno da koristi novu opremu i dozvoliti mu da pravi greške dok se uči kako da je upotrebljava takođe je od značaja. Uz to, osoblje na terenu treba da ima fleksibilno radno vreme, budući da se neka ispitivanja na terenu moraju obavljati noću, u delovima grada sa velikim protokom saobraćaja. Ove informacije takođe su dostavljene osoblju toplane, koje ima slične probleme sa oticanjem vode u svojoj mreži za distribuciju.

#### *Poboljšanja sistema centralnog grejanja*

Toplana u Pančevu iznela je brojne razloge za zabrinutost na početku ovog programa. Postojala je hitna potreba za rezervnim delovima za gorionike u postrojenju toplane kako bi se proizvelo dovoljno toplotne energije za sledeću zimu. Takođe, bile su potrebne nove pumpe za cirkulisanje vrele vode kako bi se ona pouzdano distribuirala korisnicima. Toplani su bili neophodni novi regulatori sagorevanja kako bi se regulisalo funkcionisanje gorionika i smanjio gubitak energije. Konačno, bili su potrebni novi analizator dimnih gasova i regulator sagorevanja kako bi se kontrolisala emisija gasova toplane i sprečilo zagađivanje životne sredine. Mnogi navedeni delovi opreme uspešno su nabavljeni korišćenjem dela novčane pomoći koju je gradu dodelila organizacija USAID u iznosu od \$100.000.

Drugi ključni problemi sa kojima se suočava pančevačka toplana su sledeći:

- nemogućnost ravnomernog distribuiranja toplotne energije svim korisnicima;
- nemogućnost valjanog merenja količine toplotne energije isporučene korisnicima, što dovodi do neadekvatnog ubiranja prihoda za isporučenu toplotnu energiju i negativno utiče na sposobnost preduzeća da privuče nove korisnike;
- preduzeće ima brojna manja postrojenja za proizvodnju toplotne energije koja koriste četiri različite vrste goriva (prirodni gas, lako i teško ulje za loženje i ugalj), što umanjuje efikasnost poslovanja i čini održavanje opreme skupim; takođe se priželjkuje automatizacija i daljinsko upravljanje ovim podstanicama;

- otkrivanje mesta gde voda otiče i programi za zamenu cevi neophodni su da bi se smanjili gubici u mreži za distribuciju vrele vode.

Mnoge od tehnika i rešenja o kojima je raspravljano povodom problema pančevačkog vodovoda, na primer, značaj uvođenja programa za detekciju mesta gde otiče voda, mogu se primeniti i u slučaju pančevačke toplane. Uz to, generalni direktor toplane bio je u prilici da poseti slično postrojenje za proizvodnju toplotne energije na Univerzitetu Sinsinatija tokom studijske posete ovom gradu. Univerzitet je priredio obilazak postrojenja i organizovao sastanak svoga tehničkog osoblja sa direktorom pančevačke toplane radi pomoći u procenjivanju problema u Pančevu i tehničkih pristupa njihovom rešavanju. Bolje rukovođenje i tehnička doterivanja mogu rešiti neke od sistemskih problema. Međutim, neki od problema pančevačkog sistema centralnog grejanja moći će biti rešeni tek putem velikih kapitalnih investicija.

## **Ključni rezultati i preporuke**

### *Laboratorijska oprema i oprema za pumpanje vode*

Program donacija USAID-a omogućio je pančevačkom vodovodu da nabavi opremu koja omogućuje konsistentnu proizvodnju vode visokog kvaliteta i efikasniju kontrolu tokom procesa prečišćavanja vode. Pogon promenljive frekvencije za pumpu koji je takođe nabavljen uz pomoć sredstava koja je odobrio USAID, omogućio je postrojenju za prečišćavanje vode da obezbedi odgovarajući pritisak vode u sistemu za distribuciju vode. Ova oprema učinila je sistem za distribuciju pouzdanijim i doprinela je smanjenju gubitka vode.

### *Održavanje izvora*

Osoblje pančevačkog vodovoda sada raspolaže neophodnim informacijama i sredstvima za detaljnije razmatranje problema podzemnih izvora. Na osnovu sadašnje stope propadanja izvora, mogućih uzroka za to i predloženih rešenja, mogu se postići uspešni rezultati ako se sprovedu neophodna ispitivanja. Ova vrsta ispitivanja, međutim, predstavlja dugoročan proces, a rezultati se mogu oceniti tek pošto se obavi detaljnije ispitivanje izvora. Do danas, Pančevo je pokušalo sa mehaničkim načinom čišćenja i sa kombinacijom mehaničkog i hemijskog metoda čišćenja izvora. Prvi rezultati bili su uspešni, a u toku je potpunije ispitivanje radi procene dugoročnih rezultata. Produžavanje radnog veka izvora pomoću ovih ispitivanja može pomoći Pančevu da izbegne trošenje ograničenih finansijskih resursa na izvore koji će zakazati posle pet do sedam godina.

Vodovod grada Sinsinatija spreman je da nastavi da pomaže osoblju pančevačkog vodovoda daljom praktičnom primenom svojih preporuka u vezi sa održavanjem izvora i detekcijom mesta gde se voda odliva. Kada se radi o održavanju izvora, ta pomoć bi uključivala kontinuiranu tehničku podršku u tumačenju nalaza, donošenju zaključaka i primeni konkretnih kriterijuma za projektovanje izvora u skladu sa lokalnim geotehničkim uslovima. Da bi program detekcije mesta gde se voda odliva mogao biti primenjen u praksi, prvo se mora nabaviti neophodna oprema. Gradski vodovod Sinsinatija može pomoći kolegama iz Pančeva u formulisanju/razmatranju predloga za nabavku, specifikaciji opreme, prilikom razmatranja ponuda, i tome slično, a u vezi sa nabavkom opreme za detekciju. Kada Pančevo bude nabavilo neophodnu opremu, tim iz Sinsinatija planira da sarađuje sa Pančevom na stvaranju programa detekcije mesta gde se voda odliva prilagođenog konkretnim lokacijama u cilju sistematskog ispitivanja sistema distribucije vode za piće i toplotne energiju radi otkrivanja mesta gde se voda odliva.

### *Detekcija mesta gde voda otiče*

Zahvaljujući upoznavanju sa programom detekcije grada Sinsinatija i demonstriranju upotrebe opreme za detekciju, pančevački vodovod je zaključio da i u Pančevu treba uspostaviti program za detekciju mesta gde voda otiče i pronaći sredstva za nabavku opreme za detekciju. Postoje dugoročne koristi i izuzetna isplativost koji se mogu postići uspešnom primenom programa za detekciju mesta gde voda otiče i smanjivanjem procenta gubljenja vode iz sistema za distribuciju. Smanjenje gubitka vode iz sistema za distribuciju omogućilo bi da veća količina prečišćene vode bude dostupna korisnicima. Ovo bi značilo podršku mogućem ekonomskom razvoju i proširenju

sistema za distribuciju na susedna sela, a da se pri tome ne proširuje postojeće postrojenje za prečišćavanje. Međutim, da bi takav program bio uspešan, od ključnog je značaja da se stvori jedan tim za detekciju posvećen svome poslu i da mu se obezbedi sveobuhvatna obuka za upotrebu opreme za detekciju, kako bi se osiguralo da se ta oprema efikasno i valjano koristi, tako da se investicija iskoristi do maksimuma.

### *Sistem centralnog grejanja*

Rezervni delovi i oprema nabavljeni sredstvima USAID-a imali su izuzetno značajnu ulogu u poboljšanju kvaliteta i pouzdanosti usluga. Pumpa za cirkulaciju kupljena je da bi se zamenila druga koja je otkazala, i ona sada pouzdano funkcioniše. Analizator dimnih gasova omogućava pančevačkoj toplani da kontroliše i smanjuje emisije čađi i štedi energiju. Zbog uspešnosti ove opreme koja je nabavljena sredstvima od donacija, pančevačka toplana uspela je da ubedi gradsku Skupštinu da dodeli sredstva iz budžeta za opremanje 15-20% podstanica sistemima za daljinsko upravljanje. Primena ovog sistema za daljinsko upravljanje, kako se očekuje, rezultiraće uštedom energije u iznosu od 15% kada je reč o podstanicama.

## **Šta je iz ovoga naučeno**

Tokom trajanja ovog partnerstva razmatrani su brojni problemi u vezi sa vodovodnim resursima. Tu spadaju tehnike prečišćavanja vode, kontaminacija podzemnih voda, savezni propisi, odvodni cevovodi za slučajeve vremenskih nepogoda i sanitarni cevovodi, daljinsko upravljanje, merenje potrošnje vode, evidentiranje neplaćenih računa i filozofija rukovođenja. Međutim, nije bilo lako utvrditi šta je brzo rešiv problem zbog toga što su za rešavanje mnogih od ovih tehničkih problema često neophodne kapitalne investicije. Partneri su bili svesni da su sredstva koja stoje na raspolaganju veoma ograničena, i bilo je veoma važno da svi koji su uključeni u ovaj proces shvate o kakvim se ograničenjima tu radi da bi partnerstvo bilo produktivno.

Od vitalnog su značaja konkretni pokazatelji da delovanje ekipa u okviru ovog partnerstva može dovesti do pozitivnih rezultata. Bez uverenosti u to da će predloženi projekat ili tehničko rešenje funkcionisati, mogućnosti za uspeh mogu biti ozbiljno smanjene. Čak i ako se svi partneri slažu da će predloženi pritup dati delotvorne rezultate, konkretni pokazatelji u smislu da je to rešenje negde već bilo delotvorno mogu doprineti da partneri savladaju teškoće u toku sprovođenja programa, što se moglo videti na primeru upoznavanja pančevačkih stručnjaka sa programima za detekciju odliva vode uspešno primenjenih u Sinsinatiju i Temišvaru.

Nastavak partnerstva između Pančeva i Temišvara mogao bi biti koristan za Pančevo, naročito kada se radi o rešavanju problema sistema centralnog grejanja. Temišvar se suočavao sa sličnim problemima u okviru svoga sistema centralnog grejanja pre nekoliko godina, i uspeo je da tokom proteklih godina modernizuje svoj sistem. Tehnike i rešenja koji su primenjeni u Temišvaru mogli bi predstavljati vredan primer koji i Pančevo može da sledi.

Na kraju, vodovod grada Sinsinatija nada se i želi da nastavi da prati napredak u rešavanju ovih problema, traži savete i podržava dalje projekte u Pančevu, koje očigledno ima osoblje veoma posvećeno svome poslu i sposobno da udovolji potrebama svojih građana.



**Evropski pokret**  
Srbija



**SUBOTICA:  
Restauracija jezera Palić  
i stvaranje plana za prečišćavanje  
otpadnih voda za grad Suboticu**

**Serbia Resource Cities Program  
BEST PRACTICES SYMPOSIUM  
Beograd, Jugoslavija, 24–25 oktobar, 2002**





**Evropski pokret**  
Srbija

**Serbia Resource Cities Program**  
**Best Practices Symposium**  
Beograd, Jugoslavija  
24 – 25 oktobar 2002



## **SUBOTICA:**

# **Restauracija jezera Palić i stvaranje plana za prečišćavanje otpadnih voda za grad Suboticu**

### **Uvod i rezime**

U okviru Programa gradskih resursa, koji finansira organizacija USAID, ICMA je sklopila partnerstvo između gradova Subotice (Srbija), Akrona (država Ohajo, SAD) i Segedina (Mađarska) radi saradnje na rešavanju ključnih problema u domenu upravljanja i pružanja usluga sa kojima je suočena Subotica. Tokom protekle dve godine, tehnički eksperti iz Akrona i Segedina saradivali su sa kolegama iz Subotice na stvaranju plana za rekonstrukciju gradskog sistema za prečišćavanje otpadnih voda. Ovaj plan konkretno se odnosi na:

- restauraciju jezera Palić, popularne turističke atrakcije i vitalnog resursa za privredni razvoj,
- rešavanje problema industrijskih otpadnih voda,
- poboljšanje sistema prikupljanja otpadnih voda i metoda njihovog prečišćavanja.

Rešavanje ovih problema od ključnog je značaja za restauraciju i poboljšanje sistema prečišćavanja otpadnih voda u ovom regionu, kao i za restauraciju i proširenje mogućnosti za rekreaciju i turizam u regionu.

### **Definisanje problema**

Jezero Palić, koje zauzima prostor od 550 jutara, smešteno je nekih sedam kilometara od pokrajinskog centra Subotice, grada sa 100.000 stanovnika (sâmo selo Palić ima 9.000 stanovnika). Jezero ima vekovnu tradiciju kao turistička destinacija za rekreaciju na vodi među nekoliko stitina hiljada stanovnika u deset naselja ovog regiona, kao i širom Srbije. Čuvene zgrade u sagrađene u stilu secesije sa početka dvadesetog veka takođe predstavljaju važan arhitektonaski i kulturni resurs.

Region jezera Palić je značajno razvođe koje pripada kategoriji plitkih jezera Panonskog basena, i veoma je osetljivo na nepovoljne antropogene uticaje. U oblasti oko jezera nema aktivnih vodenih tokova; reke Dunav i Tisa udaljene su 70, odnosno 30 kilometara. U prošlosti je voda koja se slivala u jezero bila čista i malog obima, a njena sposobnost samoprečišćavanja bila je dovoljna da se održi dovoljan kvalitet vode za sve namene. Sa razvojem gradskih centara i industrije i sa nepovoljnim uticajima na kvalitet vode koji su iz toga proistekli, ekološki sistem je ugrožen.

Do 1975. godine, neprečišćene otpadne vode iz okolnih naselja slivale su se direktno u jezero. Kao rezultat akumulacije materija iz neprečišćenih otpadnih voda, stvorio se sloj od približno 2.000.000 m<sup>3</sup> organskog mulja. Voda je postala visoko eutropična (narušena je ravnoteža ekološkog sistema zbog organskog i neorganskog taloga), a flora i fauna jezera su nestale.

Proces raspada ekološkog sistema završen je 1972. godine, čime je povećano zagađenje okoline, što se negativno odrazilo na turizam u oblasti jezera Palić.

Između 1972. i 1975. godine, gradska uprava Subotice, uz podršku građana, sprovela je radove na rehabilitaciji jezera, uključujući tu:

- odvođenje vode iz jezera (10.000.000 m<sup>3</sup>);
- uklanjanje i deponovanje nataloženog organskog mulja (2.000.000 m<sup>3</sup>);
- izgradnja postrojenja za prečišćavanje otpadnih voda (kapaciteta 20.000 m<sup>3</sup>/d, predviđenog za oblast sa 120.000 stanovnika);
- rekonstrukcija opreme u jezeru i oko njega.

Jezero je započelo svoj "novi život" 1975. godine, kada je ponovo uspostavljen ekološki sistem. Ponovo je postalo omiljena turistička destinacija za ljude iz okolnih i udaljenijih naselja, a turističke atrakcije oko oživeg jezera su renovirane.

Međutim, dalji idustrijski i urbani razvoj u oblasti oko jezera doneli su nove opasnosti za ekološki sistem. Uprkos smanjenju organskih taloga, još uvek su se tu taložile hranljive materije kao što su azot i fosfor, koje dovode do visokog stepena narušavanja ekološke ravnoteže. Krajem devedesetih godina, jezero je ponovo pokazivalo znake ubrzanog narušavanja ekološke ravnoteže.

Kao prvi korak u poboljšavanju efikasnosti sistema za prečišćavanje otpadnih voda, potrebno je povećati hidraulični kapacitet, poboljšati uklanjanje zagađivača (organskih i hranljivih materija), unaprediti opremu i proces prečišćavanja, te povećati bezbednost njihovog funkcionisanja. Sprovođenje ovih mera u potpunosti nužno je za zaštitu kvaliteta vode jezera Palić i za ekonomsku vitalnost ovog regiona kao turističke destinacije. Drugi hitni koraci neophodni za eliminisanje ovih negativnih uticaja, popravljjanje ekološke situacije jezera i zaštitu ekonomske vitalnosti jezera Palić uključuju:

- stroge mere za preliminarnu preradu industrijskih otpadnih voda (preliminarna industrijska prerada),
- povećanje kapaciteta postrojenja za prečišćavanje otpadnih voda na barem 45.000 m<sup>3</sup>/d,
- povećanu efikasnost uklanjanja organskih materija,
- stvaranje novih procesa za uklanjanje azota i fosfora,
- rešavanje problema uklanjanja otpadnog mulja.

## Opis projekta – sprovođenje u delo

Za protekle dve godine, tehnički eksperti iz Akrona, Segedina i Subotice proučavali su postojeće subotičko postrojenje za prečišćavanje otpadnih voda tokom uzajamnih poseta u sva tri grada i stalne komunikacije elektronskom poštom; razmatrani su dvadesetsedmogodišnji rad ovog postrojenja i pogoršano stanje zgrada i opreme kao rezultat ekonomskih prilika u Srbiji tokom proteklih deset godina, i izvršena je procena neophodnih koraka za rešavanje gore navedenog problema.

Injženjeri iz Akrona i Segedina razmotrili su u globalu sistem prečišćavanja otpadnih voda i industrijskog otpada u Subotici, pružili su informacije o sistemima za prečišćavanje otpadnih voda u njihovim gradovima i izradili nacrt detaljnih preporuka koje Subotica treba da razmotri tokom stvaranja plana rekonstrukcije. U Akronu je upriličen obilazak lokalnog postrojenja za prečišćavanje otpadnih voda koje radi od 1936. godine i služi za zaštitu važnog toka reke Kjahoga, što je olakšalo rasprave među tehničkim ekspertima. Eksperti iz Segedina doprineli su informacijama (uključujući tu i posetu postrojenju) o procesu preliminarnog prečišćavanja u

njihovom postrojenju za prečišćavanje otpadnih voda, čime se doprinosi očuvanju kvaliteta reke Tise (koji ugrožava jedna brana).

Partneri su zaključili da je prioritetno za sva industrijska postrojenja u Subotici da preliminarno prečišćavaju svoje otpadne materije pre nego što one uđu u sistem kanala za otpad. Posebno je hitna potreba da se instalira oprema za preliminarno prečišćavanje u tri najveće fabrike u Subotici, u fabrici hemijskih proizvoda "Zorka", fabrici za preradu mesnih proizvoda "29. novembar" i u fabrici kože "Garled", kako bi se poboljšao kvalitet vode u jezeru Palić.

Instaliranje opreme za proces preliminarnog prečišćavanja trebalo bi da postane zakonska obaveza za sve industrijske objekte u procesu privatizacije. Lokalni zvaničnici i tehnički eksperti treba da lobiraju saveznu vladu kako bi je ubedili da novi savezni zakon o zaštiti životne sredine mora od industrijskih postrojenja zahtevati da udovoljavaju normama preliminarnog prečišćavanja otpada koje su usaglašene sa zahtevima Evropske unije. Ovo je posebno značajno kada savezna i lokalne vlade traže finansijsku podršku za poboljšanja infrastrukture i teže pristupanju Evropskoj uniji. Partneri su se saglasili da je takođe neophodno strogo pridržavanje zakonskih odredbi o preliminarnom prečišćavanju otpada. Lokalne vlade najbolje su upoznate sa lokalnim industrijskim preduzećima i u najboljem su položaju da obezbede sprovođenje zakonskih odredbi o preliminarnom prečišćavanju.

Kao što je navedeno u prethodnom odeljku, unapređenje fizičkog stanja uređaja i opreme u postojećem subotičkom postrojenju za prečišćavanje otpadnih voda krajnje je hitna stvar. Uz neophodno unapređenje ide i rekonstrukcija sistema za ubacivanje vazduha. Stari površinski uređaji za ubacivanje vazduha, koji su od ključnog značaja za biološko prečišćavanje otpadnih voda treba da budu zamenjeni sistemom za ubacivanje mehurića kako bi se poboljšala efikasnost prečišćavanja i utroška energije. Vezano za unapređivanje procesa prečišćavanja, takođe je neophodno i renoviranje postojećih zgrada. Ova rekonstrukcija skromnih razmera obezbediće bolje funkcionisanje postojećih ključnih procesa prečišćavanja, produžavajući vek trajanja postojećih uređaja i opreme, dok se ne steknu uslovi za finansiranje i instaliranje novog postrojenja za prečišćavanje otpadnih voda, prema specifikacijama koje će odrediti partneri.

Na osnovu analize sadašnjih i budućih potreba, inženjeri iz tri partnerska grada došli su do zaključka da novo postrojenje za prečišćavanje treba da udovolji sledećim projektnim kriterijumima:

- Hidraulično opterećenje od 60.000 m<sup>3</sup>/d
- Opterećenje organskim materijama od 15.000 kg BOD<sub>5</sub> (biological oxygen demand)/dan
- Ekvivalent broja od 250.000 stanovnika

Ovi kapaciteti za prečišćavanje omogućiće prečišćavanje otpadnih voda u skladu sa normativima Evropske unije:

- COD (b) < 75 mg/l
- BOD<sub>5</sub> < 20 mg/l
- Čvrste materije u formi suspenzije < 30 mg/l
- Ukupno azota < 10 mg/l
- Ukupno fosfora < 2 mg/l

Predloženo je da se projekat sastoji od nekoliko faza. Nacrt predviđa izgradnju postrojenja i nabavku opreme u četiri faze, od kojih će svaka iznositi po 25% punog kapaciteta (4 modula x 15.000 m<sup>3</sup>/d). Takođe je analizirana mogućnost uključivanja postojećeg postrojenja u novo.

Subotica je pristupila prvoj fazi projekta izgradnje novog postrojenja za prečišćavanje otpadnih voda, koja je počela kada je Skupština opštine donela odluku da, u okviru postojećih resursa,

proglasi poboljšanje procesa prečišćavanja otpadnih voda svojim glavnim prioritetom. Na dan 28. novembra 2001. godine, Skupština je usvojila izveštaj pod naslovom "Nepovoljne tendencije u vezi sa ekološkom situacijom jezera Palić i Ludaš i potreba za preduzimanjem određenih mera", koji potvrđuje da poboljšanje procesa prečišćavanja otpadnih voda predstavlja prioritet na nivou grada. Usvajajući izveštaj, Skupština je takođe odobrila i niz aktivnosti i utvrdila rokove za restauriranje kvaliteta vode u jezerima Palić i Ludaš. Gradski vodovod će uskoro pristupiti izradi glavnog plana postrojenja i sistema za prečišćavanje otpadnih voda, paralelno sa pribavljanjem dozvole i sve druge neophodne dokumentacije.

Procenjuje se da će ukupni troškovi projekta iznositi 30.000.000 USD, a period izgradnje procenjuje se na 48 meseci. Trenutno su na raspolaganju samo dva izvora iz kojih bi se vraćali budući zajmovi, uključujući tu i deo lokalnog poreza na infrastrukturu (3,5% prihoda građana) i povećavanje cena vode i prikupljanja otpadnih voda. Do kraja 2001. godine, naknade za korišćenje vode i za prikupljanje otpadnih voda bile su u nadležnosti Vlade Srbije, i bile su u velikoj meri subvencionirane – na primer, naknada za prikupljanje otpadnih voda bila je fiksirana na 10 dinara/m<sup>3</sup>, odnosno, 0,15 US\$/m<sup>3</sup>. Međutim, u 2002. godini nadležnost za formiranje cena vode i prikupljanja otpadnih voda preneti je na lokalne vlasti; na preporuku subotičkog gradskog vodovoda, Skupština opštine je povećala cenu prikupljanja otpadnih voda na 14 din/m<sup>3</sup>, odnosno 0,23 US\$/m<sup>3</sup>. Ova cena pokriva samo neposredne troškove rada i održavanja, i ona odražava mišljenje Skupštine o tome koja je najviša cena koju može da podnese jedna prosečna porodica (3-5% prosečnog mesečnog dohotka).

Oslanjanje na lokalne poreske dažbine i cene prikupljanja otpadnih voda kao izvore sredstava očitno će pokriti samo jedan mali deo troškova projekta, a neko veće podizanje cena u ovom trenutku nije ni socijalno ni politički izvodljivo. Stoga će glavni deo troškova vezanih za izgradnju novog postrojenja iziskivati spoljašnje izvore finansiranja (donacije, zajmovi, itd.). Subotica čini napore da pribavi garancije za sredstva koja su neophodna za finansiranje projekta. Prvi pokušaj u tom smislu bila je molba podneta na donatorskoj konferenciji održanoj u Bukureštu 2001. godine. Segedin je pomogao Subotici da pripremi tekst predloga na osnovu svojih iskustava stečenih prilikom dobijanja sredstava za investiranje u infrastrukturu od Evropske unije i izvora povezanih sa Unijom. Premda Subotica do danas nije primila pozitivan odgovor na svoj zahtev, proces pripreme predloga za dodelu sredstava predstavljao je korisno iskustvo koje će Subotici poslužiti u formulisanju budućih predloga za dodelu sredstava.

Kontakti sa donatorima i bankama za razvoj se nastavljaju (Subotica redovno šalje svoje predstavnike na donatorske konferencije). Mogući izvori finansiranja su Evropska banka za obnovu i razvoj, sa kojom je Subotica obavila preliminarne razgovore, program Phare Evropske unije, Sapard, Ispa i Cards (ako otvore ogranke u gradovima Srbije), kao i EXIM banka sa sedištem u Budimpešti, koja je pokazala zainteresovanost da ponudi finansijsku pomoć. Grad takođe pokušava da dobije sredstva iz fonda za zaštitu okoline Vlade Srbije.

Subotica je imala velike koristi od upoznavanja sa praksom i sistemom rukovođenja u Akronu, koji je veoma efikasan u uklanjanju organskih materija i azota iz otpadnih voda. Iskustvo Segedina u uspešnom konkurisanju za finansijsku podršku Evropske unije u cilju poboljšanja infrastrukture lokalnog sistema za prečišćavanje otpadnih voda, kao i u pripremi tehničke dokumentacije koja udovoljava zahtevima Evropske unije, posebno je relevantno za Suboticu kada ovaj grad započinje proces traženja finansijskih sredstava za kapitalne investicije u svrhu unapređenja sistema.

## **Ključni rezultati**

Saradnja Akrona, Segedina i Subotice omogućila je Subotici pristup mnogim resursima, uključujući tu:

- upravljačku strukturu Akrona,

- informacije o tehničkim i institucionalnim aspektima rukovođenja sistemima za prikupljanje otpada i infrastrukturom za prečišćavanje otpadnih voda u Segedinu i Akronu,
- informacije o održavanju postrojenja za prečišćavanje otpadnih voda u Akronu i sistema za prikupljanje otpada u Segedinu,
- obuka u domenu sistema za prečišćavanje i prikupljanje otpada, uključujući tu i posete samim postrojenjima i razgovore sa osobljem u Akronu i Segedinu,
- obuka u domenu kompjuterizovanog praćenja i kontrole procesa prečišćavanja otpadnih voda u Akronu,
- obuka u domenu ključnih aspekata regionalnih rešenja za prikupljanje, transportovanje i prečišćavanje otpadnih voda u Akronu i Segedinu,
- odnos troškova za prikupljanje i prečišćavanje otpadnih voda i stopa nadoknade za korišćenje vode u Akronu i Segedinu,
- aktivnosti u domenu odnosa sa javnošću u vezi sa prikupljanjem i prečišćavanjem otpadnih voda u Akronu,
- učešće građana Akrona (posredstvom gradskog veća) u donošenju značajnih odluka o finansijama,
- metodologija predviđanja tokova uz primenu kompjuterske tehnologije u građevinskim firmama u regionu Akrona,
- akcenat koji se u Akronu stavlja na važnost saradnje osoblja sa profesionalnim projektantima prilikom utvrđivanja zahteva kojima projekat treba da udovolji,
- informacije od ICMA o izvorima sredstava za projekte prikupljanja i prečišćavanja otpadnih voda
- informacije o uspehu Segedina u dobijanju sredstava od Evropske unije za izgradnju sistema za prikupljanje i prečišćavanje otpadnih voda,
- metodologija kapitalnih investicija koja je korišćena pri donošenju odluka o investiranju u infrastrukturu u Akronu,
- informacije iz Akrona i Segedina o tome kako da se uspostave lični kontakti sa organizacijama iz javnog i privatnog sektora radi blagovremenog pristupa važnim informacijama,
- uspostavljanje profesionalnih veza sa inženjerima iz Šemnica (Nemačka), grada-pobratima Akrona.

## Šta je iz ovoga naučeno

Deceniju duga izolacija Subotice i čitave Srbije prekinula je dotok stručnih informacija o stalnim promenama u domenu zaštite okoline i prečišćavanja otpadnih voda. Zahvaljujući saradnji Subotice sa gradovima Segedinom i Akronom, uspostavljene su nove tehničke i političke veze, odnosi i smernice delovanja. Subotički stručnjaci za vodovod i otpadne vode sada imaju širok raspon informacija kojima mogu da se koriste, kao i stalan pristup potrebnim informacijama u budućnosti. Stručna znanja koja su stečena uz pomoć kolega u Akronu i Segedinu omogućila su Subotici da brzo prebrodi informacijski jaz koji je stvoren tokom prethodnih deset godina.

Stručna znanja do kojih su subotički profesionalci došli kroz ovo partnerstvo predstavljaju dobru osnovu za druge gradove u Srbiji, od kojih su mnogi suočeni sa sličnim problemima u domenu zaštite okoline. Uspostavljanje ličnih kontakata sa profesionalcima u drugim zajednicama – bilo da se radi o susednim zajednicama, regionima ili zemljama – veoma je važno i pomoglo je subotičkim profesionalcima da uspostave trajne tehničke veze sa kolegama u Segedinu i Akronu koje će se nastaviti i kada USAID zvanično okonča podršku njihovom partnerstvu.

Važno je napomenuti da, premda je moguće za relativno kratko vreme doći do tehničkih rešenja, to mnogo sporije ide kada se radi o izvorima finansiranja. Za lokalne profesionalce od ključne je važnosti da objasne gradskim, pokrajinskim i republičkim zvaničnicima koliko je važno poboljšati i rekonstruisati sistem za prikupljanje i prečišćavanje otpadnih voda i usaglasiti ga sa normativima Evropske unije. Ovo je važno kako iz ekoloških razloga tako i da bi se olakšao pristup spoljašnjim izvorima finansiranja za investiranje u infrastrukturu.

Finansiranje predloženih unapređenja sistema iziskivaće kombinaciju povećanja cena za prikupljanje otpadnih voda, pomoć grada/pokrajine/republike i spoljašnje izvore finansiranja. Gradska vlada, Skupština, građani i tehnički eksperti moraju biti partneri u davanju podrške ovom unapređenju sistema. Takođe, u procesu privatizacije lokalnih industrijskih firmi koji je u toku mora se uslovljavati primena postupaka preliminarnog prečišćavanja kako bi se umanjio uticaj industrije na postupak prečišćavanja otpadnih voda i na kvalitet vode.

Subotica je jedan od prvih gradova u Jugoslaviji koji se prihvatio rešavanja problema prečišćavanja otpadnih voda, jednim delom zbog značaja koji jezero Palić ima za ovaj region. Istorijat ovog postrojenja i iskustvo koje je njegovo osoblje steklo tokom proteklih dvadeset i sedam godina predstavljaju značajan resurs na koji grad može da se osloni. Doprinos lokalnih inženjera umogome će pomoći Subotici u nastojanju da se zadovolje trenutne i buduće potrebe grada u domenu prečišćavanja otpadnih voda i da se sačine planovi i uvedu u upotrebu novi sistemi za prečišćavanje. Upotrebom novih tehnologija koje iziskuju uklanjanje azota i fosfora Subotica će ponovo postati predvodnik na planu prečišćavanja otpadnih voda i zaštite čovekove sredine u Jugoslaviji.

Realizovanje gore navedenih projekata popraviće stanje Palićkog jezera i njegove okoline, a takođe će predstavljati doprinos ekonomskom razvoju, čime će se popraviti kvalitet života svih građana Subotice.



**Evropski pokret**  
Srbija



**NIŠ:**  
**Odeljenje za informacije**  
**i građanske inicijative**

**Serbia Resource Cities Program**  
**BEST PRACTICES SYMPOSIUM**  
**Beograd, Jugoslavija, 24–25 oktobar, 2002**





**Evropski pokret**  
Srbija

**Serbia Resource Cities Program**  
**Best Practices Symposium**  
Beograd, Jugoslavija  
24 – 25 oktobar 2002



## **NIŠ:** **Odeljenje za informacije i građanske inicijative**

### **Uvod i rezime**

Kada je Niš ušao u trostruko partnerstvo sa bugarskim gradom Sofijom i gradom Kolambasom iz Ohaja u julu 2000. godine, grad Niš je bio deo opozicionog fronta protiv režima Slobodana Miloševića. U očekivanju izbora na lokalnom i državnom nivou koji su budili nadu da će redefinisati političku i socio-ekonomsku sliku Srbije, ovi partneri raspravljali su o različitim vidovima vlasti između država u tranziciji i Sjedinjenih Država, gde je demokratija na lokalnom nivou sazrevala više od dva veka. Grad Niš je uvideo da mu kao sedištu glavnih pro-demokratskih lidera u Srbiji mogu koristiti partneri iz Kolambasa tako što će ga naučiti veštini u metodama učešća javnosti. Srpski tim počeo je da ispituje izvodljivost osnivanja Odeljenja za informacije i građanske inicijative.

Kolambas je bio kvalifikovan da prenese svoje znanje o metodama učešća javnosti. Ovaj grad ima Gradonačelnikov centar za akciju (skraćeno MAC) pri gradonačelnikovom kabinetu gde građani svakog dana mogu da izraze zabrinutost i stavove i postavljaju pitanja između osam sati ujutru i pet sati posle podne ili u bilo koje vreme putem Interneta. MAC takođe služi kao klirinška ustanova za pritužbe na opštinske usluge i sugestije kako da se one unaprede. Da bi odgovorio na pitanja i pružio precizne odgovore, MAC se konsultuje sa raznim odeljenjima gradske uprave. Pored MAC-a, grad Kolambas ima i Kancelariju za javno informisanje, koja se stara o odnosima s javnošću i informacijama za grad. Oba ova opštinska tela funkcionišu kao kanali za učešće građana, održavajući ravnotežu između onoga što je građanima potrebno i onoga šta pružaju lokalne vlasti. Ova tela takođe obezbeđuju direktnu vezu između lokalnog poreskog obveznika i predstavnika vlasti, omogućujući odgovornost vlasti i transparentnost pruženih usluga.

### **Formulisanje problema**

Niš se uvek dičio progresivnim i naprednim vlastima koje su se zalagale za demokratiju čak i kad je Miloševićeva centralna vlast redukovala raspodelu budžetskih sredstava i zanemarila potrebe ovog grada i direktno i indirektno. Predstavnici ove gradske vlasti su tradicionalno harizmatični i bliski narodu, ali, poput ostalih lokalnih vlasti kojima nedostaju novčana sredstva, za Niš je pružanje usluga u dovoljnoj meri a da pri tom budu i efikasne predstavljalo izazov zbog nedostatka akumulacionog kapitala i nedostatka adekvatne obuke za menadžment. Još jedna zaostavština komunističkog vremena jeste to što su građani bili u potpunosti nezainteresovani za lokalna zbivanja, a vlastima su nedostajali kanali za komunikaciju sa poreskim obveznicima.

Niš i Kolambas razgovarali su o ovom problemu i o tome kako se putem odgovarajućih građanskih institucija može uspostaviti veza između otuđenih vlasti i naroda. Lokalni nivo činio se kao idealno polazište za uspostavljanje ove veze u zemlji uzdrmanoj kompromitovanim centralističkim režimom. Štaviše, činilo se da je sazreo trenutak za inicijative običnih ljudi koje bi se mogle ponoviti u drugim gradovima i po mogućstvu prevesti na viši nivo građanskog učešća u vlasti. Grad Niš je koncipirao jednu novu građansku instituciju, javni informativni centar, 1997.

godine, ali je odustao od projekta. Partnerstvo sa gradovima resursima pružilo je gradu šansu da ponovo razmotri i revidira ovu zamisao.

## **Opis projekta / Njegova implementacija**

Partnerski gradovi resursi razmotrili su projekat za osnivanje Odeljenja za informacije i građanske inicijative kao način za uvođenje transparentnosti u metode lokalnog upravljanja, kako bi Niš imao povratnu spregu od svojih građana, i kako bi imao mogućnost da unapredi usluge i postane više naklonjen korisnicima. Partneri su podelili projekat u nekoliko faza:

- Analiza izvodljivosti: poređenje prakse u Kolambasu i Sofiji; procenjivanje šta se može prilagoditi iz Kolambasa i Sofije a izvesti u Nišu.
- Definicija strategije: odabrati model primenljiv na Niš a da se može preneti na ostale gradove u Srbiji.
- Analiza organizacije: definisanje programskih funkcija i lokacije novog odeljenja u okviru gradske strukture.
- Analiza osoblja: nacrt opisa posla i određivanje broja zaposlenih.
- Angažovanje osoblja.
- Kupovina opreme.

### *Analiza organizacije*

Kao rezultat analize organizacije, partneri su odredili da se Odeljenje za informacije i građanske inicijative smesti u Sekretarijatu za skupštinske poslove Niša. Zadatak odeljenja je da uspostavi nove i direktnije kanale za komunikaciju između lokalnih vlasti i građana, nevladinih organizacija (NVO) i građanskih grupa. U Kolambasu i gradonačelnikov kabinet i gradski savet raspolažu procedurama za informisanje građana, a Niš je preuzeo ideje od jednog i drugog pri ostvarivanju ovog projekta,

Funkcije novog odeljenja su da održava odnose sa medijima, građanima i NVO i da napravi i održava veb sajt za Niš. Aktivnosti su detaljno nabrojane dole.

### Odnosi s medijima:

- Održavanje svakodnevnog kontakta sa novinarima i redovno ažuriranje izveštaja o inicijativama, aktivnostima i vrstama usluga koje grad vrši
- Priprema saopštenja za štampu za kabinet gradonačelnika, njegovog zamenika, gradsku skupštinu i izvršni odbor grada Niša
- Sastavljanje javnih saopštenja
- Ugovaranje konfencija za štampu sa zvaničnicima gradske skupštine
- Priprema izjava za javnost u ime gradske skupštine
- Objavljivanje mesečnog gradskog biltena.

### Odnosi s građanima

- Održavanje javnih sastanaka i otvorenih vrata za građane i zvaničnike gradske skupštine
- Osnivanje servisa za javne peticije i povezivanje sa gradskim službama
- Formulisanje politike zasnovane na zajedničkim pitanjima i brigama građana.

### Odnosi sa NVO:

- Prosleđivanje poziva iz NVO i ugovaranje sastanaka sa odeljenjima u gradskoj upravi
- Traženje predloga za projekte od NVO i organizovanje javnih nabavki
- Negovanje partnerstva između grada i grupa građana sistemom otvorenih vrata i prijema

Internet:

- Pravljenje gradskog veb sajta
- Ažuriranje izveštaja o gradskim funkcijama i aktivnostima na dnevnoj osnovi

#### *Analiza kadrovske strukture*

Niš je ustanovio sledeću šemu kadrovske strukture prema strukturi i funkcijama odeljenja, zasnovanu na primerima iz Kolambasa.

##### 1. Naziv položaja: Šef odeljenja - 1 mesto

Opis radnog mesta: Upravlja i nadzire ukupne delatnosti odeljenja, dodeljuje zadatke osoblju, priprema godišnji izveštaj, nadzire rezultate osoblja, održava vezu sa drugim gradskim odeljenjima.

Zahtevi:

Univerzitetska diploma, preko pet godina iskustva u medijima/odnosima sa javnošću/lokalnoj samoupravi.

Položen državni ispit.

##### 2. Naziv položaja: Menadžer za odnose sa javnošću - 2 mesta

Opis radnog mesta: Održava veze sa novinarima, pruža javnosti informacije o delatnostima lokalne vlasti; nadzire vesti i saopštenja za štampu, saopštenja za javnost i konferencije za štampu.

Zahtevi:

Poželjno novinarsko obrazovanje; preko dve godine radnog iskustva

Položen činovnički ispit.

##### 3. Naziv položaja: Službenik za odnose sa javnošću - 2 mesta

Opis radnog mesta: Pišu izjave za javnost članovima gradske uprave, saopštenja za javnost o opštinskim službama, koordiniraju objavljivanje biltena vesti.

Zahtevi:

Univerzitetska diploma (poželjno na polju novinarstva ili društvenih nauka)

Položen državni ispit.

##### 4. Naziv položaja: Službenik za vezu sa građanima i NVO - 2 mesta

Opis radnog mesta: Odgovara na javne upite i upućuje ih na efikasan način u sva odeljenja gradske uprave, odgovara na upite o gradskim programima, organizuje sastanke mušterija i zvaničnika, osigurava uredne odnose između korisnika usluga i grada, ubrzava zahteve javnosti, pronalazi uzroke nedostatka informacija, odgovara na zahteve NVO.

Zahtevi:

Univerzitetska diploma, godinu dana radnog iskustva

Položen državni ispit.

##### 5. Naziv položaja: Informacioni/internet operater - 2 mesta

Opis radnog mesta: Dizajnira internet stranicu grada Niša, ažurira je svakodnevno, održava veze sa programskim osobljem u vezi sa objavljivanjem informacija

Zahtevi:  
Obuka na polju informacionih tehnologija (IT)  
Položen državni ispit.

## Ključni rezultati

Niš je u ovom projektu stekao svest o važnosti pružanja informacija građanima i grupama građana i o traženju redovnih povratnih informacija od njih. Celokupni rezultati projekta tek treba da se izmere, pošto je Odeljenje za informisanje i građanske inicijative počelo sa radom tek neposredno pre kraja partnerstva. Ipak, već postoji nekoliko opipljivih rezultata:

- Nova, operativna ustanova sa organizacionom misijom informisanja građana i prihvatanja povratnih informacija od javnosti o pruženim uslugama, kao i predloga za njihovo poboljšanje
- Kod javnih zahteva i peticija, posvećenost odnosu koji u prvi plan stavlja korisnika usluga
- Uvođenje transparentnosti bez predsedana u delatnosti opštinske uprave
- Organizacioni model koji se može kopirati u drugim opštinama širom Srbije

Svojim novim Odeljenjem za informisanje i građanske inicijative, grad Niš je privukao pažnju Programa za reformu srpske lokalne samouprave (*Serbian Local Government Reform Program - SLGRP*). Putem SLGRP-a, model Odeljenja će biti kopiran u drugim gradovima širom Srbije. Takođe, SLGRP je Nišu poklonio kompjutersku opremu u cilju poboljšanja rada novog Odeljenja.

Predviđa se da će novo niško Odeljenje smanjiti otuđenost između građana i lokalne samouprave i da će podstaći učešće građana na sledeće načine:

- Zvaničnici lokalne samouprave će, svesni povišenog nivoa publiciteta, zauzeti prijateljskiji stav koji je više usredsređen na korisnike usluga.
- Obim birokratije će se smanjiti usled kompetentnijeg rada javnih zvaničnika pod oštrijim okom javnosti, kao i usled toga što će osoblje u novom odeljenju pravilno usmeravati žalbe i upute građana.
- Uspostaviće se dvosmerna komunikacija između lokalne samouprave i građana.
- Novo odeljenje će stvoriti bazu podataka građanskih inicijativa, pitanja i interesovanja, kao i programa NVO.
- Niš će povećati broj privatno-javnih partnerstava koje ima sa NVO i preduzećima.
- Niš će poboljšati svoj marketing putem Interneta.

## Naučene lekcije

Grad Niš je iz ovog projekta naučio sledeće lekcije:

- Trebalo bi da otvorenost za zahteve i interesovanja građana budu osnovna misija organa lokalne samouprave.
- Stalno pružanje informacija građanima daje organima lokalne samouprave legitimnost i povećava njihov autoritet.
- Učešće javnosti u programima i inicijativama olakšava proces donošenja odluka i ojačava zajednicu.
- Traženje sugestija od javnosti prilikom aktivnosti i donošenja odluka uspostavlja podelu odgovornosti i pomaže organima uprave da koriguju sami sebe.
- Održavanje bliskih odnosa sa grupama građana, NVO i preduzećima stvara prilike za javno-privatna partnerstva i upošljava resurse zajednice.