



At the source of knowledge.

PROJEKT "REGIONALNA MREŽA ZA RAZVOJ KAPACITETA (RCDN) ZA USLUGE VODOSNABDIJEVANJA I ODVODNJE I PREČIŠĆAVANJA OTPADNIH VODA"

TRENING NA TEMU : Razvoj kompetencija izabranih općinskih zvaničnika za usluge vodosnabdjevanja, odvodnje i prečišćavanja otpadnih voda | [TUZLA, 19/06/2019](#)



Sesija 3:

UPRAVLJANJE U VODNOM SEKTORU



At the source of knowledge.



Upravljanje imovinom



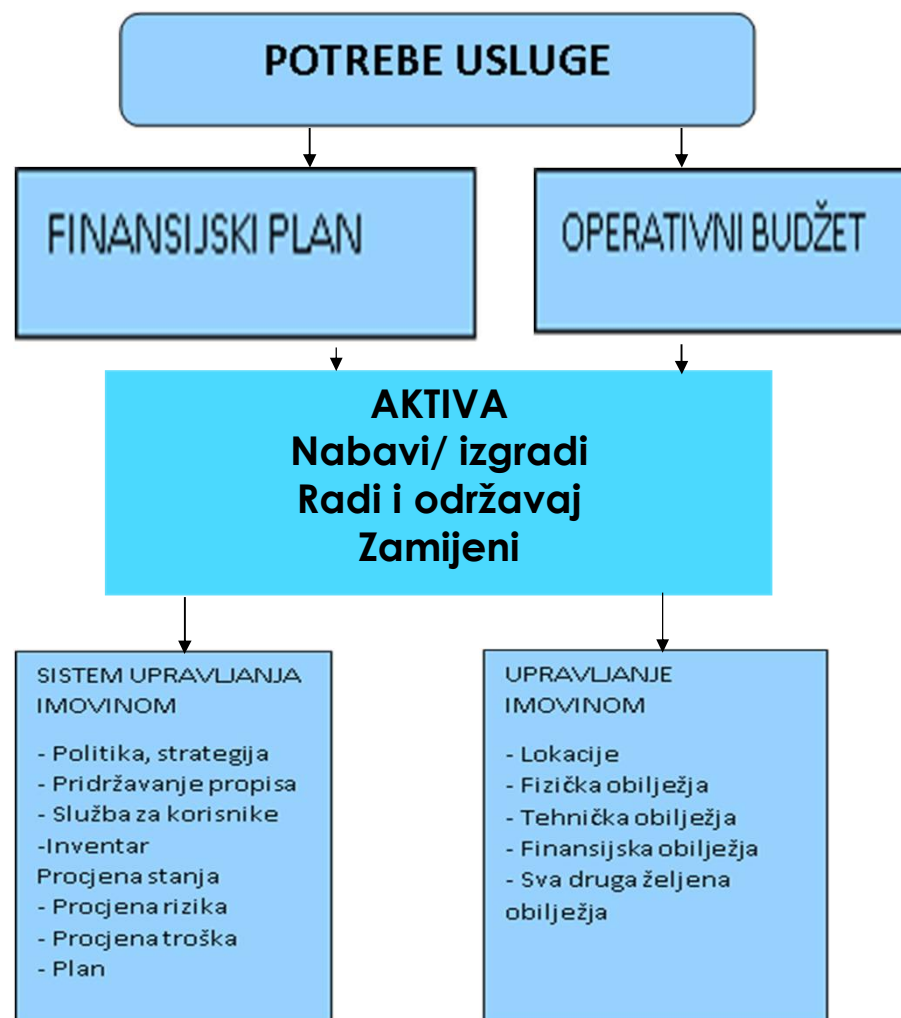
- **Vlasnik ili većinski vlasnik** imovine (infrastrukture) koja je povjerena JKP/JVP na upravljanje i održavanje je JLS. Vlasnik imovine je obavezan da vodi računa o:
 - ✓ **redovnom ažuriranju registra (inventara)** imovine koju ima i koju koristi za pružanje vodnih usluga
 - ✓ **redovnom održavanju i redovnom obnavljanju imovine** i da za tu svrhu redovno prema odgovarajućim amortizacionim stopama u odnosu na različite dijelove komunalne infrastrukture planira **amortizacione troškove**

Posjeduju li JKP/JVP adekvatnu dokumentaciju kojom dokazuju vlasništvo ili pravo korištenja (posjed)? Procjena imovine? Obračunavanje amortizacije?

- Vlasnik imovine (JLS) i pružatelj usluge (JKP/JVP) kojem je imovina povjerena na upravljanje i održavanje **zajednički planiraju i donose odluke** u pogledu nabavke nove imovine (stalnih sredstava) putem izgradnje kapitalnih infrastrukturnih investicija, odnosno razvoja vodovodnog i kanalizacionog sistema, kao i JKP/JVP u cjelini.



Model upravljanja imovinom

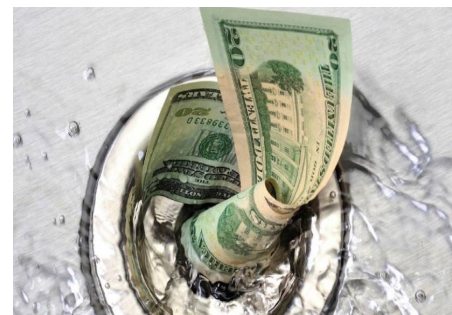
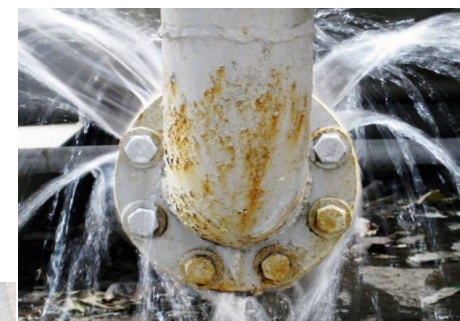


Upravljanje gubicima (neprihodovanom vodom)



- Trenutni visoki / veliki gubici vode u vodovodnom sistemu (prosječni gubici vode 58% od količine proizvedene vode) **nisu nastali tokom jedne godine**, nego nastaju duži niz godina, odnosno prirodno počinju nastajati odmah nakon izgradnje pojedinih dijelova sistema, kako se dijelovi tog sistema eksploatiraju / stare.
- **Prividni gubici vode (papirnati ili administrativni)** kao posljedica nekontrolisanog i neovlaštenog korištenja.
- **Fizički gubici vode (stvarni)** usljed curenja, pucanja i sl.

Jesu li se poduzimale adekvatne aktivnosti? Da li imamo uspostavljene i opremljene timove za detekciju i otklanjanje gubitaka? U kom trenutku dalje smanjenje neprihodovane vode postaje skuplje od samog odnosnog troška, te izgubljene vode (tj. do kada je isplatno i potrebno smanjivati neprihodovanu vodu)?

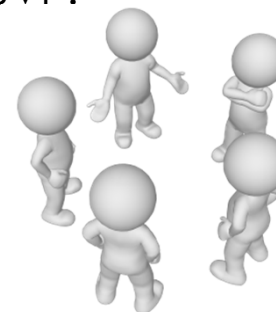


Upravljanje ljudskim resursima



- **Prekomjerno zapošljavanje zaposlenika** u JKP/JVP u najvećoj mjeri utiče na održivost poslovanja JKP/JVP: trend rasta zaposlenih ali je blaži u odnosu na rast priključaka; prosjek troškova zaposlenih 65% od ukupnih troškova;
(npr. 30 radnika x 1.400 KM bruto plata = 42.000 KM/ mjesечно odnosno 504.000 KM/ godišnje; nepotrební trošak, a vrlo značajan novac ukoliko JKP/JVP treba da investira u obnovu postojećih ili razvoj novih objekata vodovodnog ili kanalizacionog sistema).
- **Velik broj zaposlenog, a nekvalificiranog (nestručnog) osoblja** vrlo direktno utiče na održivost kvalitete usluge, ali i održivost poslovanja JKP/JVP. Potrebno je značajno izmijeniti postojeću kvalifikacionu strukturu zaposlenih u JKP/JVP, odnosno značajnije kadrovski ojačati JKP/JVP.

Aдекватна i kontrolisana politika zapošljavanja?



Upravljanje ljudskim resursima

- **Organizaciona struktura JKP/JVP** treba da obuhvati sve funkcije, međutim nije nužno da JKP/JVP treba da obavlja sve definisane funkcije, jer dio njih može ugovoriti sa vanjskim pružateljima usluga kao tzv. "outsourcing".
- **Racionalizacija radnih mjesta u JKP/JVP** ne predstavlja isključivo smanjenje broja prekomjerno zaposlenog osoblja, nego i unapređenje postojeće kvalifikacione strukture u JKP/JVP zamjenom niskokvalificirane sa visoko kvalificiranom radnom snagom.

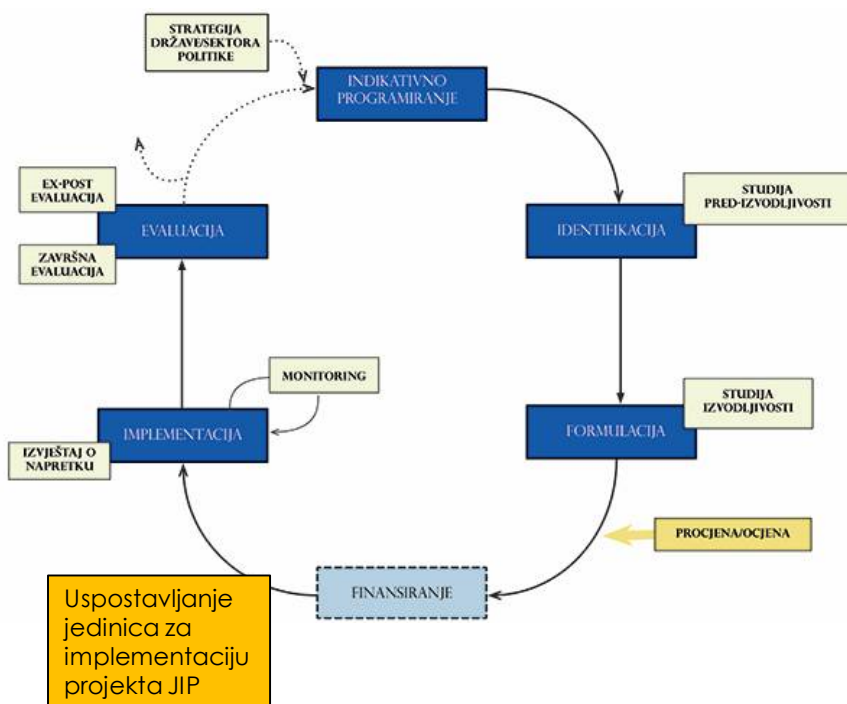


Upravljanje kapitalnim infrastrukturnim investicijama

- Odluke o finansiranju infrastrukturnih projekata koje donose Međunarodne financijske institucije (**MFI**) bazirane su na **procjeni kapaciteta JLS** koja se zadužuju i procjeni **efikasnosti usluge koju pružaju njihova JKP/ JVP**.
- Prema pokazateljima operativne i financijske održivosti JKP/JVP procjenjuje se **opravdanost, izvodljivost i održivost** buduće kapitalne infrastrukturne investicije, kao i kreditna sposobnost JKP i JLS.
- Važno da se najoptimalnija rješenja (tehnologije) definišu putem provođenja multikriterijskih analiza.



Projektni ciklus



1. **ODABIR i ODOBRAVANJE** – donošenje Odluke o pokretnju investicije (*zajmoprimac*),
2. **PRIPREMA PROJEKTA** (*zajmoprimac* ↔ *banka*), (izrada studije izvodljivosti, idejno rješenje),
3. **PROCJENA** (*banka*) → procjena održivosti projekta (kriteriji za socio-ekonomsku, tehničku, institucionalnu, finansijsku, okolišnu procjenu),
4. **KREDITNI SPORAZUM** (*zajmoprimac* ↔ *banka*) (pregovori o kreditnom sporazumu / ugovoru i uslovima),
5. **IMPLEMENTIRANJE PROJEKTA** (*zajmoprimac* ↔ *banka*) (provođenje natječaja za nabavku roba i usluga, i ugovaranje (FIDIC), uključujući i nadzor nad izvođenjem radova, izgradnja, praćenje napretka)
6. **UPRAVLJANJE PROJEKTOM** (*zajmoprimac*) (rad i održavanje, osigurati punu korist od ulaganja),
7. **PROCJENA IZVOĐENJA PROJEKTA** (*banka*) (završetak projekta i revizijski izvještaj).

Upravljanje finansijama

Finansiranje pružanja vodnih usluga:

- osigurava se iz tarifa / cijena vodnih usluga,
- **subvencioniranje**
- prihodi za pokrivanje troškova se prikupljaju od korisnika vodnih usluga,
- cijene vodnih usluga predlažu JKP/JVP, a saglasnost daje JLS,
- cijene vodnih usluga trebaju pokrivati ukupne troškove poslovanja JKP/JVP,
- kapitalna ulaganja i investicijsko održavanje obično su obaveza JLS, dok je rad i održavanje infrastrukture obaveza JKP/JVP.



Tarife (cijene) vodnih usluga



- EKONOMSKO DOBRO ILI SOCIJALNA KATEGORIJA?
- Zakonski okvir (Zakon o komunalnim djelatnostima TK, Zakon o zaštiti potroša BiH, Zakon o obligacionim odnosima)
- Ne postoji zakonsko definisanje jedinstvene i obavezujuće tarifne metodologije.
- Kako odrediti cijenu vodne usluge? Šta treba da se finansira iz cijene usluge?

Cijena usluge u najvećoj mjeri zavisi od:

- Troškova angažovanih zaposlenika,
- Troškova korištenja električne energije,
- Troškova amortizacije imovine,
- Troškova goriva, maziva, hemikalija,
- Gubitaka vode u vodovodnom sistemu,

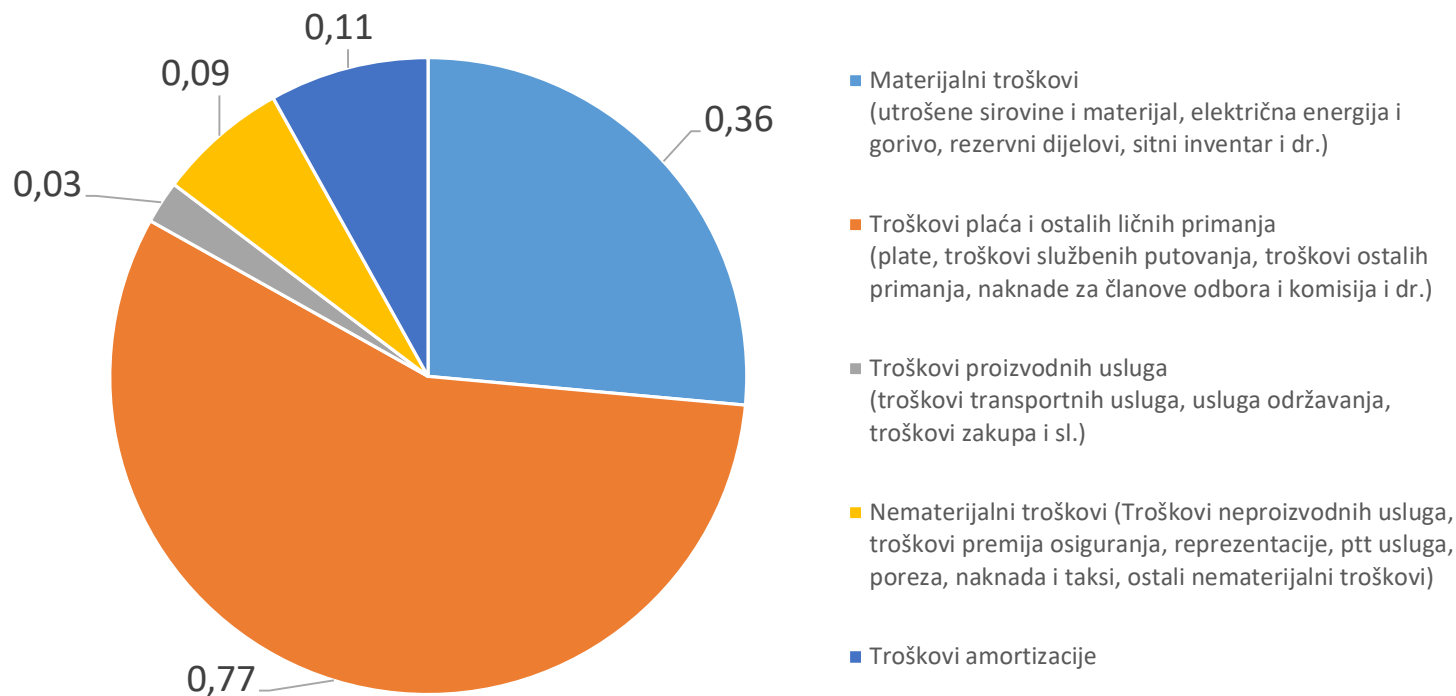


Razdvajanje troškova po funkcijama / troškovnim centrima

Knjiženje zasebno (indirektnih) troškova zajedničkih službi, te raspoređivanje prema odabranom ključu

Tarife (cijene) vodnih usluga

Struktura cijene: Primjer udjela pojedinačnih troškova u varijabilnom dijelu cijene za 1 m³ vode (izraženo u KM)



Kakva cijena usluge osigurava održivost?

Principi koje treba slijediti:

Princip korisnik plaća -

Cijena vode ista za sve kategorije korisnika usluga koji uzrokuju iste troškove (eventualni izuzetak minimalna potrošnja za građanstvo sa nižom cijenom)

Princip pravičnosti i jednakosti -

obaveza JLS da svim stanovnicima osigura vodu i pod jednakim uvjetima

Princip očuvanja prirodnih resursa

- vodne naknade, rastuće blok tarife u slučaju ograničenih vodnih resursa i rasipanja vode,

Princip ekonomske efikasnosti –
opravdanost određenih troškova

Kakva cijena usluge osigurava održivost?

Principi koje treba slijediti:

- **Princip priuštivosti (affordability)** - račun po osobi ne veći od 4% ukupnih mjesečnih prihoda za porodicu i za potrošnju do 10 m³ za tri osobe ili odnos ukupnih godišnjih prihoda po korisniku usluga (račun po osobi) i bruto nacionalnog dohotka po stanovniku (u %) – granica je 2,5%.



Princip punog pokrivanja troškova

- Puno pokrivanje troškova svakako uključuje:
 - ✓ Operativne troškove nastale vođenjem poslovnih aktivnosti:
 - troškovi zaposlenika koji održavaju mrežu, nadziru zahvat vode i njeno prečišćavanje, popravljaju, mijenjaju i očitavaju vodomjere, izdaju račune i sve druge potrebne funkcije,
 - Troškovi električne energije utrošene za crpljenje vode i pumpanje kroz vodovodnu mrežu
 - Troškovi tekućeg održavanja, hemikalija za prečišćavanje vode i i sl.
 - ✓ **Troškove amortizacije (troškove investicijskog održavanja),**
 - ✓ Troškove ulaganja iz vlastitih sredstava, a uobičajeno i
 - ✓ Troškove ulaganja iz kreditnih sredstava.



Poslovanje JKP/JVP

Pored tzv. institucionalnih i materijalnih zakona, na poslovanje JKP/JVP najviše utiču sljedeći zakoni:

- Zakon o finansijskom poslovanju i izvještavanju,
- Zakon o računovodstvu i reviziji,
- Zakon o porezu na dobit,
- Zakon o stečaju,
- Zakon o radu.

Uključujući i odredbe kolektivnog ugovora o radu.



Potrebne promjene / unapređenja!

- **Jačanje operativnih i financijskih pokazatelja poslovanja JVP/JKP** sa ciljem trajnog osiguranja održivosti pružanja kvalitetnih i neprekidnih usluga stanovnicima,
- **Unapređenje potrebnih znanja, vještina i kapaciteta uposlenika JVP/JKP i JLS**, koji će biti u stanju provoditi prethodne mjere jačanja preduzeća
- **Osposobljavanje kadrova za izradu zahtjeva i dobivanje kreditnih sredstava kao i njihovo vraćanje**, uz prepoznavanje vlastitih ograničenja u smislu visine investicije,
- **Jačanje komunikacije lokalne administracije** (Vijeće / Skupština, Služba/Odjeljenje za komunalne poslove) **sa upravom JVP/JKP, kao i sa korisnicima usluga** (osigurati transparentnost rada).



Koristi od promjena / unapređenja / reformi

Prednosti brzog definisanja i usvajanja potrebnih promjena mogu donijeti sljedeće koristi:

- Unapređenje kvaliteta vodnih usluga,
- Povećaje radne učinkovitosti i produktivnosti osoblja,
- Povećanje zadovoljstva korisnika usluga,
- Lakši pristup sredstvima MFI i razvojnih agencija, uključujući EU,
- Postizanje dugoročne održivosti:
 - ✓ Kvalitete vodnih usluga,
 - ✓ Pružatelja vodnih usluga,
 - ✓ Kapitalnih infrastrukturnih investicija

- Vaša pitanja...



Hvala na pažnji

Kontakt info: Amra Hamzić

E-mail: aeHamzic@gmail.com

Phone: +387 61 282 511

At the source of knowledge.

