

**ДУГОРОЧНИ ПЛАН ПОСЛОВНЕ
СТРАТЕГИЈЕ И РАЗВОЈА
ЈП „3. СЕПТЕМБАР“
НОВА ВАРОШ
за период 2017-2027**

пословно име: Јавно предузеће за комуналну делатност
„3. СЕПТЕМБАР“

седиште: НОВА ВАРОШ, Карађорђева 114

претежна делатност: скупљање, пречишћавање и дистрибуција воде

матични број: 07210426

ПИБ: 101977908

ЈББК: 82463

надлежни орган јединице локалне самоуправе:

ОПШТИНА НОВА ВАРОШ

(фебруар 2017. године)

1.ПРОФИЛ ПРЕДУЗЕЋА

1.1. Статус предузећа, правна форма и власничка структура

Предузеће је основано 19.01.1953.године и у каснијем периоду у складу са важећим Законским прописима, организовало се као Радна организација за комуналне делатности „3.Септембар“ Нова Варош 1982.год., затим као Јавно преузеће за комуналне делатности, становање, грађевинско земљиште и путеве „3.Септембар“ Нова Варош 1990.год.

ЈП „3.Септембар“ Нова Варош је основано *Одлуком о организовању јавног предузећа за комуналне делатности „3.Септембар“ Нова Варош*, број 06-204/2000-01 од 10.03.2000.године, а његово пословање је усклађено са *Законом о јавним предузећима (Сл.гл.РС бр.15/2016)* и *Законом о комуналним делатностима (Сл.гл.РС бр.88/11)*. Последње измене акта о оснивању, ради усаглашавања са новим Законом о јавним предузећима, извршене су у новембру 2016.године, Одлуком о организовању ЈП „3.Септембар“ број: 06-43/4/2016 од 28.11.2016.године.

Оснивање ЈП „3.Септембар“ уписано је у судски регистар Привредног суда у Ужицу, регистарски уложак 1-75-00, а преведено у Регистар привредних субјеката у Агенцији за привредне регистре, решењем БД 19763/2005 од 13.06.2005.године,

- матични број: 07210426,
- порески идентификациони број 101977908.

Предузеће послује у правној форми „јавно предузеће“. Општина Нова Варош је једини власник предузећа са уделом у власништу над капиталом од 100%.








1.2. Делатности од општег интереса поверне ЈП „3.Септембар“ Нова Варош

ЈП „3.Септембар“ Нова Варош основано је ради обезбеђивања трајног обављања комуналних делатности које су Законом о јавним предузећима и Законом о комуналним делатностима означене и дефинисане као делатности од општег интереса као и редовног задовољења потреба корисника комуналних услуга.

Претежна делатност предузећа је:

36.00 Скупљање, пречишћавање и дистрибуција воде.

Остале делатности предузећа су:

-  35,30 Снабдевање паром и климатизација
-  38.11 Скупљање отпада који није опасан.
-  38.21 Третман и одлагање отпада који није опасан.
-  42.21 Изградња цевовода.
-  42.22 Изградња електричних и телекомуникационих водова.
-  43.11 Рушење објеката (рушење бесправно изграђених објеката, разбијање објеката, земљани радови-ископ, насипање, нивелисање терена, ископ канала)
-  43.22 Постављање водоводних, канализационих, грејних и климатизационих система (обухвата инсталирање водоводних, канализационих, грејних и климатизованих система, укључујући доградњу, адаптацију, одржавање и поправке: постављање

инсталација у зградама или другим грађевинама за: грејне системе, пећи (котларнице) и расхладне торњеве, соларне неелектриране колекторе, водоводну и санитарну опрему, вентилациону и климатизациону опрему и канале, уређаје за гас, цеви за испарења, противпожарне системе, системе за ротациони распршивач, ископ канала за инсталационе радове.

- ✚ 43.33 Постављање подних и зидних облога (постављање у зградама и другим објектима: зидних, подних и керамичких, бетонских или камених плоча, паркета и др.)
- ✚ 45.20 Одржавање и поправка моторних возила.
- ✚ 49.41 Друмски превоз терета.
- ✚ 68.20 Издајмљивање властитих или издајмљених некретнина (одржавање пијаца и пружање услуга на њима).
- ✚ 81.21 Услуге редовног чишћења зграда.
- ✚ 81.29 Услуге осталог чишћења.
- ✚ 81.30 Услуге уређења и одржавања околине.
- ✚ 08.11 Експлоатација грађевинског и украсног камена, кречњака, гипса, креде

Предузеће је носилац искључивог права на обављању следећих комуналних делатности:

- ✚ Управљање комуналним отпадом што обухвата сакупљање комуналног отпада, његово одвожење, третман и безбедно одлагање, укључујући управљање, одржавање, санирање и затварање депонија, као и селекција секундарних сировина и одржавање, њихово складиштење и третман
- ✚ Одржавање улица и путева у граду и другим насељима које обухвата извођење радова којима се обезбеђује несметано и безбедно одвијање саобраћаја и чува и унапређује употребна вредност улица, путева, тргова, платоа и сл.
- ✚ Одржавање чистоће на површинама јавне намене које обухвата чишћење и прање асфалтираних, бетонских, поплочаних и других површина јавне намене, прикупљање и одвожење комуналног отпада са тих површина, одржавање и прање посуда за отпатке на површинама јавне намене као и одржавање јавних чесми, бунара, фонтана, купалишта, плажа и тоалета.
- ✚ У области управљања, одржавања, заштите, развоја локалних и некатегорисаних путева:
- ✚ Доноси програме одржавања, заштите, изградње локалних некатегорисаних путева и улица.
- ✚ Утврђује обим и цену радова на редовном одржавању и заштити путева и улица.
- ✚ Поверава одговарајућим предузећима пројектовање, изградњу и реконструкцију путева и улица и других радова на путевима и улицама.
- ✚ Води евиденцију о путевима, путним објектима и улицама
- ✚ Врши израду архитектонско –грађевинских пројеката и пројеката унутрашњих инсталација, водовода и канализације за објекте високоградње за које грађевинску дозволу даје Општина.
- ✚ Изводи површинске радове на улицама, путевима, мостовима и тунелима.
- ✚ Изводи земљане радове: ископавање, насипање, нивелисање терена, ископ канала, уклањање стена и др.
- ✚ Врши друге послове које му повери Скупштина општине.

Поред наведених послова из овог члана, ЈП „3.Септембар“ може обављати и друге послове, а који се ближе уређују Статутом предузећа.

1.3 Право коришћења средстава у јавној својини и вредност укупног капитала

Књиговодствена вредност капитала са којим располаже и послује ЈП „3.Септембар“ на дан 31.12.2016.године износи **38.198.420,00** динара.

Вредност уплаћеног новчаног дела основног капитала код АПР као надлежног регистрационог тела износи 1.000,00 динара на дан 18.06.2013.године, док неновчани капитал Предузећа износи 17.519.141,96 динара, на дан 31.12.1999.године у основним средствима.

Од средстава која су по Закону у јавној својини означена као средства у јавној својини, предузеће у функцији обављања поверених делатности користи и одржава у функционалном стању следеће комуналне објекте:

- 1. Изворишта:** Лакомица, Гачево врело, Црно врело, Мукића Јама
- 2. Филтерска постројења:** Центар, Шапоњића врело, Шопот
- 3. Резервоари:** Мукића Јама, Бријежђа, Вионик 1 и 2, Махала, Милановац, Воћњак, Панорама, Бабића Брдо, Дрмановићи, Коцељ, Ражишта
- 4. Резервоар и постројење:** МЗ Бурађа, извориште Перишта, Чесме у Горњој Бистрици.
- 5. Путокси:** Центар, Петловац- Браношевац, Златар код виле „Јелене“.
- 6. Зграду пијаце** – тезге на зеленој пијаци и пословну зграду где су смештене расхладне витрине за сувомеснатих производе и млечна пијаца.
- 7. Пословни простор на Браношевцу где је смештен рециклажни центар,**
- 8. Објекат касарне са двориштем (зграда пекаре)**
- 9. Пословну зграду управе предузећа,**
- 10. Градско гробље Коцељ.**

Дужина главног довода је 19 км, дужина разводне мреже 64 км. Дужина канализационе мреже 25 км, дужина колектора 2 км, дужина површинске канализације 5 км.

2. ЗАКОНОДАВНИ И СТРАТЕШКИ ОКВИР НА НАЦИОНАЛНОМ И ЛОКАЛНОМ НИВОУ

2.1. Предглед основних прописа од већег утицаја на пословање предузећа

Основни пропис којим су уређене комуналне делатности је Закон о комуналним делатностима. Последње измене овог Закона извршене су 22.децембра 2016.године („Сл.гласник РС“ 104/2016) а овим Законом ближе се дефинишу све комуналне делатности као делатности од општег интереса, начин њиховог обављања, финансирање, као и друга питања од значаја за задовољавање комуналних потреба становништва и других корисника услуга.

Како ЈП „3.Септембар“ послује у правној форми „јавно предузеће“ на њега се у пуној мери односе и одредбе Закона о јавним предузећима објављен 05.02.2016.год („Сл.гласник РС“ бр.15/2016). Овај системски закон настоји да стање у свим јавним предузећима унапреди у три сегмента:

- У сегменту управљања и руковођења

- У сегменту стратешког и текућег планирања и
- У сегменту контроле пословања јавних предузећа.

ЈП „3.Септембар“ Нова Варош у смислу Закона о буџетском систему није ни директни ни индиректни корисник буџетских средстава ,али као корисник јавних средстава подпада под укупну регулативу која проистиче из овог такође системског прописа.Код пројекција пословања у наредним годинама свакако треба имати у виду више ограничења која проистичу из Закона о буџетском систему,а пре свега:

- Забрану запошљавања која је на снази од децембра 2013-те године,а продужена је и на 2017-ту годину,
- Ограничења код новог запошљавања која проистичу из Закона о максималном броју запослених која важи до краја 2018-те године,
- Умањење висине основних зарада за 10% и забрану повећања основица за обрачун зарада на основу Закона о привременом умањењу основица за обрачун зарада чија примена није временски орочена.

Поред ова три прописа,код пројекције пословања предузећа треба имати у виду одредбе секторских прописа који имају утицај на поједине комуналне делатности (Закон о водама,Закон о управљању отпадом,Закон о саобраћају...) као и опште прописе који се примењују на сва друга активна привредна друштва:

- Прописи којима се одређују облигациони односи,
- Прописи из области финансија и рачуноводства,
- Порески прописи,
- Прописи којима се уређују јавне набавке,
- Прописи из области радног права (Закон о раду,Посебни колективни уговор),
- Прописи из области заштите права потрошача,
- Други прописи из области заштите и безбедности на раду,противпожар.зашти. и др.

2.2 Стратегија развоја општине Нова Варош

Основне смернице развоја општине Нова Варош можемо сагледати из Плана капиталних инвестиција за период 2016-2020 године. План капиталних инвестиција (ПКИ) је јавни, стратешки документ којим се одређују главне смернице инвестиционог развоја општине за следећих пет година, у односу на расположиву количину новца која може да буде уложена.

План капиталних инвестиција је основни документ за планирање капиталних издатака у локалном буџету. Једна од најважнијих функција плана је обезбеђење усаглашености стратегије развоја општине Нова Варош са реалним финансијским могућностима.

Општина Нова Варош се налази у југозападном делу Србије и средишњем простору Златиборског округа са географским положајем 42°26'32" северне географске ширине и 19°16'12"географске дужине, Нова Варош се граничи са општинама Пријепоље, Прибој, Чајетина, Ариље,Ивањица и Сјеница. Она је оивичена планинским венцима: Златара, Голије,Јавора, Чемернице, Мучња, Муртенице и Златибора. Југозападну границу општине педставља река Лим.

Општина Нова Варош спада у изразито брдско-планинско подручје, са наглашеном и оштром денивелацијом терена. Најнижа надморска висина је на обали Лима, око 436 метара, а највиша на Златару, Голо брдо 1626 метара.Њена средња надморска висина се креће око

1000 метара, а само градско подручје се налази на 950 - 1050 метара надморске висине. Територија општине Нова Варош је "пресечена" на два, скоро једнака дела, језерима која су подигнута на реци Увац (Увачко, Златарско и Радоињско језеро). Површина општине Нова Варош износи 581,47 км².

Подручје општине Нова Варош има умерено планинску климу због струјања ветрова са приморја, па због тога и изузетно квалитетан ваздух.

На територији општине Нова Варош према последњем попису, живи 16.6 хиљада становника.

У Општини је запослено нешто преко 2.600 људи, од чега се највећи број односи на запослене у прерађивачкој индустрији (45%). За њима следе запослени у образовању и здравственој заштити (17.5% и 15.3%, респективно). У јавном сектору је запослено 3,7% од укупног броја запослених.

2.3 Просторни и урбанистички планови

Путна инфраструктура - Нова Варош се налази на магистралном путу М-21, на пола пута од Јадранског мора. Сва насељена места у општини Нова Варош су повезана путном мрежом са централним месним заједницама, а потом и градом (60км регионалних путева и 197 км локалних путева). Мрежа некатегорисаних путева је дужине преко 300 км.

Систем водоснабдевања - Већина месних заједница има изграђене водоводне објекте, мада велики број домаћинстава има индивидуално водоснабдевање. Посебан проблем представља заштита каптажа, црпних станица, резервоара и дотрајали цевоводи.

Канализациони систем са постројењем за пречишћавање отпадних вода - у општини Нова Варош не постоји систем за пречишћавање отпадних вода, већ се отпадне воде путем колектора испуштају у варошку реку, односно у реку Бистрицу.

Није урађен катастар загађивача али је број предузећа која имају обавезу да ураде процену утицаја на животну средину врло мали. Канализациона мрежа покрива око 2990 домаћинстава и 320 правних лица. Укупна дужина примарне фекалне канализације 13км, а кишне 5 км.

- Сеоска домаћинства немају канализациону мрежу.

Олакшице за инвеститоре - Општина Нова Варош је усвојила Локални акциони план запошљавања, определила средства у буџету Општине и закључила уговор са НСЗ о реализацији програма samozapoшљавања и давања субвенција послодавцима за отварање нових радних места.

Општина Нова Варош има урађена планска документа која унапређују амбијент за инвестирање и подстицање економског развоја и то:

- Просторни план општине Нова Варош
- План генералне регулације за подручје града
- Генерални план туристичке зоне Златара

У протеклом периоду Општина је формулисала и усвојила значајан број стратешких, дугорочних докумената којима су постављене основе за плански усмерени развој најзначајнијих друштвених области. У наставку са наведени неки од ових најзначајнијих стратешких докумената:

- Стратегија одрживог развоја општине Нова Варош од 2010-2020. године
- Акциони план за период 2010-2015. за реализацију стратегије одрживог развоја
- Акциони план за младе
- Акциони план запошљавања
- Локални акциони план заштите животне средине

Капитални пројекти општине обухваћени Планом капиталних инвестиција у периоду 2016-2020 године се односе на изградњу инфраструктурних објеката и то пре свега на изградњу комуналне инфраструктуре и изградњу и реконструкцију путева.

3. СТРАТЕШКИ ПРАВЦИ РАЗВОЈА И УНАПЕРЂЕЊА ОСНОВНИХ ДЕЛАТНОСТИ

Основне функције ЈП „3.Септембар“ у оквиру поверених делатности су везане за стабилно и квалитетно задовољавање комуналних потреба корисника комуналних услуга на територији општине Нова Варош.

У том смислу у наредном периоду укупно пословање и развој предузећа, треба у што већој мери подредити унапређењу и развоју поверених комуналних делатности у правцу:

- ❖ Повећања степена доступности комуналних услуга,
- ❖ Веће поузданости и стабилности код пружања комуналних услуга,
- ❖ Бољег квалитета пружених услуга по захтевима корисника и стандардима који се примењују у развијеним европским земљама.

3.1 Достигнути ниво развоја, показатељи и индикатори развоја основних делатности

ЈП „3.Септембар“ се као што се из напред наведеног види, бави пружањем више комуналних услуга то ћемо у насатвку приказати тренутно стање на крају 2016. године, основне индикаторе по појединим преломним временским тачкама (периодима) у наредном дестегодишњем периоду, дакле до 2027. године.

Достигнути ниво у областима којима се бави ЈП „3.Септембар“ у току 2016. године, као полазна основа за даље планирање.

Табела бр.1. Делатност водоснабдевања

Ред. Бр.	Показатељ	Вредност 2016	Јединица мере
0.	Укупан број становника у општини	16638	Становник
1.	Становници општине обухваћени услугом	9350	Становник
2.	Домаћинстава на територији ЈЛС обухв. услугом	3230	Домаћинство
3.	Број правних лица и предузетн. обухв. услугом	355	Број
4.	Број активних водомера (прикључака)	3585	Број
5.	Просечан интервал између два очитав. водомера	45	Дан
6.	Захваћена и прерађена вода за пиће	597890	м ³ /година
7.	Укупна дужина водоводних цеви (примарна и секун. мрежа)	64	км
8.	Потрошња воде – домаћинства фактурисано	371606	м ³ /година

9.	Потрошња воде – правна лица и предузетници	84343	м ³ /година
10.	Укупно запослени у ЈКП	69	Број
11.	Запослени у сектору водоснабдевања	12	
ИНДИКАТОРИ		НИВО 2016	Јед. мере
Губици воде $= (1 - (p_{b8} + p_{b9}) / p_{b6}) * 100$		23,75	%
Степен доступности услуге у односу на укупно становништво		56,20	%
Укупно запослени на 1000 водоводних прикључака		19,24	Број
Запослени у водоводу на 1000 водоводних прикључака		3,35	Број
Запослени у сектору водовода на км водоводне мреже		0,19	Број

Табела бр.2 Канализација

Ред. Бр.	Показатељ	Вредност 2016	Јединица мере
0.	Укупан број становника у општини	16638	Становник
1.	Становници општине обухваћени услугом	8230	Становник
2.	Домаћинства на територији ЈЛС обухва. услугом	2990	Домаћинство
3.	Број правних лица и предузетника обухв. услугом	320	Број
4.	Број прикључака на канализацину мрежу	2990	Број
5.	Количина отпадне воде – домаћинства, фактурисано	324505	м ³ /година
6.	Количина отпадне воде – правна лица и предуз., фактурисано	74638	м ³ /година
7.	Укупна дужина канализационих цеви	20	км
8.	Укупно запослени у ЈКП	69	Број
9.	Запослени у сектору канализације	8	Број
ИНДИКАТОРИ		НИВО 2016	Јед. мере
Степен доступности услуге у односу на укупно становништво		49,50	%
Укупно запослени на 1000 канализационих прикључака		23	Број
Запослени у канализацији на 1000 водоводних прикључака		2,67	Број
Запослени у канализацији на км водоводне мреже		0,40	Број

Табела бр.3 Управљање отпадом

Ред. бр.	Показатељ	Вредност 2016	Једин. мере
0.	Укупан број становника у општини	16638	Становник
1.	Становници општине обухваћени услугом	11080	Становник
2.	Домаћинства на територији ЈЛС обухваћена услугом	4432	Домаћинство
3.	Број правних лица и предузетника обухваћених услугом	380	Број
4.	Количина одвеженог комун. отпада у т	2610	т/година
5.	Количина отпада који се примарно издваја у тонама годишње	25	т/година

6.	Број специјалних активних возила за одвожење отпада	4	Број
7.	Просечна запремина једног возила	13	м ³
8.	Просечна удаљеност од депоније	20	км
9.	Укупно запослени у ЈКП	69	Број
10.	Запослени у сектору управљања отпадом	19	Број
ИНДИКАТОРИ		НИВО 2016	Јед. мере
Степен доступности услуге у односу на укупно становништво		66,60	%
Специфична тежина смећа по становнику		0,65	Кг/дан
Степен поновног искориштења отпада		0	%
Укупно запослени на 1000 крисника		6,22	Број
Запослени у сектору управљања отпадом на 1000 крисника		1,72	Број

Табела бр.4 Пограбне услуге

ПОКАЗАТЕЉИ	НИВО 2016	Једин. мере
Број активних гробаља	2	Број
Број пасивних или спомен гробаља	1	Број
Број сахрана у току године на гробљу које одржава ЈП	10	Број

Табела бр.5 Пијачне услуге

ПОКАЗАТЕЉИ	Јединица мере	Једин. мере
Број и површина пијаца по врстама	Површ. у м ²	Број
- Зелена пијаца	400	1
- Мешовита пијаца	320	1
- Млечна пијаца	220	1
- Кванташка пијаца		1
Инфраструктура (укупно на свим пијацама)		Број
Број тезги		112
Број обележених продајних места		45
Број расхладних комора		7

Табела бр.6 Одржавање чистоће на јавним површинама

Ред. бр.	Показатељ	Вредност 2016	Једин. мере
1.	Број локалних саобраћајница обухваћених годишњим програмом	46	Број
2.	Површина локалних саобраћајница (коловози и тротоари) обухваћени годишњим програмом чишћења	2,81	км ²
3.	Укупна годишња очишћена површина (у м ²)	1.412.156	м ²
4.	Укупна годишња опрана површина (у м ²)	1.198.504	м ²

3.2 Циљеви и приоритети у развоју основних комуналних делатности

У наредном десетогошњем периоду основни циљеви када је пружање комуналних услуга у питању биће рад на квалитету поверених комуналних услуга, повећање доступности истих са карајњим циљем да она буде 100 % на територији јединице локалне самоуправе.

Табела бр.7 Индикатори на кратаци, средњи и дужи рок

Индикатор	На кратак рок до 2019	На средњи рок до 2022	На дужи рок до 2027
Степен доступности испорука воде	72 %	85%	100%
Степен доступности канализација	60%	70%	80%
Губици у дистрибутивној мрежи	15%	12%	8%
Степен доступности одвоз отпада	80%	90%	100%
Специфична тежина отпада по становник.	1 кг	1,1 кг	1,2 кг
Степен рециклираног отпада	5%	10%	15%
Површ.лок.саобр.обух.програм. годишњег чишћења	3,2 км ²	3,8 км ²	4,5 км ²

Из напред приложене табеле види се да не можемо у свим сегментима очекивати степен доступности у појединим комуналним услугама од 100%, али је то свакако нешто чему ћемо уз подршку оснивача тежити.

3.3 Кључне активности потребне за достизање циљева

3.3.1 Јачање кадровских капацитета

Структура запослених кадрова у комуналном сектору генерално је на незадовољавајућем нивоу, што због посла који се обавља, што због релативно ниских зарада који су годинама уназад испод републичког и општинског просека. Додатни проблем представља и забрана запошљавања у јавном сектору те и када се укаже потреба да се ангажује стучни кадар долазимо до нерешивих ситуација на дужи рок.

У предузећу је у наредном десетогодишњем периоду неопходно ангажовати младе, образоване кадрове који могу одговорити све захтевнијим задацима који се постављају пред запослене. Овде се првенствено мисли на ангажовање кадрова са седмим степеном стручне спреме – правник, економиста, машински инжењер, грађевински инжењер. Старосна структура запослених је такође веома неповољна јер тренутно просечна старост запослених у предузећу износи преко 55 година.

Ангажовањем младих, перспективних кадрова успели бисмо да одговоримо брже и ефикасније на све постављене задатке и будемо оперативнији у побољшању квалитета поверених услуга, смањењу губитака и у техничком и финансијском смислу.

У наредном периоду свакако се мора обратити пажња на обуку постојећих запослених преко уско специјалистичких семинара у делатностима водовода и канализације и управљања отпадом како би што брже савладали нове трендове и исте успешно имплементирали.

3.3.2 Инвестирање у опрему и возила

Да би предузеће успешно реализовало постављене дугорочне циљеве свакако се мора значајније инвестирати у опрему и возила. Обзиром да радимо на бази просте репродукције да бисмо прибавили недостајућу опрему морамо се ослонити на подршку оснивача, кредите банака и део средстава из сопствених прихода.

Оно што би било неопходно набавити у наступајућем десетогодишњем периоду су свакако:

- цистена за воду,
- цистерна за отпадне воде (ВОМА)
- теретно возило за превоз радника и алата (2 возила),
- специјално возило за чишћење тротоара и уских улица у зимском периоду
- ауто подизач за одвоз контејнера од 5 м³
- путнички ауто,
- 20 контејнера од 5 м³,
- 200 контејнера од 1,1 м³ због проширења обухвата прикупљања отпада.

Да бисмо у делу испоруке воде достигли постављене циљеве неопходна су значајна инвестициона улагања како би се извршила реконструкција постојећих или изградња нових водоводних система првенствено у сеоским срединама. Такође као једна од приоритетних инвестиционих улагања у водоводни систем у граду је замена азбестног дела цевовода и смањење губитака у водоводној мрежи.

Када су у питању отпадне воде оно што ће свакако бити приоритет је изградња постројења за пречишћавање отпадних вода како би се одговорило еколошким стандардима у очувању животне средине и стандардима Европске уније.

3.3.3 Развој информационог система у функцији оптимизације и праћење учинака

Све већи захтеви изискују и већа улагања у информационе системе и њихову максималну искориштеност.

Увођење праћења свих процеса у производњи и испоруци воде, обрада добијених података и употреба истих од стране запослених изискује њихову едукацију која тренутно није на задовољавајућем нивоу.

Увођење финансијског управљања и контроле у предузеће има за циљ стандардизацију пословних процеса и контролу истих кроз јасно дефинисане параметре.

4. УНАПРЕЂЕЊЕ РАДА И ОРГАНИЗАЦИЈЕ ПРЕДУЗЕЋА

4.1 Унапређење система управљања,руковођења и организације на нивоу предузећа

Систем управљања предузећа у наредном планском периоду ће бити постављен у складу са циљевима и захтевима пословања предузећа дефинисаним законом и другим актима,које доноси Влада Републике Србије и локална самоуправа у циљу обављања поверених делатности од општег интереса за грађане у општини Нова Варош.

4.2 Линије руковођења,надзора и контроле

Линије руковођења,надзора и контроле је потребно дефинисати:

- ❖ Израдом квалитетне и примењиве организационе структуре у предузећу ,
- ❖ Адекватном систематизацијом радних места у погледу стручне спреме, захеваних вештина и искуства,
- ❖ Професионална и лична одговорност субјеката у организацији.

4.3 Увођење стандардизованих процедура (ИСО)

Све већи притисци од стране државе ,који се испољавају кроз доношење великог броја закона и прописа, као и заоштравањем казнене политике у њиховој примени,те генерално јачање притисака јавности која због све већег загађења животне средине, захтева здраву животну и радну средину, доводи до тога да привредни субјекти преиспитују своју праксу у области система руковођења.

Постаје очигледно да предузеће мора да пронађе оптималан пут за што рационалније задовољење свих спољних и унутрашњих захтева.Одговор за решавање горе изнетог је примена интегрисаних система управљања – менаџмента (ИМС) који је усмерен на унапређење процеса рада у свим областима значајним за предузеће.

Пре доношења одлуке о примени одговарајућих стандарда ИСО у предузећу потребно је знати одговоре на следећа питања:

1. Које циљеве треба постићи?
2. Ко су заинтересоване стране и шта се очекује од предузећа?

Такође,локална заједница,локална власт,потрошачи и запослени могу да подстакну побољшања,да прихвате и подрже виши интегрисани систем управљања.Потреба да се предузеће повинује законима и прописима,значи да мора да показује побољшања у менаџменту квалитета,перформансама животне средине и квалитетнијем здрављу и безбедности.

У овом планском периоду потребно је испунити услове за сертификацију,имплементацију и примену међународних стандарда у свим аспектима управљања предузећем и то нарочито:

- ❖ ISO 9001 – систем менаџмента квалитетом,
- ❖ HACCP – систем безбедности хране,
- ❖ ISO 14001 – систем менаџмента заштитом животне средине.

Имајући у виду све напред изнето,сачинили смо преглед неких од показатеља успешности предузећа на кратак рок до 2019,на средњи рок до 2022 год. и најзад на дуги рок до 2027.године.

Табела бр.8 Неки показатељи и индикатори успешности пословања предузећа

Показатељ	На кратак рок до 2019	На средњи рок до 2022	На дужи рок до 2027
Укупни приходи	105.000.000	110.000.000	120.000.000
Укупни расходи	103.500.000	107.000.000	115.000.000
Укупан број запослених	75	80	85
Књиговодствена вредност капитала	38.500.000	42.350.000	48.700.000
Садашња вредност основних средстава	160.000.000	170.000.000	185.000.000
Садашња вредност опреме	38.000.000	45.000.000	55.000.000
Укупне обавезе по кредитима	8.000.0000	9.000.000	11.000.000
Укупна краткорочна потраживања	50.000.000	55.000.000	62.000.000
Укупне краткорочне обавезе	45.000.000	48.000.000	54.000.000
Укупни трошкови радне снаге	52.200.000	57.600.000	64.300.000
Трошкови енергије	14.500.000	17.000.000	20.000.000
Трошкови резервних делова	800.000	950.000	1.500.000
Трошкови текућег и инвестиционог одржавања	5.000.000	6.500.000	8.000.000
Трошкови амортизације	6.500.000	8.000.000	10.000.000
Индикатори	На кратак рок до 2019	На средњи рок до 2022	На дужи рок до 2027
Економичност (расходи/приходи)	0,98	0,97	0,95
Техничка опремљеност рада (садашња вредност опреме по запосленом)	506.666	562.500	647.058
Капитал по запосленом	513.333	529.375	572.941
Наплаћена потраживања (кратк.потр.у односу на годишњи приход)	0,47	0,50	0,51
Степен амортизовања основних средстава (садаш.вредност/набавна вредност)	0,66	0,70	0,76

Степен отписа опреме (садаш.вредност/набавна вредност)	0,62	0,73	0,90
Енергетска ефикасност (трошкови енергије/укупни приходи)	0,13	0,15	0,16
Степен наплате	85%	90%	95%
Ликвидност (крткор.потраживања/кратк.обавезе)	1,11	1,14	1,14
Трош.запослених у односу на укупне расходе	0,50	0,53	0,53
Трош.инвестиционог и текућег одрж.у укупним расходима	0,04	0,06	0,07

5. КАДРОВСКА ПОЛИТИКА И ПЛАН ЗАПОСЛЕНОСТИ

5.1 Оптимална структура и број запослених

Да би предузеће у наступајућем десетогодишњем периоду могло успешно да одговори постављеним циљевима, сасвим је извесно да се број запослених мора повећати и то како у стручним високообразованим кадровима, тако и оним са нижом стручном спремом. Обзиром на то да ће се обим посла знатно увећати, имајући у виду преузимање свих сеоских водова на територији ЈЛС, као и проширењу прикупљања отпада на целокупној територији ЈЛС јасно је да тренутни број запослених не може адекватно одговорити постављеним циљевима те отуда оправдана потреба за повећањем броја запослених.

5.2 Стручно оспособљавање кључних кадрова на нивоу средњег менаџмента и уско специјализованих профила

Стручно оспособљавање кључних кадрова на нивоу средњег менаџмента је битан сегмент у планском периоду како би се адекватно одговорило постављеним циљевима. Преко специјалистичких семинара и радионица треба извршити обуку запослених како би се пратили трендови напретка и савладавање нових технологија уз праћење законских оквира. Обавезати запослене да морају да сертификую своја знања уз похађање адекватних семинара. Редовно пратити обуке из области противпожарне заштите, безбедности и здравља на раду. Запосленим који раде на радним местима где се тражи већи степен стручности омогућити да исти заврше у задатим временским роковима.

5.3 Обезбеђење кадрова за ангажовање на сезонским или другим повременим пословима

Обзиром на природу посла којим се предузеће бави врло често се отвара могућност ангажовања сезонских радника, што је предузеће користило у сарадњи са Националном службом запошљавања кроз пројекат Јавних радова, и у својој режији. Овакава могућност је актуелна код пролећног сређивања града, чишћења јавних површина, уређења гробља, реконструкције ценовода. Оваква сарадња са Националном службом запошљавања се показала посебно значајном у ситуацији када је на снази забрана запошљавања у јавном

сектору која је и даље актуелна. Генерално предузећа у јавном сектору имају проблем са ангажовањем физичких радника те се тај проблем решава управо на овај начин.

6. ПОЛИТИКА ЦЕНА ОСНОВНИХ КОМУНАЛНИХ УСЛУГА

Комуналне услуге у много чему се разликују у односу на друге услуге са тржишта. Оне су у својој суштини незаменљив услов живота у свим мање или више урбанизованим срединама, тако да је тражња за њима изразито нееластична. Корисници једноставно нити могу, нити желе да их се одрекну. То је њихова потреба и они са правом очекују од надлежне јединице локалне самоуправе да им обезбеди сигурност, континуитет и задовољавајући квалитет, или, другим речима, желе да имају задовољавајући комунални стандард и нормалан живот.

Следећи принципе Европске уније, неспорно је да потрошач треба да плаћа све трошкове, а ти принципи су у пуној мери инкорпорирани и у наше законодавство. Такође је неспорно да потрошач треба да плати само своје, а не и туђе трошкове, као што је неспорно да треба да буде заштићен од било ког вида прекорачења овлашћења од стране доносиоца одлука или било ког вида злоупотребе монопола комуналног предузећа. Такође, будући да је овде реч о егзистенцијалним услугама, потрошач треба да буде заштићен и у случају када плаћање рачуна за комуналне услуге објективно превазилази његову реалну куповну моћ.

6.1 Одређивање цена комуналних услуга

Основна регулатива око цена дата је у Закону о комуналним делатностима, који уз друга питања регулише и начин финансирања комуналних делатности (члан 24), начела за формирање цена комуналних услуга, као и процедуру њиховог одобравања.

Начела за одређивање цена комуналних услуга прописана су чланом 25. Закона. Поред начела „потрошач плаћа” и „загађивач плаћа”, овим чланом је прописано да цене треба да покрију све расходе, али уз уважавање принципа приступачности повезаног са реалном куповном моћи корисника. Оно што је новина у односу на ранија решења садржано је у тачки 5) овог члана, којом Закон практично ускраћује могућност различитих тарифа за поједине групе корисника (домаћинства, привреда, друштвене делатности) за комуналне услуге.

Поступак промене цена комуналних услуга прописан је чланом 28. Као и раније, одлуку о промени цена комуналних услуга доноси вршилац (надзорни одбор јавног комуналног предузећа), а ту одлуку, у форми образложеног захтева, доставља надлежном органу јединице локалне самоуправе ради прибављања сагласности.

Субвенционисање одређених категорија корисника комуналних услуга прописано је чланом 29. Овим решењем омогућено је локалној самоуправи да одреди кориснике којима се одобрава одређена субвенција, али уз обавезу да износ тих субвенција из буџетских средстава надокнади вршиоцу.

Основни недостатак постојећег *Закона о комуналним делатностима* управо је у томе што није предвидео и дефинисао **механизме** којима ће се обезбедити примена прописаних у основи исправних и са регулативом ЕУ усаглашењих начела за формирање цена комуналних услуга. Овај недостатак препознат је у Министарству грађевинарства и урбанизма, које је већ

покренуло процедуру уз доношење посебног подзаконског акта – **јединствене методологије за одређивање цена комуналних услуга**, чија би примена за локалне самоуправе била обавезујућа. То би у сектору цена комуналних услуга био нов квалитет, а добра околност је што министарству при прављењу тог подзаконског акта може да буде од користи већ урађен и публикован документ СКГО, под називом „Јединствена методологија за одређивање цена комуналних услуга”.

Потпуно покривање трошкова кроз успостављен тарифни систем јесте „норма” која је прихваћена у највећем броју земаља ЕУ. То значи да комунално предузеће из прикупљених прихода генерише довољну количину средстава за покривање свих трошкова оперативног функционисања система, одржавања, плус износ за капиталне инвестиције. Капиталне инвестиције се финансирају, у овом случају, прво из амортизације постојећих основних средстава, плус, друго, из оствареног профита предузећа.

Међутим, ови извори не омогућавају довољну количину средстава потребну за веома интензивна инвестициона улагања у комуналној привреди. То значи да ће предузеће, морати да се на тржишту капитала појављују као зајмотражилац, а то значи да ће морати да има одређени ниво кредибилности како би могло да добије поверење банака и других потенцијалних инвеститора. У случају кредитне реализације инвестиције предузеће мора кроз принцип потпуног покривања трошкова кроз успостављене тарифе да обезбеди довољан износ средстава за отплату како главнице дуга, тако и камата.

Због тога се код одређивања за принцип потпуног покривања трошкова кроз тарифни систем морају у обзир узети следећи **елементи**:

- оперативни трошкови и трошкови одржавања,
- амортизација,
- плаћање камата на узете кредите за капиталне инвестиције,
- отплата главнице дугова изнад износа средстава прикупљених кроз амортизацију,
- покривање износа ненаплаћених рачуна за испоручене услуге,
- профит.

На овај начин одређене тарифе имају за последицу рационално понашање потрошача (смањење потрошње воде, а самим тим и генерисање отпадних вода или улагања у енергетску ефикасност како би се смањили рачуни за топлотну енергију), али се ипак генерише довољан обим прихода предузећа да би се нормално одвијало функционисање система, чак и уз одређени ниво капиталних инвестиционих издатака.

Друго одређење означено је појмом одрживог покривања трошкова за испоручене комуналне услуге и оно је промовисано најчешће од стране Организације за економску сарадњу и развој (ОЕСД). Као и у претходном случају, и овде се подразумева да се кроз наплату за испоручене услуге прикупљају средства за све трошкове нормалног функционисања система (оперативне и текућег одржавања), као и највећи део потребног износа за капиталне инвестиције, а не целокупан износ као у првом случају. Пажња се овде више посвећује питању приуштивости, поготово у земљама као што је Србија, где успостављање тарифног система по првом моделу значи и драстичне скокове у ценама комуналних услуга, што би очекивано довело до смањивања степена наплативости или одређивања потрошача за илегалне начине остваривања потрошње. Нарочито је битно нагласити да су све анализе показале да је код наглог повећавања цена комуналних услуга то праћено и очекивањем потрошача за очигледно унапређење квалитета услуга што је тешко оствариво у кратком року. Управо стога се на одрживо покривање трошкова гледа као на комбинацију повишења

тарифа уз координирано вођење рачуна о приуштивности, односно могућностима да потрошачи поштују те више тарифе.

Према томе, јасни су правци за креирање стабилне и дугорочно одрживе политике тарифирања. Прво треба створити предуслове за постепени прелазак на цене комуналних услуга којима се покривају сви трошкови предузећа укључујући и његов развој, али паралелно с тим треба разрешити бројне дилеме:

- приступачност цена и одрживост система фактурисања и наплате,
- јединственост тарифног система за све кориснике услуга на територији локалне самоуправе и отклањање затечених разлика,
- компоненте цена које се наглашавају на рачунима,
- јединице мере на основу којих се врши обрачун извршених услуга,
- увођење (или не)дестимулативних елемената (блок тарифе) или финансијских подстицаја у тарифни систем.

Тренутно важеће цене комуналних услуга су конципиране управо тако да не покривају ни трошкове редовног пословања, тако да разматрање могућности значајнијег инвестиционог улагања тренутно није могућа, док не заживи горе наведени концепт, што је и пројетовано на дуги рок.

У наредниј табели приказаћемо тренутну покривеност текућих калкулативних трошкова комуналних услуга и пројекције истих на кратак, средњи и дуги рок уз тенденцију да се из добијених калкулативних цена у будућности акумулира и део средстава за капиталне инвестиције.

Табела бр.9 Део цене услуга намењен за развој

Индикатор	На кратак рок до 2019	На средњи рок до 2022	На дужи рок до 2027
Степен покрића текућих трошкова	85%	95%	100%
Планирана стопа акумулативности	0	3%	7%

Табела бр.10 Оптималне јединице мере за извршену комуналну услугу

Врста комуналне услуге	Јединица мере	Начин мерења
Вода за пиће	м ³	Очитана потрошња воде на мерном инструменту
Канализација	м ³	Очитана потрошња воде на мерном инструменту
Изношење смећа	м ²	Према површини стана или пословног простора
	Члан домаћинства	Према евидентираним члановима породичног домаћинства
	Породично домаћинство	Према евидентираним породичном домаћинству

6.2. Примена принципа „једна цена – једна услуга“

Када је реч о тарифним ставовима за поједине групе корисника комуналних услуга, локалне самоуправе треба да настоје да у ценовницима буде што је могуће мање група (категорија) корисника.

Калкулативне цене су тренутно тако постављене да је однос цена за грађане и привреду постављен у односу 1:1,5. Тенденција свакако треба да иде у правцу постепеног смањења до коначног изједначења ових цена на ниво 1:1.

Ако већ постоје различите тарифе за домаћинства и за правна лица, онда та диференцијација једноставно мора да остане у ценовнику, а у политици цена треба настојати да се распони између тарифа постепено смањују, тако да после неколико година до краја важи принцип „једна цена за једну услугу”.

Међутим, поред праксе различитих тарифа за становништво и за правна лица коју треба постепено напуштати, постоје друге ситуације и потребе да се ценовници диференцирају по појединим групама од којих су неке више, а неке мање оправдане. Тако имамо примере да се корисници комуналних услуга из категорије „правна лица” даље деле на подкатегорије (I, II, III група), или случајеве да се корисници из категорије „домаћинства” деле на подгрупе „индивидуални тип становања”, „колективни тип становања”, сеоска подручја...

6.3 Границе приступачности просечног рачуна у односу на реалну куповну моћ становништва

Руководећи се начелом приуштивости предузеће ће тежити да се износ фактура за основне комуналне услуге крећу у наведеном опсегу.

Врста комуналне услуге	Основица	На кратак рок до 2019	На средњи рок до 2022	На дужи рок 2027
Вода за пиће	Остварена просечна НЕТО зарада у Новој Вароши, званични статистички податак	До 2%	До 2,5%	До 3%
Канализација		До 1%	До 1,5%	До 2%
Изношење смећа		До 1%	До 1,3%	До 1,5%

7.ОВИРНИ ПЛАН ИНВЕСТИЦИЈА И ИНВЕСТИЦИОНА ПОЛИТИКА

Инвестициона улагања у наступајућем десетогодишњем периоду зависиће искључиво од локалне самоуправе и могућности кредитног задужења предузећа. Обзиром на чињеницу да досадашње калкулативне цене нису биле ни на нивоу покрића реалних трошкова јасно је да предузеће нема довољна средства за капитална улагања.

Локална самоуправа је свесна таквог стања и управо је из тих разлога у Плану капиталних инвестиција општине Нова Варош до 2020 године, презентовано и испланирано неколико веома важних капиталних пројеката са процењеном вредношћу истих и статусом пројектне документације.

Следи преглед потенцијалних капиталних инвестиција:

✚ **Изградња мреже колектора за општину Нова Варош** – идејни пројекат,процењена вредност 120 милиона динара. Сакупљање и сепарација кишних и фекалних отпадних вода са територије градске зоне Нове Вароши и туристичке зоне Златара, и елиминисање неповољног еколошког утицаја на слив реке Лима услед испуштања фекалних вода.Тренутно не постоје услови за третман отпадних вода јер фекална и кишна канализациона мрежа нису у потпуности развојене.Циљ је спречавање загађења сливног подручја реке Лим и побољшање квалитета живота грађана у зони постојећег водотока Варошке реке.

✚ **Изградња постројења за пречишћавање отпадних вода** – идејни пројекат, процењена вредност 250 мил.динара. Сакупљање и пречишћавање отпадних вода са територије градске зоне Нове Вароши и туристичке зоне Златара, и елиминисање неповољног еколошког утицаја на слив реке Лима услед испуштања фекалних вода.Тренутно се отпадне воде испуштају директно у водоток.

✚ **Изградња система за водоснабдевање Ђурчића врело** – пројекат за извођење завршен,процењена вредност 224 мил.динара. Пројекат ће задовољити потребе више села за пијаћом водом (Села: Божетићи, Дебелџа, Буковик,Штитково, Љепојевићи, Комарани, Акмачићи,Дрмановићи) као и градско подручје Нове Вароши.Тренутно се потребе становништва решавају са малих појединачних изворишта а у периду лета већина наведених села је без воде и снабдевају се помоћу цистерни и довозом воде.

✚ **Реконструкција сеоских водовода** – процењена вредност 40 мил.динара.Због дотрајалости постојеће водоводне мреже и великих губитака воде велики број села нема уредно снабдевање водом.Тренутно се потребе становништва решавају са малих појединачних изворишта а у периду лета већина села је без воде и снабдевају се помоћу цистерни и довозом воде.На постојећој мрежи не постоје водомери, огроман је број дивљих прикључака и напрстина на мрежи.Реконструкцијом мреже решиће се проблеми водоснабдевања у овим селима.Створиће се предуслови за развој сеоског туризма и производњу здраве хране.

Наведене капиталне инвестиције ће се финасирати из сопствених средстава,кредита код пословних банака и аплицирањем за бесповратна средства код међународних или националних фондова.

Када је у питању опрема надамо се да ће предузеће моћи да занчајан део исте набави из сопствених средстава,могућношћу задужења на финансијском тржишту или аплицирањем код потенцијалних међународних или националних донатора.На овакав начин већ смо обезбедили значајну опрему као што су две ауто смећарке,рециклажна линија,комплети контејнера за сепарацију рециклабирног отпада.

Предузеће из сопствених извора финансира замену дотрајалих возила и опреме као и инвестиционо одржавање комуналних објеката и опреме којом располаже.

8. МЕРЕ ЗА РЕАЛИЗАЦИЈУ ДУГОРОЧНОГ ПЛАНА

У процесу управљања ризицима идентификовани су кључни ризици који могу имати знатан негативан утицај на оперативно пословање, финансијску стабилност, ликвидност, поузданост система, али и на тржишну репутацију предузећа. Процес идентификације ризика спроводи се с циљем спровођења мера превенције, када је то могуће, и кризних мера за ублажавање

последица испољавања ризика. Понекад ни проактивно управљање ризицима и спроведене мере не могу у потпуности спречити и отклонити последице насталих ризика.

У складу са законском обавезом предузеће је сачинило дугорочни план пословне стратегије али да би се исти реализовао у већем или мањем обиму, морамо скренути пажњу на неколико битних фактора и то:

- ❖ Политички фактори – политичко уређење и стабилност, промене у политичком окружењу, пореска политика, законска регулатива и трендови.
- ❖ Економски фактори – ниво пословних циклуса, цена радне снаге, очекиване промене економског окружења,
- ❖ Социјални фактори – који су код нас посебно изражени имајући у виду све мању стопу природног прираштаја, све већи одлив становништва ка већим центрима, здравље популације, образовна слика и друштвена кретања, животни стил и навике,
- ❖ Технолошки фактори – активности у области истраживања и развоја, утицај савремених технологија и могућност њихове примене.

У реализацији постављених циљева поред наведених фактора, предузеће се врло лако може суочити са следећим ризицима:

- ❖ **Комунална инфраструктура** – услед дотрајалости појединих делова водоводне и канализационе мреже, може долазити до значајних застоја у испоруци воде за пиће.
- ❖ **Временски и хидролошки услови** – обзиром на чињеицу да се за водоснабдевање Нове Вароши користе подземни извори, услед неког дужег сушног периода може доћи до потенцијалних рестрикција у испоруци воде, што се у неким ранијим периодима дешавало.
- ❖ **Пословне перформансе** – тренутне и будуће пословне перформансе можда неће довести до испуњења стратешких таргета. Одржавање и раст прихода од испоруке воде за пиће и одвожења отпада као носећих комуналних делатности, утиче на реализацију свих дефинисаних циљева. Морамо се овде осврнути на негативне тенденције које су константно присутне у смањењу броја корисника наведених услуга, и када су у питању и физичка и првна лица.
- ❖ **Закон и регулатива** – промене законодавног оквира, одлуке надлежних органа могу имати позитиван или негативан ефекат на пословање предузећа што је у овом моменту веома тешко пројектовати.
- ❖ **Раст трошкова** – промена услова задуживања и евентуални раст оперативних трошкова од оперативних прихода.
- ❖ **Финансирање и ликвидност** – обезбеђење повољних финансијских средстава из локалних и међународних извора. Промена каматних стопа доводи до веће цене кредитних извора и самим тим утиче на план инвестиција и одржавање солвентности и ликвидности. Пребрзо инвестирање у капиталне пројекте доводи до великог финансијског напрезања и угрожавања финансијске

стабилности.Пролонгирање плаћања обавеза из пословања има негативне последице по репутацију и одржавање доброг односа са укљученим интересним групама.

- ❖ **Запослени** – неопходно је континуирано пратити резултате запослених и налазити адекватне начине да се исти мотивишу за постизање што бољих резултата.Неопходно је континуирано пратити и унапређивати програме, и процедуре које се односе на безбедност на раду,као и едукацију запослених како би одговорили адекватно задацима који се пред њих постављају.

Предузеће ће се трудити да све поверене комуналне делатности обави благовремено и квалитетно уз максимално смањење трошкова,бригу доброг домаћина у располагању повереном имовином и опремом,при том водећи рачуна о запосленима,њиховој мотивацији,заштити на раду,праћењу свих законских прописа и аката.

Приоритет у сарадњи са локалном самоуправом ће бити обезбеђење што веће доступности комуналних услуга свим становницима локалне заједнице што изискује велика финансијска улагања и заједнички рад свих актера у том процесу.

Континуирано ће се радити на задовољству наших корисника и њиховој мотивацији да економично користе комуналне услуге и да заједнички радимо на очувању животне средине у којој заједнички живимо и радимо.

ЈП „3.СЕПТЕМБАР“ НОВА ВАРОШ

В.Д.ДИРЕКТОР

Сузана Шуљагић,дипл.еџц