



Na osnovu člana 22 Statuta Brčko distrikta BiH – prečišćeni tekst (Službeni glasnik Brčko distrikta BiH, broj 2/10), člana 14 Zakona o javnim preduzećima u Brčko distriktu Bosne i Hercegovine – prečišćeni tekst (Službeni glasnik Brčko distrikta BiH, broj 22/18), člana 64 Poslovnika o radu Skupštine Brčko distrikta BiH – prečišćeni tekst (Službeni glasnik Brčko distrikta BiH, broj 54/18) i Odluke Upravnog odbora JP „Komunalno Brčko“ Brčko distrikt BiH o usvajanju Strateškog plana JP „Komunalno Brčko“ Brčko distrikt BiH za period 2019. – 2021. godine, broj: 01-02731/18, broj akta: 02.02-64-JB-003 od 11. 12. 2018. godine, Skupština Brčko distrikta BiH, na 39. redovnoj sjednici održanoj 16. januara 2019. godine, donosi

ODLUKU O DAVANJU SAGLASNOSTI

Član 1

Daje se saglasnost na Odluku Upravnog odbora JP „Komunalno Brčko“ Brčko distrikt BiH o usvajanju Strateškog plana JP „Komunalno Brčko“ Brčko distrikt BiH za period 2019. – 2021. godine, broj: 01-02731/18, broj akta: 02.02-64-JB-003 od 11. 12. 2018. godine.

Član 2

Ova odluka stupa na snagu danom donošenja i bit će objavljena u Službenom glasniku Brčko distrikta BiH.

Broj: 01-02-514/19
Brčko, 16. 1. 2019. godine

Dostavljeno:

- 1) Predsjedniku
- 2) Dopredsjedniku
- 3) Gradonačelniku
- 4) JP „Komunalno Brčko“ Brčko distrikt BiH
- 5) Sektoru za opšte poslove i strateško planiranje
- 6) Arhivi



PREDsjedNIK
SKUPŠTINE BRČKO DISTRIKTA BiH
Esed Kadrić

Kadrić

Javno preduzeće za komunalne usluge JP „KOMUNALNO BRČKO“ d.o.o.
Brčko distrikt BiH
Javno preduzeće za komunalne usluge JP „KOMUNALNO BRČKO“ d.o.o.
Brčko distrikt BiH

Број/Број: 01-02731/18
Датум/Datum: 18.01.2019



JP "Komunalno Brčko" d.o.o.
Brčko distrikt BiH

ЈП "Комунално Брчко" д.о.о.
Брчко дистрикт БиХ

Broj predmeta: 01-02731/18
Broj akta: 02.02-64-JB-003
Brčko, 11.12.2018.godine

Na osnovu člana 14. Zakona o javnim preduzećima Brčko distrikta BiH – prečišćeni tekst („Službeni glasnik Brčko distrikta BiH“ broj: 22/18) i člana 53. Statuta JP „Komunalno Brčko“ d.o.o. Brčko distrikt BiH, a u vezi člana 31. tačka d) Poslovnika o radu Upravnog odbora JP „Komunalno Brčko“, Upravni odbor JP „Komunalno Brčko“ d.o.o. Brčko distrikta BiH na 20. vanrednoj sjednici održanoj 11.12.2018. godine, donio je sljedeću

ODLUKU
o usvajanju Strateškog plana JP „Komunalno Brčko“ d.o.o. Brčko distrikt BiH
za period 2019. – 2021. godina

Član 1.

Usvaja se Strateški plan JP „Komunalno Brčko“ d.o.o. Brčko distrikt BiH za period 2019. - 2021. godina.

Član 2.

Strateški plan iz člana 1 ove Odluke nalazi se u prilogu i čini sastavni dio ove Odluke.

Član 3.

Ova Odluka stupa na snagu danom davanja saglasnosti Skupštine Brčko distrikta BiH na istu.



**PREDSJEDNIK
UPRAVNOG ODBORA**
Anto Ilić

Dostavljeno:

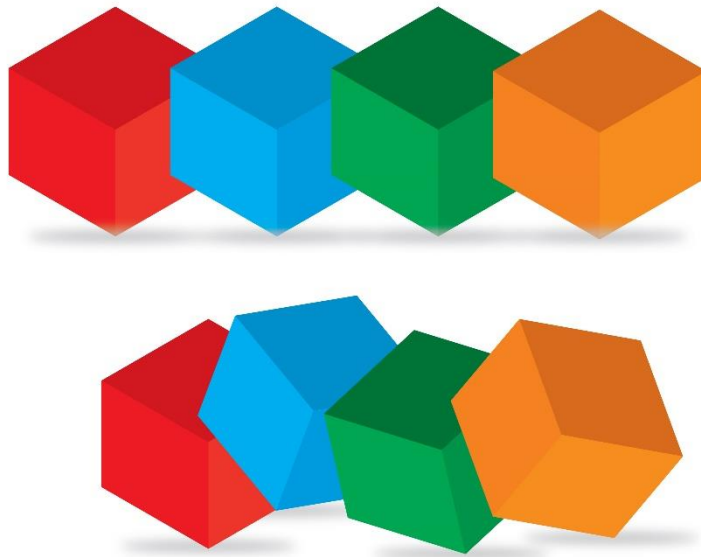
- Skupštini Brčko distrikta BiH
- Predsjedniku Upravnog odbora
- Direktor
- Pomoćnicima direktora x4
- Šefovima RJ x3
- Evidenciji
- Arhivi

Studentska br. 13, 76100 Brčko distrikt BiH
Tel.: +387 49 217 255, Fax: +387 49 216 118
E-mail: info@komunalno.ba / www.komunalno.ba

ID: 4600244130005 / PDV: 600244130005
Račun za pravna lica i budžetske korisnike:
Žiro račun: 338370-2261421997
kod UniCredit Bank d.d. Mostar
Račun za fizička lica:
Žiro račun broj: 555200-0040302642
NOVA BANKA a.d. Banja Luka

Студентска бр. 13, 76100 Брчко дистрикт БиХ
Тел.: +387 49 217 255, Факс: +387 49 216 118
E-mail: info@komunalno.ba / www.komunalno.ba

ID: 4600244130005 / ПДВ: 600244130005
Раčун за правна лица и буџетске кориснике:
Жиро рачун: 338370-2261421997
код UniCredit Bank д.д. Мостар
Раčун за физичка лица:
Жиро рачун број: 555200-0040302642
НОВА БАНКА а.д. Бања Лука



STRATEŠKI PLAN 2019. – 2021.



JP "Komunalno Brčko" d.o.o.
Brčko distrikt BiH
JP "Комунално Брчко" д.о.о.
Брчко дистрикт БиХ

Октобар, 2018.



Oznaka dokumenta:	Strateški plan JP „Komunalno Brčko“ za period 2019 – 2021
Status:	Nacrt: oktobar 2018. Usvojen: 11.12.2018. godine Revidiran: /
Verzija:	1.0
Datum verzije:	

SADRŽAJ :

SADRŽAJ :	3
1. POLAZNI ELEMENTI ZA IZRADU STRATEŠKOG PLANA.....	4
2. KLJUČNI POKAZATELJI O PREDUZEĆU	5
3. OSNOVNI PODACI O PREDUZEĆU.....	5
4. RIZICI U REALIZACIJI STRATEŠKOG PLANA	6
5. STRATEŠKA USMJERENJA.....	7
5.1. MISIJA.....	7
5.2. VIZIJA	7
5.3. STRATEŠKI CILJEVI	7
6. ORGANIZACIJA.....	7
7. LJUDSKI RESURSI	10
8. SWOT ANALIZA PREDUZEĆA.....	11
9. ANALIZA UNUTRAŠNJE I VANJSKE SREDINE	13
10. AKTIVNOSTI NA REALIZACIJI STRATEŠKI CILJEVA.	14
10.1. Strateški programi/projekti.....	14
10.2. Akcioni planovi za realizaciju programa/projekata	18
11. PRAĆENJE PROVOĐENJA STRATEŠKOG PLANA	24
FINANSIJSKI DIO STRATEŠKOG PLANA 2019.-2021. GODINA.....	25
PLAN INVESTICIJA 2019.-2021. GODINE.....	25

1. POLAZNI ELEMENTI ZA IZRADU STRATEŠKOG PLANA

Javno preduzeće „Komunalno Brčko“ d.o.o. Brčko distrikt BiH posluje od 01.01.2008. godine u skladu sa Odlukom o osnivanju i Zakonom o javnim preduzećima Brčko distrikta BiH. U skladu sa članom 14. Zakona o javnim preduzećima i članom 53. Statuta preduzeća, Preduzeće je dužno planirati poslovanje pripremom trogodišnjeg i godišnjeg plana poslovanja, koji se nakon usvajanja od strane Upravnog odbora Preduzeća, dostavlja osnivaču na saglasnost. Uvođenjem sistema kvaliteta 2010. godine, u Preduzeću je uspostavljena porocedura „Planiranje“ kojom je precizno definisan postupak izrade planova, kao i odgovornosti i rokovi u pomenutom procesu.

JP „Komunalno Brčko“, d.o.o Brčko distrikt BiH izradilo je ovaj strateški plan na period od tri godine sa ciljem definisanja jasnih smjernica razvoja Preduzeća, a koji uključuje strateške ciljeve i aktivnosti koje se planiraju realizovati da bi postalo primjer uspješnog Preduzeća koje pruža komunalne usluge u skladu sa važećom legislativom, najvišim standardima kvaliteta, ostvarujući zadovoljstvo korisnika, zaposlenih i šire društvene zajednice. Ovaj strateški plan odnosi se na period od 2019. do 2021. godine.

Izrada strateškog plana započeta je Odlukom direktora broj INT-02.01-00147/18 od 27.3.2018. godine, kojom je određena radna grupa za izradu nacrtu plana, kao i osnovne smjernice za izradu.

Osnovne smjernice koje su korištene za izradu strateškog plana su:

- Misija JP „Komunalno Brčko“
- Vizija
- Strateški ciljevi.

Kao polazna osnova za izradu strateškog plana korištena su:

- strateška usmjerenja data od strane rukovodstva,
- okvirni finansijski plan prihoda i rashoda,
- uslovi i obaveze iz licenci za obavljanje regulisanih elektroprivrednih djelatnosti, Opšti uslovi za isporuku električne energije i ostala regulativa u oblasti distribucije i snabdijevanja električnom energijom,
- Zakon o komunalnim djelatnostima Brčko distrikta BiH,
- važeći cjenovnici usluga koje pruža JP „Komunalno Brčko“ i tarifni stavovi za obračun isporučene električne energije.

Sam proces strateškog planiranja prošao je sljedeće faze:

- Izvršena je analiza i prilagođavanje misije i vizije Preduzeća trenutnom stanju koje vlada, kako u okruženju, tako i unutar Preduzeća.
- Definisani su strateški ciljevi, koji predstavljaju put koji Preduzeće treba da pređe iz trenutnog u željeno stanje na kraju planskog perioda, odnosno na kraju 2021. godine.
- Izvršena je analiza trenutnog stanja u kojem se nalazi Preduzeće, te je analizirana okolina u kojem Preduzeće posluje (SWOT analiza).
- U skladu sa provedenom SWOT analizom definisana je strategija i akcije koje Preduzeće treba provesti da bi ostvarilo postavljene strateške ciljeve, odnosno ostvarilo svoju viziju.
- Identifikovani su i analizirani rizici relevantni za ostvarenje strateških ciljeva, na osnovu kojih se utvrđuju mjere koje je neophodno preduzeti da bi se rizici održali u prihvatljivim granicama. Ove mjere se konkretizuju i uobziruju u poslovnim planovima.
- Strateškim planom definisane su i odgovorne organizacione jedinice za realizaciju pojedinih segmenata strateškog plana, kao i metode i načini praćenja i mjerenja ostvarenja strateških ciljeva.





U središtu vizije razvoja je finansijska samoodrživost, zadovoljstvo kupaca i korisnika usluga Preduzeća, kao i poboljšanje kvaliteta usluga, što direktno utiče na unapređenje kvaliteta života u lokalnoj zajednici. Do ostvarivanja vizije vodi put koji predviđa realizaciju nekoliko najvažnijih, strateških ciljeva. Za svaki od strateških ciljeva definisan je niz međusobno usklađenih aktivnosti i projekata, čime se obezbjeđuje čvrsta operativna veza između faze izrade i faze provođenja, koja slijedi nakon prihvatanja strateškog dokumenta.

2. KLJUČNI POKAZATELJI O PREDUZEĆU

Opis	2015	2016	2017	Jedinica mjere
Upisani osnivački kapital	2.000	2.000	2.000	KM
Operativni prihodi	38.752.969	38.639.924	39.539.462	KM
Operativni rashodi	37.510.956	38.423.170	41.444.224	KM
EBITDA	2.443.402	1.545.234	-	KM
Dobit/gubitak	460.656	(6.989.834)	(2.005.241)	KM
Broj zaposlenih (na kraju godine)	461	498	465	-

3. OSNOVNI PODACI O PREDUZEĆU






Javno preduzeće „Komunalno Brčko“ d.o.o. Brčko distrikt BiH posluje od 01.01.2008. godine u skladu sa Odlukom o osnivanju i Zakonom o javnim preduzećima Brčko distrikta BiH. Osnovne djelatnosti JP „Komunalno Brčko“ su distribucija, snabdijevanje i trgovina električnom energijom, proizvodnja i distribucija vode, prikupljanje, transport i deponovanje otpada, čije obavljanje je uređeno kroz organizacionu strukturu od četiri radne jedinice:

-  RJ Elektrodistribucija,
-  RJ Vodovod i kanalizacija,
-  RJ Čistoća, i
-  RJ Administracija.



Javnim preduzećem „Komunalno Brčko“ d.o.o. Brčko distrikt BiH rukovodi Upravni odbor od pet članova, koji za svoj rad odgovara osnivaču – Skupštini Brčko distrikta BiH. Odlukom

Gradonačelnika Brčko distrikta BiH 25. jula 2016. godine za članove Upravnog odbora JP „Komunalno Brčko“ d.o.o. Brčko distrikt BiH imenovani su:

-  Anto Ilić, predsjednik Upravnog odbora
-  Dragan Tomić, potpredsjednik Upravnog odbora
-  Smiljana Čolaković, član Upravnog odbora
-  Mirsad Hasanbašić, član Upravnog odbora
-  Muamer Ahmetspahić, član Upravnog odbora.














Odlukom Upravnog odbora Preduzeća za direktora Preduzeća imenovan je Mirsad Đapo.

4. RIZICI U REALIZACIJI STRATEŠKOG PLANA

JP „Komunalno Brčko“ će u periodu 2019.-2021. godine u svom poslovanju biti suočeno sa određenim rizicima, te mora planirati i uspostaviti instrumente za upravljanje rizicima. Najvažniji uticajni faktori na buduće poslovanje, pored upravljanja poslovnim procesima, su tržišne cijene električne energije, ali i cijena usluga proizvodnje i isporuke vode, te odvoza otpada.

Sve aktivnosti u okviru ovoga strateškog plana, planirane radi ostvarenja strateških ciljeva, u sebi sadrže mjere koje eliminišu ove rizike ili smanjuju ih na nivo prihvatljivosti. Kod izrade poslovnog plana, u okviru planiranja poslovnih ciljeva, Preduzeće će detaljno analizirati ove rizike i jasnije propisati mjere na smanjenju rizika ili definisanju kontrola nad rizicima.

U procesu izrade strateškog plana identifikovano je nekoliko rizika, od kojih su najznačajniji sljedeći:

-  Otvoreno tržište električne energije,
-  Neizgrađene kompetencije, prije svega ljudski kapaciteti za trgovinu električnom energijom,
-  Cijena električne energije, za kupce koji se snabdijevaju u okviru univerzalne usluge, ne pokriva sve troškove distribucije i snabdijevanja,
-  Konkurencija na tržištu električne energije i pojava novih snabdijevača sa konkurentnijom ponudom,
-  Nepostojanje metodologije za određivanje cijene usluge vodosnabdijevanja i odvoza otpada, zasnovane na principu priznavanja svih stvarnih i neophodnih troškova poslovanja, isključujući na taj način politiku iz ove oblasti,
-  Uticaj politike na upravljanje i poslovanje Preduzeća,
-  Nedostatak kvalifikovane radne snage,
-  Kompetencija kadrova u procesu upravljanja i rukovođenja Preduzećem i samim poslovnim procesima,
-  Naplata potraživanja od kupaca,
-  Nedovoljno ulaganje u izgradnju infrastrukturnih objekata,
-  Neriješeno pitanje trajnog zbrinjavanja komunalnog otpada,
-  Amortizacija u slučaju provođenja diobenog bilansa sa Vladom Brčko distrikta BiH (preuzimanje vlasništva nad komunalnom infrastrukturom),
-  Nepredviđeni događaji tj. viša sila.

Od gore navedenih rizika problem obračuna amortizacije zaslužuje posebnu pažnju. Naime, zahtjev za provođenje diobenog bilansa sa Vladom Brčko distrikta BiH, kada je u pitanju elektroenergetska infrastruktura odavno je ispostavljen od strane Regulatorne agencije za električnu energiju DERK. Da bi se trošak amortizacije priznao kao prihvatljiv trošak u procesu odobrenja tarifa za usluge distribucije električne energije, neophodno je da se ta infrastruktura nalazi u vlasništvu Preduzeća. Ukoliko bi se diobenim bilansom i ostala komunalna infrastruktura (vodovodni i kanalizacioni sistemi, fabrika vode) predale u vlasništvo Preduzeću, tada bi trošak amortizacije bio teret koji se ne bi mogao pokriti iz svojih redovnih prihoda. (Primjera radi, vrijednost fabrike vode (nabavna vrijednost) iznosi 25.365.349,19 KM. Stopa amortizacije za objekte

visokogradnje iznosi 2,5 %, dok za objekte niskogradnje 3 %. Na iznos vrijednosti fabrike vode godišnja amortizacija iznosila bi oko 1.000.000,00 KM).

Ovaj problem se može riješiti na dva načina. Prvi je da se poveća cijena usluge iz koje bi se ovaj trošak mogao pokriti, odnosno da pokrivanje ovoga troška ide na teret korisnika usluge. Drugi način je da Vlada Brčko distrikta BiH, dostavlja Preduzeću sredstva za pokrivanje troška amortizacije, odnosno da se trošak pokriva iz Budžeta Brčko distrikta BiH.

Preuzimanje komunalne infrastrukture u vlasništvo, a bez rješenja pokrivanja troška amortizacije, je rizik, koji bi ozbiljno ugrozio funkcionisanje Preduzeća.

5. STRATEŠKA USMJERENJA

5.1. MISIJA

Naša misija je da pružamo usluge distribucije i snabdijevanja električnom energijom, proizvodnju i distribuciju vode, prikupljanje i odvodnju otpadnih voda, prikupljanje i deponovanje otpada te održavanje higijene javnih površina. Sve usluge su na nivou propisanog kvaliteta, maksimalno prilagođene zahtjevima korisnika. Poslujemo transparentno, poštujući zakonske propise, primjenjujući najviše standarde u oblasti upravljanja poslovnim procesima i razvijamo partnerske odnose sa korisnicima naših usluga, institucijama, dobavljačima te ostalim zainteresovanim stranama.

5.2. VIZIJA

Želimo biti primjer uspješnog Preduzeća koje pruža komunalne usluge u skladu sa najvišim standardima kvaliteta, ostvarujući zadovoljstvo korisnika, zaposlenih i šire društvene zajednice i koje stalno unapređuje procese rada i uvodi inovacije u poslovanju integrišući pitanje zaštite životne sredine u sve radne procese.

5.3. STRATEŠKI CILJEVI

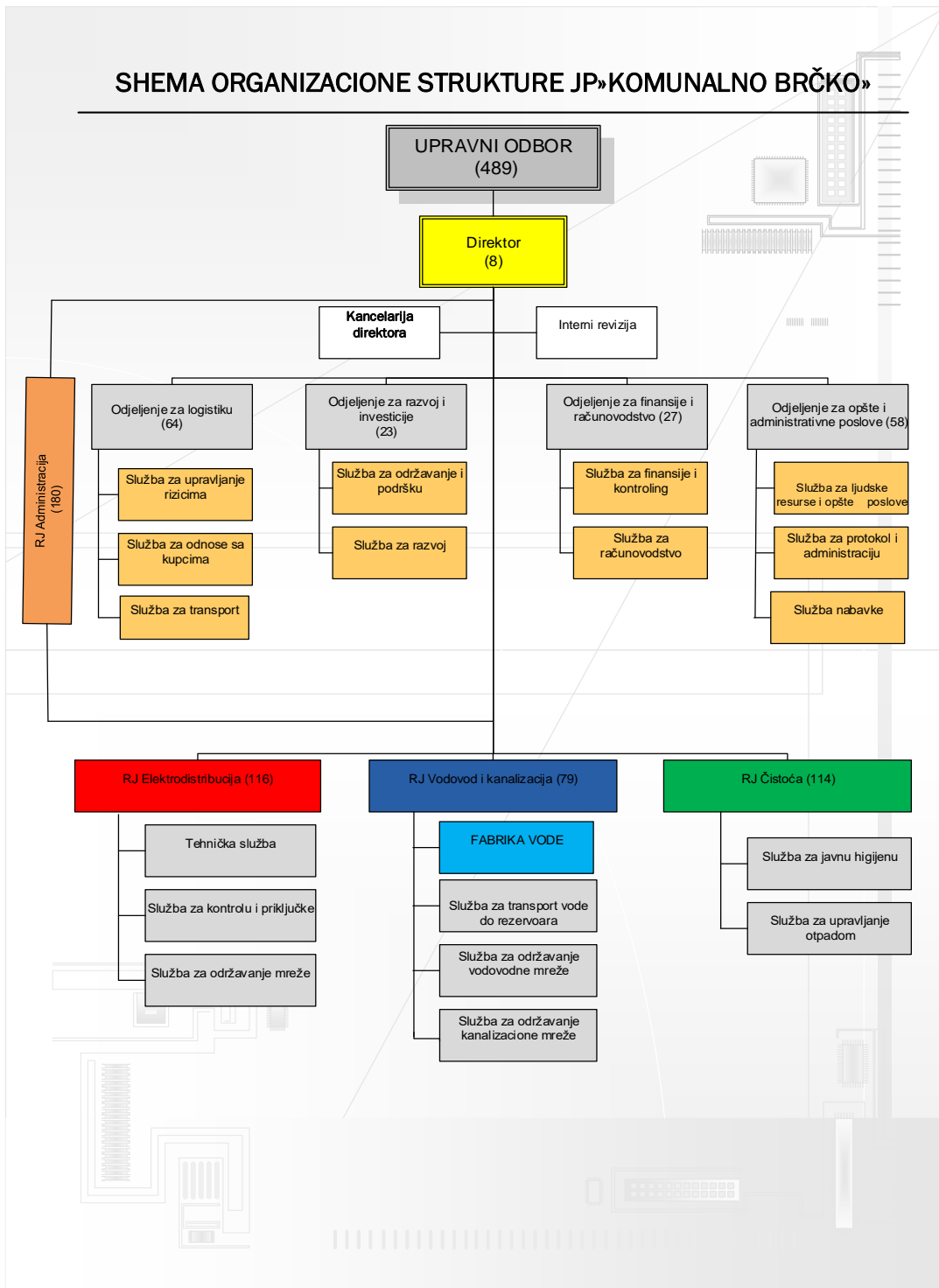
- Finansijska samoodrživost Preduzeća po svim djelatnostima,
- Kvalitetna usluga, u skladu sa zahtjevima kupaca i važeće legislative,
- Materijalnotehnička opremljenost Preduzeća u skladu sa potrebama i zahtjevima poslovnih procesa,
- Vodeći snabdjevač električnom energijom kupaca u Brčko distriktu BiH,
- Povećani kapaciteti i kompetencije Preduzeća za obavljanje komunalne djelatnosti,
- Održani i unaprijeđeni sistemi upravljanja,
- Efikasno upravljanje ljudskim resursima.

6. ORGANIZACIJA

Organizacionu strukturu Preduzeća čine četiri radne jedinice. Radnom jedinicom Elektrodistribucija, Vodovod i kanalizacija i Čistoća upravljaju šefovi radnih jedinica koji su neposredno odgovorni direktoru Preduzeća, a radnom jedinicom Administracija, koja je organizovana kroz četiri Odjeljenja, upravljaju pomoćnici direktora za pojedine oblasti.

U okviru radnih jedinica i odjeljenja poslovi su organizovani u okviru službi i Kancelarije direktora, kojim rukovode šefovi službi. Pojedine službe su zbog složenosti i obima aktivnosti organizovane u sektore.




HEMA ORGANIZACIONE STRUKTURE JP »KOMUNALNO BRČKO«



RJ ELEKTRODISTRIBUCIJA

RJ Elektrodistribucija je zadužena za isporuku električne energije svim potrošačima na teritoriji Brčko distrikta BiH uz minimalne zastoje u isporuci, održavanje elektroenergetskih objekata, održavanje objekata javne rasvjete, praćenje kretanja električne energije od mjesta preuzimanja do mjesta isporuke krajnjim potrošačima, kontrolu mjernih mjesta, te preduzimanje aktivnosti da bi se distribucija električne energije odvijala uz što manje tehničke i ekonomske gubitke.





RJ Elektrodistribucija organizaciono čine tri službe:

-  **Tehnička služba** pruža tehničku podršku procesu distribucije električne energije, koja se ogleda u praćenju stanja elektroenergetskih objekata, izradi planova revizije, razvoju elektroenergetske opreme, te daje prijedloge za primjenu novih tehničkih rješenja u ovoj oblasti.
-  **Služba za održavanje mreže** radi neposredno na održavanju elektroenergetskih objekata u skladu sa usvojenim planovima, na otklanjanju kvarova po prijavama potrošača, kao i na održavanju objekata javne rasvjete.
-  **Služba za kontrolu i priključke** ima zadatak da prati kretanje električne energije kroz distributivnu mrežu, kontrola stanja distributivne mreže, priključenje novih kupaca, te kontrolu mjernih mjesta.

RJ VODVOD I KANALIZACIJA

Djelatnost RJ Vodovod i kanalizacija, osim proizvodnje vode u Fabrici vode, obuhvata upravljanje i održavanje glavnih transportnih i distributivnih cjevovoda, gradskog i lokalnih vodovodnih sistema, izgradnja novih vodovodnih priključaka, očitavanje potrošnje vode, ispiranje vodovodne mreže, organizovanje rada na prikupljanju i transportu otpadnih voda, te održavanje kanalizacione mreže.


RJ Vodovod i kanalizacija čine četiri organizaciona dijela:


-  **Fabrika vode** je zadužena da obezbijedi dovoljne količine i kvalitet vode za piće u gradskom vodovodu, te da prati i održava kontinuirani rad postrojenja za tretman vode.
-  **Služba za transport vode do rezervoara** je zadužena da prati i održava kontinuirani rad vodozahvatnih objekata i vodnih objekata za transport vode i rezervoare.
-  **Služba za održavanje vodovodne mreže** radi neposredno na kontroli i održavanju ispravnosti vodovodne mreže i priključenju novih korisnika. Ova služba učestvuje u izradi komunalnih saglasnosti, vodovodnih i kanalizacionih priključaka, prati i kontroliše gubitke u distributivnoj mreži i neovlaštenu potrošnju, te preduzima mjere na njihovom otklanjanju.
-  **Služba za održavanje kanalizacione mreže** radi na održavanju ispravnosti kanalizacione mreže i priključenju novih korisnika, prati funkcionisanje kanalizacionih objekata i organizuje posmatranje parametara.

RJ ČISTOĆA

RJ Čistoća se bavi prikupljanjem, transportom i deponovanjem otpada, održavanjem ulica i puteva na području Brčko distrikta BiH, uređenjem i održavanjem zelenih površina na području Brčko distrikta BiH, održavanjem prohodnosti puteva u zimskom periodu u Brčko distriktu BiH, zbrinjavanjem pasa lualica, uređenjem deponije, učešćem u projektima i promotivnim aktivnostima koje doprinose jačanju svijesti o odgovornom postupanju sa otpadom.





RJ Čistoća čine dvije službe:

-  Služba za upravljanje otpadom je nadležna za prikupljanje, transport i odlaganje otpada, uklanjanje divljih deponija, te pružanje usluga odvoza otpada svim pravnim i fizičkim licima na prostoru Brčko distrikta BiH.

-  Služba za javnu higijenu je zadužena za održavanje i uređenje zelenih i javnih površina. U okviru službe djeluje Sektor za zbrinjavanje napuštenih životinja, koji je zadužen za prikupljanje napuštenih životinja sa javnih površina i zbrinjavanje u Azilu.

RJ ADMINISTRACIJA

RJ Administracija je organizovana kroz 4 odjeljenja:

-  Odjeljenje za razvoj i investicije
-  Odjeljenje za opšte i administrativne poslove
-  Odjeljenje za finansije i računovodstvo
-  Odjeljenje za logistiku

7. LJUDSKI RESURSI

Po sistematizaciji radnih mjesta u JP „Komunalno Brčko“ je predviđeno **ukupno 489 izvršilaca**, dok je na dan 31.10.2018. godine u preduzeću zaposleno 451 lica, od čega je 441 na neodređeno i 10 na određeno vrijeme.

Pregled broja zaposlenih po godinama:

Radna jedinica	31.12. 2012	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017.
Elektrodistribucija	109	116	119	111	115	107
Vodovod i kanalizacija	78	79	76	72	76	71
Čistoća	101	101	117	110	119	113
Administracija	148	158	164	159	177	174
Pripravnici	57	2	14	9	11	0
Ukupno	493	456	490	461	498	465

Odlukom Skupštine Brčko distrikta BiH, broj 01-02-150/17 od 07.06.2017. god, o usvajanju prijedloga mjera za otklanjanje problema u funkcionisanju JP „Komunalno Brčko“ d.o.o. Brčko, Preduzeću je naloženo da pristupi izradi nove organizacije sa ciljem optimiziranja organizacionih cjelina primjereno djelatnosti koju obavlja, kao i nivou potreba.

Osim toga, unapređenjem poslovanja prirodno se nametnula potreba inoviranja organizacione strukture, koja će predstavljati realnu podršku agilnog i fleksibilnog poslovanja. Time će se stvoriti neophodni organizacioni preduslovi za uspješno sučeljavanje i efikasno razrešavanje poslovnih izazova i zadataka, kako na operativnom, tako i na taktičkom i strateškom nivou upravljanja ovako složenim sistemom. Takođe, potrebno je uzeti u obzir zahtjeve DERK-a i važeće legislative u pogledu organizacione povezanosti djelatnosti distribucije i snabdijevanja električnom energijom, kako međusobno, tako i u odnosu na ostale djelatnosti.

Novi organizacioni plan i sistematizacija radnih mjesta treba da omogući:

- ✓ smanjenje troškova administracije
- ✓ efikasno odvijanje procesa unutar Preduzeća
- ✓ brže i efikasnije pružanje usluga korisnicima uz povećanje njihovog zadovoljstva nivoom i kvalitetom tih usluga
- ✓ pripremu Preduzeća za tržišno poslovanje
- ✓ ažurno obavljanje radnih zadataka

Sistematizacija radnih mjesta će biti zasnovana na sljedećem:

1. budžet za plate će biti do 20% od ukupnog prihoda
2. kroz programe stimulativnih otpremnina i otkupa staža smanjiti broj zaposlenih u administraciji
3. jačanje kapaciteta radnih jedinica (*kroz novu sistematizaciju će se povećati broj proizvodnih radnika po radnim jedinicama kako bi se ojačali kapaciteti Preduzeća za izvođenje radova i obavljanje osnovne djelatnosti a kroz programe stimulativnih otpremnina će se smanjiti broj administrativnih radnika što će rezultirati drugačijom strukturom zaposlenih u okviru postojećeg broja izvršilaca*).
4. identifikovati deficitarna zanimanja i uvesti sistem nagrađivanja i motivisanja u cilju zadržavanja tih kadrova
5. identifikovati aktivnosti koje mogu biti predmet “outsourcing”-a

8. SWOT ANALIZA PREDUZEĆA

SWOT analiza provedena je sa ciljem da se dobije relevantna slika o stanju unutar Preduzeća, kao i u okruženju u kojem se ono nalazi i posluje. Ova analiza identifikovala je sve unutrašnje prednosti i slabosti, kao i prilike i prijetnje koje dolaze izvan Preduzeća, a sa ciljem da se maksimalno iskoriste prednosti i prilike, a da se eliminišu, izbjegnu ili minimiziraju slabosti i prijetnje.

U cilju provođenja i ostvarenja što pouzdanije i kvalitetnije SWOT analize, ista je provedena na način da su u njoj učestvovali sve organizacione jedinice i veliki broj rukovodilaca, analizirane su sve organizacione jedinice i svi poslovni procesi, sve zainteresovane strane, vanjski uticaji, a prije svega tržište i konkurencija.

Analiza prednosti je vršena sa ciljem utvrđivanja mogućnosti i definisanja načina kako da se iste iskoriste. Analiza slabosti vršena je sa ciljem utvrđivanja njenog stvarnog uticaja i definisanje mjera na njenom otklanjanju. Analiza prilika i mogućnosti vršena je sa ciljem da se u kombinaciji sa našim sposobnostima usmjeri djelovanje Preduzeća radi ostvarenja postavljenih ciljeva. Analiza prijetnji vršena je sa ciljem definisanja strategije i akcija kako bi se moguće prijetnje izbjegle ili ublažio njihov uticaj.

Od svih identifikovanih prednosti, slabosti, prijetnji i prilika, izdvojene su sljedeće, koje imaju najveći uticaj na Preduzeće, te kao takve mogu biti iskorištene, odnosno moraju biti otklonjene kako ne bi ugrozile poslovanje Preduzeća.

Rezultat provedene analize su strategija, bazirana na utvrđenim prednostima i mogućnostima, te definisane akcije koje Preduzeće treba da preduzme da bi ostvarilo strateške ciljeve. Istovremeno provedena SWOT analiza koriguje početne strateške ciljeve, kako bi isti bili realni i ostvarivi.

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Preduzeće posjeduje javna ovlaštenja za obavljanje komunalne djelatnosti od posebnog značaja • Resursi Preduzeća, opremljenost i ljudski resursi • Razvijen sistem upravljanja poslovnim procesima u skladu sa međunarodnim ISO standardom (implementiran integrisan sistem upravljanja u skladu sa ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001 i OH&S 45001) • Uspostavljen AMM sistem daljinskog očitavanja i upravljanja potrošnjom električne energije kod 5000 kupaca 	<ul style="list-style-type: none"> • Donošenje odluka fokusirano na manji broj ljudi • Organizacija nije optimalno prilagođena pojedinim poslovnim procesima • Neažurne i nekompletne evidencije kupaca električne energije, vode, usluge odvodnje otpadnih voda i odvoza komunalnog otpada • Pojedina naselja koja koriste vodu iz sistema kojim upravlja preduzeće, nisu registrovani kao kupci, pa im se isporučena voda ne naplaćuje

<ul style="list-style-type: none"> • Preduzeće posjeduje kako lične, tako i licence kao preduzeće za projektovanje i izvođenje radova u oblasti građenja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nekonkurentnost u odnosu na okruženje za učešće na tenderima (kadrovska i materijalna osposobljenost) • Umanjene sposobnosti za prepoznavanje i korištenje mogućnosti pristupa donatorskim i kreditnim sredstvima. • Nedovoljno izgrađen osjećaj pripadnosti Preduzeću kod zaposlenih • Slaba interna komunikacija • Nedovoljno izgrađene vještine zaposlenih u odnosu na zahtjeve radnog mjesta • Veliki broj radnika sa smanjenom radnom sposobnošću • Osnovne djelatnosti u RJ Čistoća i RJ Vodovod i kanalizacija ne obezbjeđuju finansijsku samoodrživost • Sredstva rada u vlasništvu Preduzeća su zastarjela. Problem voznog parka nije dugorično i kvalitetno riješen
PRILIKE-MOGUĆNOSTI	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> • Mogućnost finansiranja iz budžeta Brčko distrikta BiH • Kapitalni projekti finansirani iz budžeta Brčko distrikta BiH • Donatorska i povoljna kreditna sredstva 	<ul style="list-style-type: none"> • Pojava novih snabdjevača električnom energijom na prostoru Brčko distrikta • Uticaj politike na upravljanje, zapošljavanje i uopšte rad Preduzeća. • Nedostatak stručne radne snage na tržištu • Nabavka električne energije, za potrebe snabdijevanja, pokrivanje distributivnih gubitaka i balansiranja, na otvorenom tržištu. • Regulisana cijena električne energije za kupce u okviru univerzalne usluge od strane DERK-a • Neriješeno pitanje deponije komunalnog otpada. • Trošak amortizacije u slučaju preuzimanja vlasništva nad komunalnom infrastrukturom od Vlade BD.

9. ANALIZA UNUTRAŠNJE I VANJSKE SREDINE

JP „Komunalno Brčko“ organizovano je kroz četiri radne jedinice. RJ Elektrodistribucija, RJ Vodovod i kanalizacija i RJ Čistoća su operativne cjeline u kojima se obavljaju osnovni poslovni procesi, a RJ Administracija daju podršku ostalim RJ, i u okviru nje se obavljaju uglavnom administrativni i procesi podrške osnovnim poslovnim procesima, uključujući i odnos sa kupcima.

Svi poslovni procesi u Preduzeću su prepoznati, dokumentovani i propisani kroz procedure integrisanog sistema upravljanja, prije svih Sistema upravljanja kvalitetom. Organizaciona struktura je dominantno vertikalna, pa je time i sam proces autorizacije odluka pretežno centralizovan. Autorizacija odluka je uglavnom na višim nivoima, što ponekada usporava poslovni proces. Spuštanjem ovlaštenja za donošenje odluka, barem operativnih na niži nivo rukovođenja i jačanjem horizontalne komponente strukture u organizaciji ubrzalo bi poslovne procese. Problemi postoje i kod organizacije pojedinih poslovnih procesa, kao što je kod procesa priključenja na vodovodnu mrežu i kontrole mjernog mjesta. Nadležnosti Službe za odnose sa kupcima i RJ Vodovod i kanalizacija su tako postavljane da organizacija ovog procesa nije efektivna.

Problem ugovaranja nabavke električne energije je problem koji godinama opterećuje normalno funkcionisanje i stabilno poslovanje Preduzeća. Trenutno se nabavka vrši putem provođenja postupka nabavke i zaključivanjem ugovora sa izabranim dobavljačem na period od šest mjeseci ili godinu dana. Nabavka električne energije putem berze, na kraćim vremenskim intervalima je neminovnost. Preduzeće trenutno nije spremno za ovakav način nabavke električne energije, prije svega zbog nepostojanja znanja i vještina za ovaj posao. Preduzeće nema izgrađene ni organizacione ni kadrovske kapacitete za ove aktivnosti.

Komunikacija je prilagođena organizaciji Preduzeća. Uglavnom je vertikalna. Proces komunikacije je formalno propisan i u velikoj mjeri dokumentovan kroz procedure integrisanog sistema i interne dokumente. Uspostavljeni sistem upravljanja sigurnosti informacijama stvorio je dobru osnovu da se obezbijedi dostupnost i očuva integritet informacija, a tamo gdje je potrebno i njena tajnost. Najčešći slučaj ugrožavanja sigurnosti informacija je u dijelu dostupnosti. Neblagovremeno ili uopšte neraspolažanje sa relevantnim informacijama dovodi i do donošenja neoptimalnih odluka.

JP „Komunalno Brčko“ je osnovano Odlukom Skupštine Brčko distrikta BiH. Organi upravljanja su, u skladu sa Odlukom o osnivanju i Statutom preduzeća, Upravni odbor i Direktor. Sva javna preduzeća, pa i JP „Komunalno Brčko“, po Statutu Brčko distrikta BiH, nezavisna su u svom radu, ali svi finansijski planovi i njihove izmjene, izmjene organizacionog plana preduzeća, kao i izmjene cijena usluga koje preduzeće pruža u okviru ovlaštenja koja su mu dodijeljena Zakonom o komunalnim djelatnostima, moraju dobiti saglasnost osnivača. Zakonom o komunalnim djelatnostima data su javna ovlaštenja Preduzeću u oblasti vodosnabdijevanja i odvodnje otpadnih voda, prikupljanju komunalnog otpada i održavanju pojedinih javnih površina.

Način formiranja cijena komunalnih usluga iz kategorije individualne komunalne potrošnje trebala je propisati Vlada Brčko distrikta BiH, ali to do sada nije urađeno. Posljedica nepostojanja jasne metodologije za određivanje cijena ovih usluga, za pribavljanje saglasnosti Skupštine na prijedloge izmjena cijena komunalnih usluga, ne zavisi samo od dokazano ostvarenih i neophodnih troškova, nego i drugih okolnosti koji su van uticaja Preduzeća. Sve je to dovelo do toga da su cijene komunalnih usluga nerealno niske i ne obezbjeđuju samoodrživost organizacionih jedinica, koje se bave ovim djelatnostima. To je pokazala i studija koju je urađena pod pokroviteljstvom Evropske banke za obnovu i razvoj, a koja je obuhvatila oblast vodosnabdijevanja i odvodnje otpadnih voda.

Sredstva za komunalnu uslugu, koja su Zakonom o komunalnim djelatnostima svrstana u kategoriju zajedničke potrošnje, obezbjeđuje se iz Budžeta Brčko distrikta BiH, u okviru programa koji prave nadležna Odjeljenja Vlade Brčko distrikta BiH. Način formiranja ovih cijena nije precizno definisana postojećim Zakonom.

Postojećim Zakonom o komunalnim djelatnostima, pojedine komunalne usluge, kao što je slučaj kod održavanja pojedinih javnih površina, nisu date u nadležnost Preduzeća, ali je praksa da to radi ipak izvršava Preduzeće. Zakonom je takođe propisano da vanredno čišćenja javnih površina vrši davalac komunalne usluge nadležan za čistoću, ali nigdje nije propisano i da davalac usluge ima pravo na naplatu ove usluge, kao ni način kako se to ostvaruje. Posljedica toga je da se ova usluga i ne plaća Preduzeću.

Pored ovoga, još mnoge stvari nisu detaljnije propisane Zakonom o komunalnoj djelatnosti, a drugi podzakonski akti nisu doneseni.

Zbog svega gore navedenog, neophodno je preduzeti aktivnosti i iskoristiti sve mogućnosti da se izmijeni postojeći ili donese novi Zakon o komunalnim djelatnostima, koji bi proširio nadležnost Preduzeća u dijelu pružanja komunalnih usluga, jasnije propisao prava i obaveze davaoca i korisnika komunalnih usluga, kao i institucija Brčko distrikta BiH, uključujući način formiranja cijena i naknada za pruženu uslugu.

Oblast distribucije električnom energijom je regulisana od strane državne regulatorne agencije za električnu energiju (DERK), koja je odredila tarife za distribuciju električnom energijom u skladu sa usvojenom metodologijom, bazirane na tačno definisanim prihvatljivim troškovima, onemogućavajući unakrsno subvencionisanje ostalih djelatnosti u Preduzeću. Usluga snabdijevanja električnom energijom na području Brčko distrikta BiH se u uglavnom (osim potrošnje na srednjem naponu), obavlja u okviru univerzalne usluge, gdje je Preduzeću dodijeljena licenca snabdijevača u okviru univerzalne usluge, a to znači da su i cijene za snabdijevanje električnom energijom prema većini kupaca regulisane. Tarife za snabdijevanje u okviru univerzalne usluge utvrđuju se na osnovu propisane metodologije, koja na sličan način, kao i kod distribucije uobziruje samo minimalne, jasno propisane troškove za pokrivanje usluge snabdijevanja električnom energijom.

Konkurencija trenutno ne ugrožava poslovanje Preduzeća u osnovnim djelatnostima iz dva osnovna razloga. Prvi razlog je taj što su Zakonom o komunalnoj djelatnosti, ovlaštenja za pojedine usluge dodijeljena samo JP „Komunalno Brčko“, a drugi razlog je što se cijene komunalnih usluga regulišu od strane osnivača, te su trenutno na takvom nivou da ne postoji interes drugih privrednih subjekata za uključivanje u ovu oblast, pod ovim uslovima. Slična situacija je i oblasti snabdijevanja električnom energijom. Cijena snabdijevanja električnom energijom u okviru univerzalne usluge, koju Preduzeće trenutno obavlja kao licencirani snabdjevač, je ispod tržišne vrijednosti, tako da ovaj prostor nije interesantan konkurenciji iz tih razloga.

10. AKTIVNOSTI NA REALIZACIJI STRATEŠKIH CILJEVA.

10.1. Strateški programi/projekti

Radi ostvarenja strateških ciljeva Preduzeće je planiralo niz aktivnosti, koji su objedinjeni u programima/projektima koji će se realizovati u planskom periodu od tri godine.

RB	STRATEŠKI CILJEVI	PROGRAMI/PROJEKTI	OPIS PROGRAMA/PROJEKTA
1.	Finansijski samoodrživo Preduzeće po svim djelatnostima	Ažuriranje baze kupaca komunalnih usluga	O okviru ovoga programa, kroz nekoliko projekata, realizovaće se niz aktivnosti kako bi se u evidenciju uveli svi kupci koji koriste bilo koju komunalnu uslugu a trenutno im se ista ne fakturiše. Kroz ovaj program provešće se niz aktivnosti, te će se prikupiti i u bazu podataka, u okviru pripadajućih softvera, unijeti svi nedostajajući podaci bitni za ostvarenje prava i ispunjenje obaveza kupaca i obaveza Preduzeća, kao što su podaci o mjernim uređajima i dr.
		Smanjenje distributivnih gubitaka električne energije	Program smanjenja gubitaka na elektrodistributivnoj mreži obuhvata mjere na smanjenju tehničkih gubitaka koje se ostvaruju konfiguracijom mreže, optimizacijom pojedinih elemenata sistema, optimizacijom tokova snage, simetranjem

			potrošnje, nadzorom nad kretanjem energije, te investiranjem u sam distributivni sistem.
		Proširenje ponude u oblasti pružanja komunalnih usluga	Program obuhvata proširenje oblasti pružanja usluga izvan onih koja su Zakonom data u nadležnosti Preduzeću, kao što su uređenje zelenih površina i održavanje prostora za potrebe pravnih i fizičkih lica, izvođenje građevinskih i instalaterskih radova, upravljanje pijacama i sl.
		Cijena usluge obezbjeđuje pokrivanje troškova usluge	Ovaj program obuhvata niz aktivnosti kojima bi se obezbijedili uslovi da se cijena usluge formira na način da svi opravdani troškovi budu sadržani u cijeni usluge, vodeći računa i o priuštivosti usluge za kupce. Ove aktivnosti se provode u tijesnoj saradnji sa Vladom Brčko distrikta BiH. Neke od aktivnosti su izrada diobenog bilansa sa Vladom Brčko distrikta BiH kada je u pitanju elektroenergetska infrastruktura, izmjena Zakona o komunalnim djelatnostima, izrada obavezujuće metodologija za određivanje cijene komunalne usluge i sl.
2.	Kvalitetna usluga, u skladu sa zahtjevima kupaca i važeće legislative	Isporuka električne energije i vode preko baždarenih mjernih uređaja	Program obuhvata aktivnosti koje će se provoditi da bi se obezbijedio ispunjenje zakonom propisane obaveze da se mjerenje utroška električne energije i vode vrši preko mjernih uređaja koji su okviru propisane klase tačnosti, te da su isti kontrolisani u pogledu tačnosti i da se isti nalaze u propisanim rokovima važenja kontrole. Aktivnosti obuhvataju nabavku novih mjernih uređaja, periodično baždarenje postojećih uređaja, te kontrolu ispravnosti mjernih uređaja kod novih priključaka.
3.	Materijalno tehnička opremljenost Preduzeća u skladu sa potrebama i zahtjevima poslovnih procesa	Nabavka motornih vozila	Kroz ovaj projekat izvršila bi se nabavka vozila i radnih mašina u optimalnom broju u odnosu na potrebe, troškove održavanja i finansijske mogućnosti Preduzeća.
		Izgradnja objekta za smještaj radnika RJ Čistoća	Radnici, koji rade na uređenju zelenih i javnih površina nemaju trenutno adekvatan smještaj. Ovaj projekat treba da obezbijedi izgradnju jednog takvog objekta u užem gradskom jezgru (pored objekta „Kupatilo“).
		Izgradnja montažnog skladišta	Projektom će se obezbijediti da sav materijal bude skladišten na jednoj lokaciji i da uslovi za skladištenja budu u skladu sa propisanim uslovima skladištenja i neizloženosti atmosferskim uticajima.
4.	Vodeći snabdjevač električnom energijom kupaca u Brčko distriktu BiH	Edukacija i osposobljavanje zaposlenih za trgovinu električnom energijom	Da bi Preduzeće zadržalo ulogu snabdjevača električnom energijom u okviru univerzalne usluge, a i kao slobodnog snabdjevača, neophodno je da nudi električnu energiju pod najpovoljnijim uslovima. Nabavka električne energije putem tržišta je neminovnost, na koju

			Preduzeće trenutno nije spremno. Ovim programom trebaju se obezbijediti resursi, prije svega ljudski za trgovinu električnom energijom, odnosno za praćenje tržišta i nabavku električne energije na tržištu pod najpovoljnijim uslovima.
5.	Povećani kapaciteti i kompetencije Preduzeća za obavljanje komunalne djelatnosti	Izgradnja elektroenergetskih objekata	Izgradnjom elektroenergetskih objekata obezbijediće se neophodni kapaciteti za nesmetanu distribuciju i snabdijevanja kupaca električnom energijom. Objekti su planirani u skladu sa trenutni opterećenjem energetske objekata i planovima razvoja područja, prvenstveno analizom potreba za električnom energijom u budućnosti. Takođe vođeno je računa i o trenutnom stanju objekta, njegovoj amortizaciji i drugim relevantnim faktorima.
		Projekat daljinskog upravljanja potrošnjom električne energije	Ovim projektom nastaviće se već započeti proces daljinskog upravljanja potrošnjom, koji podrazumijeva ugradnju pametnih brojlara kod kupaca i njihovo uključivanje u AMM sistem upravljanja. Takođe kroz ovaj projekat povezaće se AMM softver sa bilingom, te na taj način u potpunosti zaokružiti proces daljinskog očitavanja i upravljanja potrošnjom električne energije uopšte.
		Daljinsko upravljanje vodnim objektima	Kroz ovaj projekat planira se staviti pod sistem daljinskog nadzora i upravljanja svi značajniji vodni objekti, a prije svega izvorišta i rezervoari, što bi dovelo do smanjenja operativnih troškova održavanja.
		Uspostava DMA zona u gradskom vodovodnom sistemu	Kroz ovaj program aktivnosti izradio bi se izrada projekta zoniranja vodovodnog sistema Brčko distrikta BiH, koji bi riješio podjelu vodovodnog sistema na pojedine zone, te definisao neophodne investicije za realizaciju projekta. Nakon izrada projekta krenulo bi se u njegovu realizaciju ugradnjom neophodne opreme u sistem, te uspostava sistema daljinskog nadzora nad tokovima vode.
		Korištenje kreditnih i donatorskih sredstava	Ovaj skup aktivnosti usmjeren je na uspostavu procesa praćenja mogućnosti Preduzeća da obezbijedi pristup donatorskim ili kreditnim sredstvima pod povoljnijim uslovima. Kroz uspostavljene procedure pratiti javne pozive za dodjelu sredstava iz fondova EU, Svjetske i Evropske banke za obnovu i razvoj, kao i drugih donatora. Analizirati pozive i identifikovati mogućnosti, te u slučaju ispunjavanja uslova i postojanja interesa provesti postupak apliciranja za pristup sredstvima.

6.	Održani i unaprijeđeni sistemi upravljanja	Povećana sigurnost IT sistema	Ovaj program podrazumjeva neophodno investiranje Preduzeća u razvoj IT sistema putem nabavke hardverske opreme i neophodnih softvera kojim bi se povećala sigurnost IT. Prije svega obezbjeđivanje redundantnosti IT mreže i IT sistema, što podrazumjeva IT mrežu u obliku optičkog prstena, te rad produkcionih baza na dvije, fizički odvojene lokacije. Ovaj projekat treba da obezbijedi rad produkcionih servera u Raid-u, te da obezbijedi Cluster produkcionih baza podataka i softverskih rješenja koji su u vlasništvu Preduzeća. Takođe, potrebno je u okviru ovoga programa poboljšati performanse i podići kvalitet rada kroz zamjenu i unapređenje security opreme, opreme za nadgledanje rada sistema i uvođenje VOIP-a. Uporedo sa ovim neophodno je vršiti zamjenu zastarjele opreme, posebno servera i back-up servera.
		Implementacija sistema upravljanja energijom u skladu sa standardom ISO 50001	U okviru ovoga projekta identifikovaće se energetska osnova-baza, energetske pokazatelji uspješnosti, definisati energetska politika, postaviti energetske ciljeve, definisati mjere na ostvarenju energetske politike i ciljeva a radi obezbjeđenja energetske efikasnosti, a sve u svrhu smanjenja troškova energije i negativnog uticaja na okolinu.
7	Efikasno upravljanje ljudskim resursima	Izrada novog organizacionog plana JP „Komunalno Brčko“	Novi organizacioni plan treba da bude zasnovan na kvalitetnoj analizi svih poslovnih procesa koji se obavljaju u Preduzeću, analizi obima posla, metodama rada, utvrđivanju neophodnih znanja i vještina koje zahtijevaju ti procesi i svako radno mjesto. Raspored zaposlenika na pojedine pozicije u skladu sa zahtjevima toga radnog mjesta u pogledu kvalifikovanosti, stečenih vještina, znanja i potrebnog iskustva.

10.2. Akcioni planovi za realizaciju programa/projekata

strateški cilj	program/ projekat	aktivnosti	jedin. mjere	Period realizacije sa ciljnim rezultatima			Odgovorna jedinica
				2019	2020	2021	
Finansijski samoodrživo preduzeće po svim svim djelatnostima	Ažuriranje baze kupaca komunalnih usluga	Registracija kupaca vode u selima koja koriste izvorišta i infrastrukturu pod upravom Preduzeća	%	100			RJ ViK
		Prikupljanje podataka na terenu o mjernim uređajima i ažuriranje podataka o mjernim uređajima u bilingu (brojila električne energije i vodomjeri)	%	30	60	90	RJ Elektrodistribucija RJ ViK
		Stalne terenske provjere s ciljem identifikacije novih kupaca- korisnika komunalnih usluga odvoza smeća					RJ Čistoća
		Stalno ažuriranje baze kupaca s ciljem ispostave računa stvarnih korisnika usluga					
		Zaključivanje ugovora s korisnicima usluge odvoza otpada radi definisanja odnosa prava i obveza između Preduzeća i korisnika usluge	%	60%	80%	90%	
	Smanjenje distributivnih gubitaka električne energije	Izmiještanje mjernih mjesta na javnu površinu	broj MM	500	500	500	RJ Elektrodistribucija
		Ugradnja kondenzatorskih baterija na TS 10/0,4 kV za kompezaciju reaktivne energije	broj		100		
		Simetriranje opterećenja po pojedinim NN područjima, NN izlazima i ograncima	broj TP	50	80		
		Ugradnja zbirnog mjerenja po TS 10/0,4 kV	%		100		
		Identifikacija kupaca po trafo područjima	%	100			
		Zamjena mehaničkih brojila elektronskim	broj	500	500	500	

	Proširenje ponude u oblasti pružanja komunalnih usluga	Pružanje usluge održavanja zelenih površina na pravna i fizička lica (organizaciono, materijalno i kadrovsko osposobljavanje)	%	100			RJ Čistoća		
	Cijena usluge obezbjeđuje pokrivanje troškova usluge	Obezbijediti da se na nivou Brčko distrikta BiH usvoji metodologija za utvrđivanje cijene komunalne usluge					Ured direktora		
		Izrada i usvajanje pravilnika o načinu obračuna i fakturisanja usluge odvoza smeća kod pravnih lica, te u skladu sa tim i cjenovnika usluga prikupljanja, odvoza i deponovanja otpada					RJ Čistoća		
		Revizija Ugovora o odvozu smeća sa pravnim licima u skladu sa novim pravilnikom					RJ Čistoća		
Kvalitetna usluga, u skladu sa zahtjevima kupaca i važeće legislativne	Isporuka električne energije i vode preko baždarenih mjernih uređaja	Prikupljanje neophodnih informacija (podaci o starosti, profilima i stanju vodomjera)					RJ ViK		
		Verifikacija vodomjera prema planu u ovlaštenoj laboratoriji	kom	500	1000	1000			
		Ugradnja/zamjena novih vodomjera	kom	500	500	500			
				Nabavka novih mjernih uređaja	kom	500	500	500	RJ Elektrodistribucija
			Baždarenje brojila i zamjena brojila koja se ne mogu dovesti u propisanu klasu tačnosti	% MU	40	60	80		
			Nabavka novog uređaja ZERA za kontrolu MU kod krajnjih kupaca	kom	1				
			Kontrola MU uređajem Zera	broj	36	48	60		
Materijalno tehnička opremljenost Preduzeća u skladu sa potrebama i zahtjevima poslovnih procesa	Nabavka motornih vozila	Nabavka putničkih i teretnih vozila za potrebe RJ	kom	7			RJ ViK		
		Nabavka specijalnog vozila za održavanje kanalizacione mreže-WOMA	kom	1					
		Nabavka autocisterne zapremine 10 m3	kom	1					
			Nabavka specijalne radne mašine, Rovokopač traktorski-kombinirka	kom	1			RJ Elektrodistribucija	
			Mašina za probijanje tla (podbušivanje saobraćajnica isl.)	kom	1				

		Nabavka specijalne radne mašine- traktor sa priborom za bušenje rupa u zemlji za stubove	kom	1			
		Nabavka terenskog vozila 4x4	kom	1			
		Nabavka putničko motornog vozila za potrebe službi RJ ED	kom	2			
		Nabavka novog kamioneta sa produženom kabinom za prevoz radnika i sredstava rada	kom	1			
		Nabavka velike samohodne kosačice	kom	1			
		Nabavka cisterne za zalijevanje 5000 l sa priključcima za zalijevanje	kom	1			
		Nabavka vozila sa hidrauličnom platformom visine 25 m (korpa)	kom	1			
		Nabavka polovnog auto podizača	kom	1			
		Nabavka polovnih autosmećara - 2 komada	kom	2			
		Nabavka novog kamioneta	kom	1			
		Nabavka 2 traktora sa priključcima i prikolicama za zimsko i ljetnje održavanje	kom	2			
		Nabavka nove auto smećare V=5m ³	kom				1
		Nabavka nove autosmećare	kom			1	
		Nabavka novog auto podizača	kom			1	
		Izgradnja objekta za smještaj radnika RJ Čistoća	Obezbjedenje urbanističko tehničke dokumentacije, zaključno sa odobrenjem za građenje	%	100		
Izgradnja objekta za smještaj radnika	%		100				
Izgradnja montažnog skladišta	Obezbjedenje urbanističko tehničke dokumentacije, zaključno sa odobrenjem za građenje	%	100				Služba za održavanje i podršku
	Izgradnja objekta	%			100		

Vodeći snabdjevač električnom energijom	Edukacija i osposobljavanje zaposlenih za trgovinu električnom energijom	Edukacija zaposlenika za poslove trgovine električne energije i rad na berzama	br. zap.	2	2		RJ Elektrodistribucija
	Povećani kapaciteti i kompetencije Preduzeća za obavljanje komunalne djelatnosti	Izgradnja elektroenergetskih objekata	Izgradnja novih TS 10/0,4 kV	kom	5	5	5
Ugradnja lokatora kvara i rastavljača			kom	12	8	8	
Izgradnja TS 35/10 kV			kom			1	
Izgradnja kabla 35 kV TS 35/10 kV Brčko I- TS 35/10 kV Brčko III			kom		1		
Projekat daljinskog upravljanja potrošnjom električne energije		Nastavak realizacije ugradnje pametnih brojila u okviru AMM sistema	kom	4000	4500	5000	RJ Elektrodistribucija
		Uvođenje u AMM sistem brojila po TS 10/0,4 kV	kom	50	50	50	
Daljinsko upravljanje vodnim objektima - grad		Ugradnja mjerača protoka na bunarima crpilišta Plazulje					RJ ViK
		Izrada eloborata o izdašnosti bunara na crpilištu Plazulje					
		Revitalizacija bunara (na osnovu izrađenog elaborata)					
		Građevinski, mašinski i elektro radovi (na osnovu elaborata)					
		Telemetrijski sistem upravljanja vodnim objektima					
Daljinsko upravljanje vodnim objektima-lokalni vodovodi		Alternativno napajanje el.energijom izvorišta na lokalnim vodovodima Islamovac i Stjepkovic (nabavka agregata)					RJ ViK
	Ugradnja mjerača protoka i pritiska						
	Telemetrijski sistem upravljanja vodnim objektima						
Uspostava DMA zona u gradskom	Prikupljanje neophodnih informacija (podaci,resursi)					RJ ViK	

	vodovodnom sistemu	Izvršiti mjerenja protoka, pritiska i gubitaka u sistemu vodosnabdijevanja					Služba razvoja
		Izrada plana implementacije					
		Uspostavljanje zona-ugradnja zonskih mjerača protoka					
		Daljinski nadzor gradske vodovodne mreže					
	Korištenje kreditnih i donatorskih sredstava	Praćenje javnih poziva					
		Analiza mogućnosti i interesa					
		Izrada aplikacije	kom	1	2	2	
Održani i unaprijeđeni sistemi upravljanja	Povećana sigurnost IT sistema	Izrada studije za obezbjeđenje redundantnosti rada servera (ili neprekidnog napajanja) i backup servera, RAID-a te Cluster-a postojećih podataka u Preduzeću	%	100			IT sektor
		Nabavka, opreme za redundanciju servera (ili neprekidnog napajanja), servera, servera za backup za potrebe RAID-a i Cluster-a	%		100		
		Nabavka usluga uspostavljanja RAID-a na produkcijskim bazama (segmentiranje servera, backup servera i sl) te određivanje skupa podataka koji će biti u RAID-u	%			100	
		Reorganizacija IT sistema	%			100	
	Implementacija sistema upravljanja energijom u skladu sa standardom ISO 50001	Identifikacija zahtjeva, izrada dokumenata, identifikacija energetske baze i definisanje energetskih pokazatelja	%	100			Služba razvoja
		Implementacija standarda	%	60	40		
		Certifikovanje Preduzeća za EnMS u skladu sa standardom ISO 50001					
	Efikasno upravljanje ljudskim resursima	Izrada novog organizacionog plana JP „Komunalno Brčko“	Izrada novog Organizacionog plana i sistematizacije radnih mjesta	%	100		
Implementacija novog organizacionog plana i sistematizacije radnih mjesta.			%	50	50		

		Racionalizacija broja zaposlenih kroz programe stimulaturnih otpremnina, penzionisanja i otkupa staža	%	50	50		
--	--	---	---	----	----	--	--

11. PRAĆENJE PROVOĐENJA STRATEŠKOG PLANA

U okviru procedura integrisanog sistema upravljanja uspostavljena je kontrola, odnosno nadzor nad izvršenjem aktivnosti definisanim strateškim i poslovnim planom. Praćenje ostvarenja planiranih aktivnosti zadatak je rukovodioca organizacionih jedinica. Izvještavanje o ostvarenju postavljenih ciljeva predmet je mjesečnih, kvartalnih i godišnjih izvještaja. Rukovodstvo u okviru preispitivanja sistema upravljanja periodično preispituje i ostvarenje planskih ciljeva.

Cilj preispitivanja je:

- utvrđenja stepena ostvarenja strateških ciljeva
- ocjena relevantnosti postavljenih ciljeva u datom trenutku
- analiza adekvatnosti definisanih strategija na ostvarenju strateških ciljeva
- stvaranja osnove za izradu narednog strateškog i poslovnog plana

Na ovaj način je obezbijeđen trajan uvid u realizaciju aktivnosti, preispitivanje ostvarenih rezultata i propisivanje korektivnih mjera u slučaju da analiza pokaže značajna odstupanja od strateškog plana. Preispitivanje strateških ciljeva, programa i projekata vrši se po opšte prihvaćenim kriterijumima za ocjenu kvaliteta i uspješnosti:

- Relevantnost
- Efektivnost
- Efikasnost
- Uspješnost
- Održivost

U slučaju da preispitivanja negativno ocijene pojedine elemente strateškog plana, u skladu sa gore navedenim kriterijumima, pristupa se izmjeni i dopuni strateškog plana.

Osim redovnih periodičnih preispitivanja ostvarenja strateških i poslovnih ciljeva, nakon realizacije svakog programa i projekta vrši se evaluacija istog. Evaluacija projekta vrši se sa ciljem da se utvrdi da li je sam projekat doprinio ostvarenju cilja u onoj mjeri u kojoj je planiran, ima li koristi od tog projekta, koji su ostvareni učinci, te da li su učinci nastali realizacijom projekta održivi.

FINANSIJSKI DIO STRATEŠKOG PLANA 2019.-2021. GODINA

Projekcija prihoda, rashoda i izvora finansiranja

U skladu sa važećim propisima prihode Preduzeća u planskom periodu čine:

- Prihodi od obavljanja djelatnosti Preduzeća,
- Budžeta Brčko distrikta BiH
- Drugih izvora

R/B	PRIHODI	2019.	2020.	2021.
1.	Prihodi RJ Elektrodistribucija	39.590.000	41.300.000	43.085.000
2.	Prihodi RJ Vodovod i kanalizacija	3.510.000	3.600.000	3.660.000
3.	Prihodi RJ Čistoća	4.450.000	4.500.000	4.550.000
	UKUPNO PRIHODI	47.550.000	49.400.000	51.295.000

R/B	RASHODI	2019.	2020.	2021.
I	POSLOVNI RASHODI	46.680.000	48.530.000	50.415.000
1.	Nabavna vrijednost prodane robe	29.900.000	31.600.000	33.400.000
2.	Materijalni troškovi	2.520.000	2.510.000	2.490.000
3.	Troškovi plata i ostalih primanja zaposlenih	9.880.000	10.275.000	10.425.000
4.	Troškovi proizvodnih usluga	2.110.000	2.000.000	1.960.000
5.	Troškovi amortizacije	1.430.000	1.350.000	1.360.000
6.	Nematerijalni troškovi	840.000	795.000	780.000
II	OSTALI RASHODI	350.000	350.000	360.000
III	FINANSIJSKI RASHODI	520.000	520.000	520.000
	UKUPNO RASHODI	47.550.000	49.400.000	51.295.000

Napomena:

- Troškovi nabavke električne energije izračunati su na osnovu prosječne berzanske vrijednosti (kao referentna berza uzeta je Mađarska berza HUPX), te je navedena cijena od 10,50f/kWh za 2019. godinu podložna promjenama, a što bi moglo prouzrokovati veće troškove nabavke električne energije.
- U troškove amortizacije nije uvrštena amortizacija infrastrukturnih elektro i vodovodnih objekata, a koja bi nastala realizacijom diobenog bilansa, što je za očekivati da se desi u planskom periodu za koji se izrađuje strateški plan. Prihodi od prodaje vode (sa trenutnim cijenama) jedva pokrivaju sve troškove i rashode RJ Vodovod i kanalizacija, a uknjižba vodovodnih infrastrukturnih objekata bi mnogostruko uvećala troškove amortizacije koje Preduzeće iz svog poslovanja ne bi moglo pokriti i poslovalo bi sa gubitkom. Iz tog razloga menadžent Preduzeća zajedno sa osnivačem treba iznaći najpovoljniji modalitet za obezbjeđivanje prihoda, koji bi pokrivali troškove amortizacije ukoliko dođe do realizacije diobenog bilansa.
- U troškove plata i ostalih primanja zaposlenih uvršteni su: troškovi bruto plata (sa trenutnim brojem zaposlenih i važećom osnovicom za obračun plata), troškovi toplog obroka, materijalna davanja zaposlenim (smtrni slučaj, otpremnina u penziju i sl), dnevnice za službena putovanja, naknade članovima Upravnog odbora i naknade po osnovu Ugovora o djelu i Ugovora o privremenim i povremenim poslovima. U 2019. i 2020. godini planirane su aktivnosti na racionalizaciji broja zaposlenih u vidu stimulativnih otpremnina i otkupa staža, čime bi se smanjio broj zaposlenih u administraciji, ali za iste nismo planirali trošak jer ga nismo mogli pokriti iz tekućih prihoda i mogućnost za realizaciju navedenih aktivnosti vidimo u koordinaciji sa osnivačem, odnosno iznalaženjem mogućnosti za ostvarivanje dodatnih prihoda koji bi služili za pokrivanje navedenih troškova.

Strateški plan predstavlja osnovu za izradu poslovnih planova, koji se izrađuju na godišnjem nivou. U poslovnim planovima detaljnije će se razraditi planirane aktivnosti iz strateškog plana. Ovi planovi će sadržavati planirane aktivnosti i projekte za realizaciju, nosioce realizacije aktivnosti i projekte, procjenu finansijskih sredstava potrebnih za realizaciju projekata i rokove njihovog izvršenja, vodeći računa da te aktivnosti budu ostvarive, racionalne, ekonomski opravdane i održive, da podržavaju ostvarenje interesa kupaca, osnivača i Preduzeća ali i da podržavaju opredjeljenje i strateške ciljeve utvrđene ovim Strateškim planom.

S obzirom na karakter JP „Komunalno Brčko“, kao neprofitabilne organizacije, nije za očekivati da se projekti iz strateškog plana finansiraju isključivo iz sredstava Preduzeća, odnosno iz tekućih prihoda, ostvarenih obavljanjem osnovnih djelatnosti.

Za nabavku dijela investicija, koje su navedene u Planu investicija, Preduzeće namjerava, uz saglasnost osnivača, uzeti dugoročni kredit, te na taj način ojačati kapacitete radnih jedinica i omogućiti kvalitetnije pružanje komunalnih usluga.

Preduzeće mora zajedno sa osnivačem iznaći mogućnosti za korištenje drugih izvora finansiranja (sredstva iz grantova i subvencija osnivača, donacije od međunarodnih razvojnih i finansijskih institucija i sl.). Prije svega mora uspostaviti i održavati saradnju sa osnivačem kako bi najveći dio investicija, posebno izgradnja infrastrukturnih objekata, bio finansiran iz Budžeta kapitalnih potreba Brčko distrikta BiH. Saradnja sa Vladom Brčko distrikta BiH mora biti i u dijelu zajedničkog nastupa prema fondovima EU i drugim fondovima podržanih od strane međunarodnih donatorskih, kreditnih i razvojnih institucija.

PLAN INVESTICIJA 2019.-2021. GODINE

r/b	Naziv investicije	2019.	2020.	2021.
I ZAJEDNIČKE INVESTICIJE				
1.	Izgradnja montažnog skladišta		200.000,00	
2.	Izrada studije za obezbjeđenje redundantnosti rada servera (ili neprekidnog napajanja) i backup servera, RAID-a te Cluster-a postojećih podataka u Preduzeću	10.000,00		
3.	Nabavka, opreme za redundanciju servera (ili neprekidnog napajanja), servera, servera za backup za potrebe RAID-a i Cluster-a		200.000,00	
4.	Nabavka usluga uspostavljanja RAID-a na produkcijim bazama (segmentiranje servera, backup servera i sl) te određivanje skupa podataka koji će biti u RAID-u			100.000,00
5.	Reorganizacija IT sistema			40.000,00
6.	Nabavka opreme i alata za radionicu	50.000,00		
7.	Nabavka pokretnih rampi	30.000,00		
8.	Nabavka licenci za Windows, Office i Firewall	35.000,00	35.000,00	35.000,00
9.	Nabavka računara, računarske i mrežne opreme i rezervnih dijelova za računare	40.000,00	40.000,00	40.000,00
	UKUPNO ZAJEDNIČKE INVESTICIJE	165.000,00	475.000,00	215.000,00
II INVESTICIJE RJ ELEKTRODISTRIBUCIJA				
1.	Nabavka specijalnog vozila – kamion sa dizalicom HIAB	350.000,00		
2.	Nabavka specijalnog priključnog vozila prikolice za prevoz stubova	20.000,00		
3.	Nabavka auto-korpi za održavanje javne rasvjete i izgradnju priključaka i intervencija na SN, NN mreži i EEO	310.000,00		
4.	Nabavka specijalne radne mašine, rovokopač traktorski-kombinirka	340.000,00		
5.	Mašina za probijanje tla (podbušivanje saobraćajnica isl.)	40.000,00		
6.	Nabavka specijalne radne mašine-traktor sa priborom za bušenje rupa u zemlji za stubove	150.000,00		
7.	Nabavka terenskog vozila 4x4	50.000,00		
8.	Nabavka putničko motornog vozila za potrebe službi RJ ED	50.000,00		
9.	Rekonstrukcija i proširenje TS 10/0,4 kV Šalapić 1 ***	100.000,00		
10.	Izgradnja nove trafostanice 10/0,4 kV, 1000 kVA u naselju Srpska Varoš (ulica Savska) ***	130.000,00		

11.	Izgradnja nove ili rekonstrukcija i proširenje postojeće TS 10/0,4 kV Park, 630 kVA ***		130.000,00	
12.	Rekonstrukcija i proširenje TS 10/0,4 kV Novo Brčko 12 ***	130.000,00		
13.	Rekonstrukcija 10 kV dalekovoda „Gorice“			100.000,00
14.	Rekonstrukcija 10 kV dalekovoda Gornji Rahić			170.000,00
15.	Izgradnja 10 kV kablovske veze između TS 10/0,4 kV Donji Brezuk 5 (Mićanovička) i TS 10/0,4 kV Donji Brezik 3			50.000,00
16.	Sanacija 35 kV dalekovoda „Krepšić“		450.000,00	
17.	Rekonstrukcija 10kV dalekovoda „Jagodnjak“ odvajak za TS 10/0,4 kV Marićani			30.000,00
18.	Rekonstrukcija i proširenje TS 10/0,4 kV Novo Brčko 9			130.000,00
19.	Rekonstrukcija i proširenje TS 10/0,4 kV Metalac			130.000,00
20.	Rekonstrukcija i proširenje TS 10/0,4kV kolobara 1			130.000,00
21.	Izgradnja 10kV kablovskog voda od ČTS 110/35/10kV Brčko 1 do TR 10/0,4 kV Brod 8			30.000,00
22.	Izgradnja nove ili rekonstrukcija postojeće TS 10/0,4 kV			130.000,00
23.	Izgradnju 35 kV kablovskog voda TS 35/10 kV Brčko I-35/10 kV Brčko III sa pripadajućim optičkim vodom ***		650.000,00	
24.	Nastavak realizacije AMM sistema-II faza		920.000,00	920.000,00
25.	Uvođenje u AMM sistem kupaca iz kategorije 10kV i 0,4 kV ostala potrošnja i redovna zamjena postojećih brojila kod kupaca iz kategorije domaćinstva	400.000,00		
26.	Nabavka opreme za SDNiU	55.000,00		
27.	Ugradnja indikatora kvara u srednjenaponskoj mreži (SN) Brčko distrikta BiH	85.000,00		
	UKUPNO INVESTICIJE RJ ELEKTRODISTRIBUCIJA	2.210.000,00	2.150.000,00	1.820.000,00
*** Prijedlog za realizaciju investicija iz grantova po godinama				
III INVESTICIJE RJ VODOVOD I KANALIZACIJA				
1.	Nabavka putničkih i teretnih vozila za potrebe RJ Vodovod i kanalizacija	170.000,00	50.000,00	50.000,00
2.	Specijalno vozilo za održavanje kanalizacione mreže WOMA	450.000,00		
3.	Nabavka polovne autocisterne zapremine 10 m ³	80.000,00		

4.	Povećanje energetske efikasnosti i daljinski nadzor i upravljanje bunarima na Plazuljama		100.000,00	100.000,00
5.	Povećanje energetske efikasnosti i daljinski nadzor i upravljanje lokalnim vodovodima	70.000	100.000,00	100.000,00
6.	Daljinski nazor gradske vodovodne vodovodne mreže –DMA zoniranje		100.000,00	100.000,00
7.	Oprema	288.000,00	200.000,00	200.000,00
8.	Alati	10.000,00	10.000,00	10.000,00
9.	Sanacija VT Vrankićka (na osnovu elaborata)	50.000,00		
	UKUPNO INVESTICIJE RJ VODOVOD I KANALIZACIJA	1.118.000,00	560.000,00	560.000,00
IV INVESTICIJE RJ ČISTOĆA				
1.	Nabavka novog kamioneta sa produženom kabinom za prevoz radnika i sredstava rada	45.000,00		
2.	Nabavka stubnih i samostojećih kantica za otpatke (80 kantica stubnih 30l; 20kantica samostojećih 30l)	10.000,00	10.000,00	10.000,00
3.	Nabavka velike samohodne kosačice 2 komada	40.000,00		
4.	Nabavka cisterne za zalijevanje 5000 l sa priključcima za zalijevanje	250.000,00		
5.	Nabavka 2 traktora sa priključcima i prikolicama za zimsko i ljetno održavanje		350.000,00	
6.	Nabavka trimera za košenje (15 trimera u 2019. i 7 u 2021. godini)	20.000,00	7.000,00	10.500,00
7.	Nabavka malih kosačice (3 kosačice u 2019. i 2 u 2021. godini)		6.500,00	5.000,00
8.	Nabavka putničkih automobila – 2 nova	50.000,00		
9.	Nabavka novog podizača	250.000,00		
10.	Nabavka novih autosmečara – 2 komada	700.000,00		
11.	Nabavka novog kamioneta za odvoz kom.otpada	50.000,00		
12.	Nabavka novih pokretnih kontejnera V=1,1m ³ 100 komada za svaku godinu	80.000,00	80.000,00	80.000,00
13.	Nabavka polovne auto smečare V=5m ³	60.000,00		
14.	Nabavka manje auto čistilice sa opremom za zimsko održavanje - polovna	100.000,00		
15.	Nabavka novog buldožera	350.000,00		
16.	Nabavka nove autosmečare			350.000,00
17.	Nabavka novog auto podizača			250.000,00
	UKUPNO INVESTICIJE RJČISTOĆA	2.005.000,00	453.500,00	705.500,00
	UKUPNO INVESTICIJE	5.498.000,00	3.638.500,00	3.300.500,00