

# СТРАТЕШКИ ПЛАН 2022. – 2024.



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

Август, 2021.



Ознака документа:	Стратешки план ЈП „Комунално Брчко“ за период 2022. – 2024.
Статус:	Нацрт: август 2021. Усвојен: децембар 2021 Ревидиран: /
Верзија:	1.0
Датум верзије:	

**САДРЖАЈ :**

САДРЖАЈ :	3
1. ПОЛАЗНИ ЕЛЕМЕНТИ ЗА ИЗРАДУ СТРАТЕШКОГ ПЛАНА	4
2. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ О ПРЕДУЗЕЋУ	5
3. ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ПРЕДУЗЕЋУ	5
4. РИЗИЦИ У РЕАЛИЗАЦИЈИ СТРАТЕШКОГ ПЛАНА	7
5. СТРАТЕШКА УСМЈЕРЕЊА	8
5.1. МИСИЈА	8
5.2. ВИЗИЈА	8
5.3. СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ	8
6. ОРГАНИЗАЦИЈА	8
7. ЉУДСКИ РЕСУРСИ	11
8. СВОТ АНАЛИЗА ПРЕДУЗЕЋА	13
9. АНАЛИЗА УНУТРАШЊЕ И ВАЊСКЕ СРЕДИНЕ	15
10. АКТИВНОСТИ НА РЕАЛИЗАЦИЈИ СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВА	17
10.1. СТРАТЕШКИ ПРОГРАМИ/ПРОЈЕКТИ	17
10.2. АКЦИОНИ ПЛАНОВИ ЗА РЕАЛИЗАЦИЈУ ПРОГРАМА/ПРОЈЕКТА	24
11. ПРАЋЕЊЕ ПРОВОЂЕЊА СТРАТЕШКОГ ПЛАНА	32
ФИНАНСИЈСКИ ДИО СТРАТЕШКОГ ПЛАНА 2022.-2024. ГОДИНА	33
ПЛАН ИНВЕСТИЦИЈА 2022.-2024. ГОДИНЕ	334

## 1. ПОЛАЗНИ ЕЛЕМЕНТИ ЗА ИЗРАДУ СТРАТЕШКОГ ПЛАНА

Јавно предузеће „Комунално Брчко“ д.о.о. Брчко дистрикт БиХ послује од 01.01.2008. године у складу са Одлуком о оснивању и Законом о јавним предузећима Брчко дистрикта БиХ. У складу са чланом 14. Закона о јавним предузећима и чланом 53. Статута предузећа, предузеће је дужно планирати пословање припремом трогодишњег и годишњег плана пословања, који се након усвајања од стране Управног одбора предузећа, доставља оснивачу на сагласност.

Увођењем система квалитета 2010. године, у предузећу је успостављена процедура „Планирање“ којом је прецизно дефинисан поступак израде планова, као и одговорности и рокови у поменутом процесу.

ЈП „Комунално Брчко“, д.о.о. Брчко дистрикт БиХ израдило је овај стратешки план на период од три године са циљем дефинисања јасних смјерница развоја предузећа, а који укључује стратешке циљеве и активности које се планирају реализовати да би постало примјер успјешног предузећа које пружа комуналне услуге у складу са важећом легислативом, највишим стандардима квалитета, остварујући задовољство корисника, запослених и шире друштвене заједнице.







Овај стратешки план односи се на период од 2022. до 2024. године.

Израда стратешког плана започета је Одлуком директора број INT-02.01-00326/18 од 30.07.2021. године, којом је одређена радна група за израду нацрта плана, као и основне смјернице за израду.

Основне смјернице које су кориштене за израду стратешког плана су:

- Мисија
- Визија
- Стратегија
- Циљеви.

Као полазна основа за израду стратешког плана кориштена су:

-  Стратешка усмјерења дата од стране руководства,
-  Оквирни финансијски план прихода и расхода,
-  Услови и обавезе из лиценци за обављање регулисаних електропривредних дјелатности,
-  Општи услови за испоруку електричне енергије и остала регулатива у области дистрибуције и снабдијевања електричном енергијом,
-  Закон о комуналним дјелатностима Брчко дистрикта БиХ,
-  Важећи ценовници услуга које пружа ЈП „Комунално Брчко“ и тарифни ставови за услуге дистрибуције и снабдијевања електричном енергијом на територији Брчко дистрикта БиХ.

Сам процес стратешког планирања прошао је следеће фазе:

- Извршена је анализа и прилагођавање мисије и визије предузећа тренутном стању које влада, како у окружењу, тако и унутар предузећа.
- Дефинисани су стратешки циљеви, који представљају пут који предузеће треба да пређе из тренутног у жељено стање на крају планског периода, односно на крају 2024. године.
- Извршена је анализа тренутног стања у којем се налази предузеће, те је анализирана околина у којој предузеће послује (CWOT анализа).

- У складу са проведеном SWOT анализом дефинисани су стратегија и активности које предузеће треба провести да би остварило постављене стратешке циљеве, односно остварило своју визију.
- Идентификовани су и анализирани ризици релевантни за остварење стратешких циљева, на основу којих се утврђују мјере које је неопходно предузети да би се ризици одржали у прихватљивим границама. Ове мјере се конкретизују и уобзирују у пословним плановима.
- Стратешким планом дефинисане су и одговорне организационе јединице за реализацију појединог сегмената стратешког плана, као и методе и начини праћења и мјерења остварења стратешких циљева.

У средишту визије развоја је финансијска самоодрживост, задовољство купаца и корисника услуга предузећа, као и побољшање квалитета услуга, што директно утиче на унапређење квалитета живота у локалној заједници. До остваривања визије води пут који предвиђа реализацију неколико важних стратешких циљева. За сваки од стратешких циљева дефинисан је низ међусобно усклађених активности и пројеката, чиме се обезбјеђује чврста оперативна веза између фазе израде и фазе провођења, која слиједи након прихватања стратешког документа.

## 2. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ О ПРЕДУЗЕЋУ

Опис	2018.	2019.	2020.	Јединица мјере
Уписани оснивачки капитал	2.000	2.000	2.000	КМ
Пословни приходи	42.318.583	42.932.981	44.180.364	КМ
Пословни расходи	40.830.479	41.602.685	43.800.615	КМ
ЕБИТДА	2.937.280	2.758.302	1.922.644	КМ
Добит/губитак	1.111.536	900.574	1.180.314	КМ
Број запослених (на крају године)	453	476	477	-

## 3. ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ПРЕДУЗЕЋУ

Јавно предузеће „Комунално Брчко“ д.о.о. Брчко дистрикт БиХ послује од 01.01.2008. године у складу са Одлуком о оснивању и Законом о јавним предузећима Брчко дистрикта БиХ. Основне дјелатности ЈП „Комунално Брчко“ су дистрибуција, снабдијевање и трговина електричном енергијом, производња и дистрибуција воде, прикупљање, транспорт и депоновање отпада, чије обављање је уређено кроз организациону структуру од четири радне јединице:

- РЈ Електродистрибуција,
- РЈ Водовод и канализација,
- РЈ Чистоћа, и
- РЈ Администрација.



Јавним предузећем „Комунално Брчко“ д.о.о. Брчко дистрикт БиХ руководи Управни одбор од пет чланова, који за свој рад одговара оснивачу – Скупштини Брчко дистрикта БиХ. Одлуком

Скупштина Брчко дистрикта БиХ је на 66. редовној сједници одржаној 3.8.2020. године донијела Одлуку о именовану чланова Управног одбора у саставу:

- ✓ Анто Илић, предсједник УО
- ✓ Миодраг Перановић, потпредсједник УО
- ✓ Мирсад Хасанбашић, члан
- ✓ Муамер Ахметспахић, члан
- ✓ Саша Вркачевић, члан.

У складу са одлуком, чланови Управног одбора именовани су на период од четири године, почевши од дана именованја, уз могућност поновног именованја, с тим да исти чланови не могу бити именовани више од два пута узастопно.

У међувремену, 28.4.2021. године, потпредсједник УО Миодраг Перановић поднио је оставку на то мјесто, ради преузимања других обавеза, те до закључења овог извјештаја није изабран нови члан УО на упражњено мјесто.

Управни одбор Јавног предузећа “Комунално Брчко” д.о.о. Брчко дистрикт БиХ именовало је 17.4.2019. године Кемала Атића за вршиоца дужности директора ЈП “Комунално Брчко”, а 06.06.2019. године га и изабрао на позицију директора предузећа.

Након измјене Закона о јавним предузећима, ЈП “Комунално Брчко” било је у обавези да изабере и два замјеника директора. Функцију замјеника директора за техничке послове од 01.07.2019. године обавља Драган Јелисић, а функцију замјеника директора за стручне и административне послове од 23.09.2019. године обавља Бранка Ђурић.















#### 4. РИЗИЦИ У РЕАЛИЗАЦИЈИ СТРАТЕШКОГ ПЛАНА

ЈП „Комунално Брчко“ ће у периоду 2022.-2024. године у свом пословању бити суочено са одређеним ризицима, те мора планирати и успоставити инструменте за управљање ризицима. Најважнији утицајни фактори на будуће пословање, поред управљања пословним процесима, су тржишне цијене електричне енергије, али и цијена услуга производње и испоруке воде, те одвоза отпада.

Тренутно високе цијене уговарања на тржишту, одразит ће се на уговоре и на цијену електричне енергије у периоду 2023. - 2024. године (предузеће је потписало Уговор о набавци и испоруци ел.енергије за 2022. годину по цијени од 10,8855 рf/kWh). Један од кључних показатеља цијене на тржишту електричне енергије је цијена на veleпродајном тржишту. На мађарској берзи HUPX цијена испоруке порасла је од цца 55 EUR/MWh у 2020. години на 107 EUR/MWh у мјесецу августу 2021. године, што представља пораст од преко 90%.

Све активности у оквиру овог стратешког плана, планиране ради остварења стратешких циљева, у себи садрже мјере које елиминишу ове ризике или смањују на прихватљив ниво. Код израде пословног плана, у оквиру планирања пословних циљева, предузеће ће детаљно анализирати ове ризике и јасније прописати мјере за смањење ризика или дефинисање контроле над ризицима.

У процесу израде стратешког плана идентификовано је неколико ризика, од којих су најзначајнији сљедећи:

-  Отворено тржиште електричне енергије;
-  Раст цијена електричне енергије на тржишту;
-  Регулисане цијене за услуге дистрибуције и снабдијевања у оквиру универзалне услуге, не прате трошкове набавке електричне енергије, дистрибуције и снабдијевања;
-  Нови Закон о електричној енергији и Закон о обновљивим изворима енергије и ефикасној когенерацији својим садржајем ће суочити Предузеће са великим искушењима у погледу устројства, начина рада и нових обавеза;
-  Конкуренција на тржишту електричне енергије и појава нових снабдијевача са конкурентнијом понудом;
-  Непостојање методологије за одређивање цијене услуге водоснабдијевања и одвоза отпада, засноване на принципу признавања свих стварних и неопходних трошкова пословања;
-  Низак ниво цијена услуга водоснабдијевања и одвоза отпада, који не омогућава основно покривање трошкова насталих пружањем ових услуга;
-  Неизграђене компетенције, прије свега људски капацитети за трговину електричном енергијом;
-  Дотрајалост и лош квалитет водоводне мреже;
-  Недостатак квалификоване и неквалификоване радне снаге;
-  Наплата потраживања од купаца;
-  Недовољно улагање у изградњу инфраструктурних објеката;
-  Неријешено трајно питање депоније за одлагање комуналног отпада;
-  Непредвиђени догађаји - виша сила, корона вирус и сл.

## 5. СТРАТЕШКА УСМЈЕРЕЊА








### 5.1. МИСИЈА

Наша мисија је да пружамо услуге дистрибуције и снабдијевања електричном енергијом, производњу и дистрибуцију воде, прикупљање и одводњу отпадних вода, прикупљање и депоновање отпада те одржавање хигијене јавних површина. Све услуге су на нивоу прописаног квалитета, максимално прилагођене захтјевима корисника. Послујемо транспарентно, поштујући законске прописе, примјењујући највише стандарде у области управљања пословним процесима и развијамо партнерске односе са корисницима наших услуга, институцијама, добављачима те осталим заинтересованим странама.

### 5.2. ВИЗИЈА

Желимо бити примјер успјешног предузећа које пружа комуналне услуге у складу са највишим стандардима квалитета, остварујући задовољство корисника, запослених и шире друштвене заједнице и које стално унапређује процесе рада и уводи иновације у пословању интегришући питање заштите животне средине у све радне процесе.

### 5.3. СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ

-  Финансијска самоодрживост предузећа по свим дјелатностима,
-  Квалитетна услуга, у складу са захтјевима купаца и важеће легислативе,
-  Материјална и техничка опремљеност предузећа у складу са потребама и захтјевима пословних процеса,
-  Водећи снабдјевач електричном енергијом купаца у Брчко дистрикту БиХ,
-  Повећани капацитети и компетенције предузећа за обављање комуналне дјелатности,
-  Одрживи и унапријеђени системи управљања,
-  Ефикасно Управљање људским ресурсима.

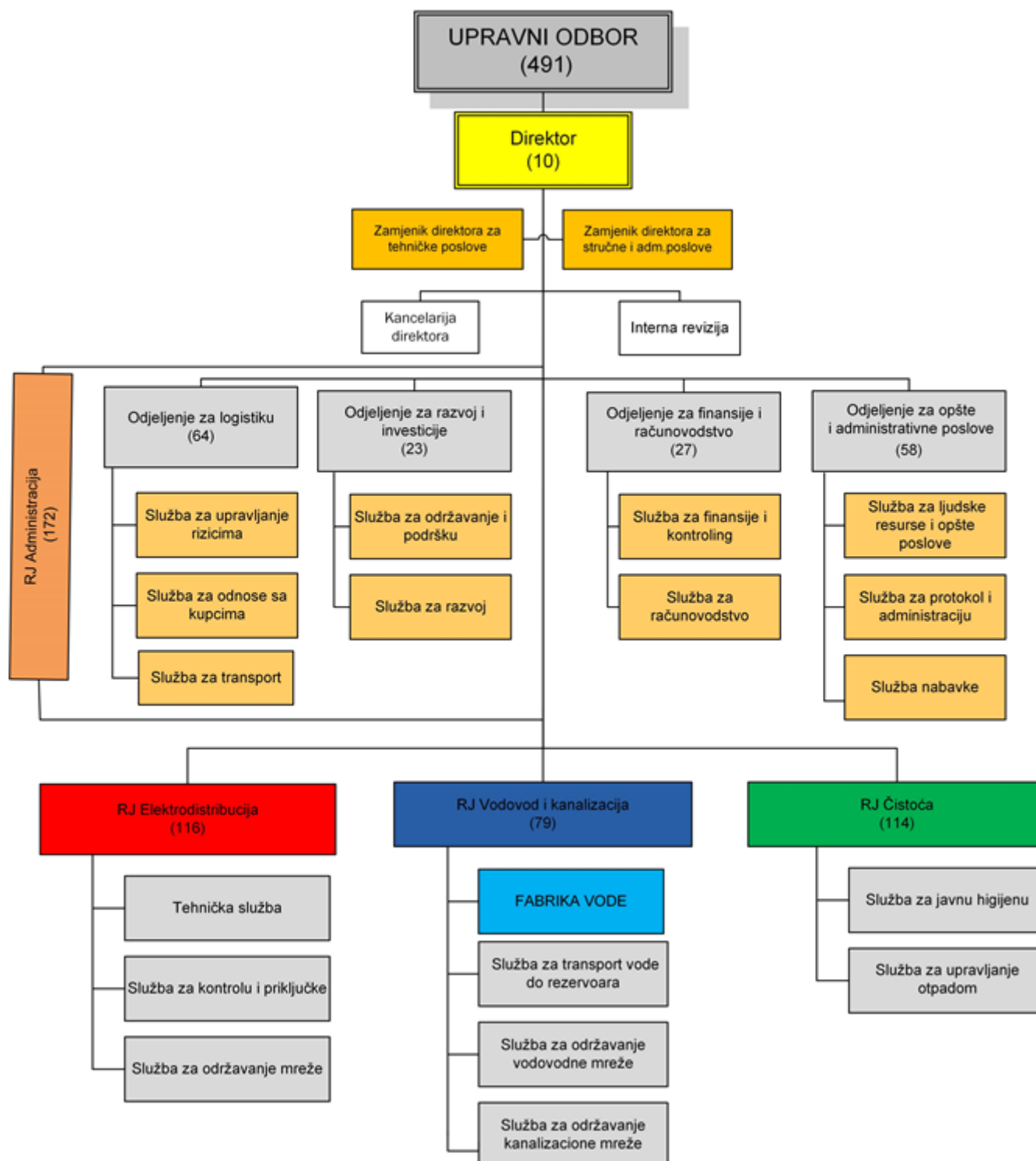
## 6. ОРГАНИЗАЦИЈА

Организациону структуру предузећа чине четири радне јединице. Радном јединицом управља шеф радне јединице који је непосредно одговоран директору предузећа, осим Радном јединицом Администрација која је организована кроз четири Одјељења, којима управљају помоћници директора за поједине области.

У оквиру радних јединица и одјељења послови су организовани у оквиру служби и Канцеларије директора, којим руководе шефови служби. Поједине службе су због сложености и обима активности организоване у секторе.



# 1. ШЕМА ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ ЈП „КОМУНАЛНО БРЧКО“



## РЈ ЕЛЕКТРОДИСТРИБУЦИЈА

РЈ Електродистрибуција обавља лиценциране дјелатности дистрибуције електричне енергије и снабдијевања купаца у универзалној услузи и тржишних купаца на територији Брчко дистрикта БиХ уз могућност снабдијевања купаца на територији БиХ. Поред наведеног врши управљање дистрибутивним системом и праћењем параметара квалитета испоруке електричне енергије од мјеста преузимања до мјеста испоруке крајњим потрошачима, контролу мјерних мјеста, прикључење нових купаца, те предузимање активности да би се дистрибуција електричне енергије одвијала уз што мање техничке и економске губитке.

РЈ Електродистрибуција организационо чине три службе:

- **Техничка служба** пружа техничку подршку процесу дистрибуције електричне енергије, која се огледа у праћењу стања електроенергетских објеката, изради планова ревизије, развоју електроенергетске опреме, те даје приједлоге за примјену нових техничких рјешења у овој области.
- **Служба за одржавања мреже** ради непосредно на одржавању електроенергетских објеката у складу са усвојеним плановима, на отклањању кварова по пријавама потрошача, као и на одржавању објеката јавне расвјете.
- **Служба за контролу и прикључке** има задатак да прати кретање електричне енергије кроз дистрибутивну мрежу, контрола стања дистрибутивне мреже, прикључење нових купаца, те контролу мјерних мјеста.

## РЈ ВОДВОД И КАНАЛИЗАЦИЈА

Дјелатност РЈ Водовод и канализација, осим производње воде у Фабрици воде, обухвата управљање и одржавање главних транспортних и дистрибутивних цјевовода, градског и локалних водоводних система, изградња нових водоводних прикључака, читање потрошње воде, испирање водоводне мреже, организовање рада на прикупљању и транспорту отпадних вода, те одржавање канализационе мреже.

РЈ Водовод и канализација чине четири организациона дијела:



- **Фабрика воде** је задужена да обезбиједи довољне количине и квалитет воде за пиће у градском водоводу, те да прати и одржава континуирани рад постројења за третман воде.
- **Служба за транспорт воде до резервоара** је задужена да прати и одржава континуирани рад водозахватних објеката и водних објеката за транспорт воде и резервоаре.
- **Служба за одржавање водоводне мреже** ради непосредно на контроли и одржавању исправности водоводне мреже и прикључењу нових корисника. Ова служба учествује у изради комуналних сагласности, водоводних и канализационих прикључака, прати и контролише губитке у дистрибутивној мрежи и неовлаштenu потрошњу, те предузима мјере на њиховом отклањању.
- **Служба за одржавање канализационе мреже** ради на одржавању исправности канализационе мреже и прикључењу нових корисника, прати функционисање канализационих објеката и организује посматрање параметара.

## РЈ ЧИСТОЋА

РЈ Чистоћа обавља дјелатности од општег друштвеног интереса прикупљања, одвожења и депоновања отпадака из стамбених и пословних простора, одржавање депоније отпада, чишћења јавних површина, одржавања, уређивања и опремања јавних зелених и других површина као што су: паркови, дрвореди, скверови, травњаци, зеленило уз саобраћајнице, одвожење и депоновање крупног отпада, збрињавања паса луталица као и обављање других





активности које доприносе одржавању чистоће и јачања свијести о одговорном поступању са отпадом и очувању животне средине.

РЈ Чистоћа чине двије службе:

-  **Служба за управљање отпадом** је надлежна за прикупљање, транспорт и одлагање отпада, уклањање дивљих депонија, те пружање услуга одвоза отпада свим правним и физичким лицима на простору Брчко дистрикта БиХ.
-  **Служба за јавну хигијену** је задужена за одржавање и уређење зелених и јавних површина. У оквиру службе дјелује Сектор за збрињавање напуштених животиња, који је задужен за прикупљање напуштених животиња са јавних површина и збрињавање у Азилу.

## РЈ АДМИНИСТРАЦИЈА

РЈ Администрација је организована кроз четири одјељења:

-  Одјељење за развој и инвестиције
-  Одјељење за опште и административне
-  Одјељење за финансије и рачуноводство
-  Одјељење за логистику

## 7. ЉУДСКИ РЕСУРСИ

Имајући у виду да унапређење организационе структуре предузећа и развој кадрова представља оквир за повећање ефикасности у циљу пружања квалитетнијих услуга и остварењу принципа усмјерености предузећа према корисницима, развој људских ресурса је идентификован као стратешко усмјерења.

По важећој систематизацији радних мјеста у ЈП „Комунално Брчко“ је предвиђено **укупно 491 извршилаца**, док је на дан 31.8.2021. године у предузећу запослено 447 лица, а структура је дата у следећим табелама:

Неодређено	427
Одређено	11
Укупно (без приправника)	438
Приправници	9
Укупно:	447

Квалификациона структура запослених:

ВСС	82
ВшС	6
ССС	126
ВКВ	28
КВ	112
НК	84
Укупно	438

Национална структура запослених:

	РЈ Администрација	РЈ Електродистрибуција	РЈ Водовод и канализација	РЈ Чистоћа	Укупно
Бошњаци	66	46	23	55	190
Срби	73	45	33	31	182
Хрвати	20	12	11	16	59
Остали	2	-	-	5	7
Укупно	161	103	67	107	438

Старосна структура запослених:

Распон година	Број запослених
18-20	1
21-25	5
26-30	14
31-35	36
36-40	60
41-45	72
46-50	60
51-55	77
56-60	67
61-65	46
Укупно:	438

Одлуком Скупштине Брчко дистрикта БиХ, број 01-02-150/17 од 07.06.2017. год, о усвајању приједлога мјера за отклањање проблема у функционисању ЈП „Комунално Брчко“ доо Брчко, предузећу је наложено да приступи изради нове организације са циљем оптимизирања организационих цјелина примјерено дјелатности коју обавља, као и нивоу потреба.

Осим тога, унапређењем пословања природно се наметнула потреба иновирања организационе структуре, која ће представљати реалну подршку агилног и флексибилног пословања. Тиме ће се створити неопходни организациони предуслови за успјешно сучељавање и ефикасно разрешавање пословних изазова и задатака, како на оперативном, тако и на тактичком и стратешком нивоу управљања овако сложеним системом. Такође, потребно је узети у обзир захтјеве ДЕРК-а и важеће легислативе у погледу организационе раздвојености дјелатности дистрибуције и снабдијевања електричном енергијом, како међусобно, тако и у односу на остале дјелатности.

**Израда нове Организационе структуре је завршена од стране консултаната и иста би након одобравања од стране Управног одбора и сагласности од стране оснивача, требала бити и реализована.**

Нови организациони план и систематизација радних мјеста треба да омогући:

- ✓ смањење трошкова администрације,
- ✓ ефикасно одвијање процеса унутар предузећа,
- ✓ брже и ефикасније пружање услуга корисницима уз повећање њиховог задовољства нивоом и квалитетом тих услуга,
- ✓ припрему предузећа за тржишно пословање,
- ✓ ажурно обављање радних задатака

**Систематизација радних мјеста ће бити заснована на следећем:**

1. Кроз програме стимулативних отпремнина и откупа стажа смањити број запослених у администрацији,
2. Јачање капацитета радних јединица и производних радника, што ће резултирати другачијом структуром запослених,
3. Идентификовати дефицитарна занимања и увести систем награђивања и мотивисања у циљу задржавања тих кадрова,
4. Идентификовати активности које могу бити предмет “outsourcing”-а

**8. SWOT АНАЛИЗА ПРЕДУЗЕЋА**

SWOT анализа проведена је са циљем да се добије релевантна слика о стању унутар предузећа, као и у окружењу у којем се оно налази и послује. Ова анализа идентификовала је све унутрашње предности и слабости, као и прилике и пријетње које долазе изван предузећа, са циљем да се максимално искористе предности и прилике, а да се елиминишу, избјегну или минимизирају слабости и пријетње.

У циљу провођења и остварења што поузданије и квалитетније SWOT анализе, иста је проведена на начин да су у њој учествовале све организационе јединице и велики број руководилаца, анализирани су све организационе јединице и сви пословни процеси, све заинтересоване стране, вањски утицаји, а прије свега тржиште и конкуренција.

Анализа предности је вршена са циљем утврђивања могућности и дефинисања начина како да се исте искористе. Анализа слабости вршена је са циљем утврђивања њеног стварног утицаја и дефинисање мјера на њеном отклањању. Анализа прилика и могућности вршена је са циљем да се у комбинацији са нашим способностима усмјери дјеловање предузећа ради остварења постављених циљева. Анализа пријетњи вршена је са циљем дефинисања стратегије и акција како би се могуће пријетње избјегле или ублажио њихов утицај.

Од свих идентификованих предности, слабости, пријетњи и прилика, издвојене су следеће, које имају највећи утицај на предузеће, те као такве могу бити искориштене, односно морају бити отклоњене како не би угрозиле пословање предузећа.

Резултат проведене анализе су стратегија, базирана на утврђеним предностима и могућностима, те дефинисане акције које предузеће треба да предузме да би остварило стратешке циљеве. Истовремено проведена SWOT анализа коригује почетне стратешке циљеве, како би исти били реални и оствариви.

ПРЕДНОСТИ	СЛАБОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Предузеће посједује јавна овлаштења за обављање комуналне дјелатности од посебног значаја,</li> <li>● Изграђеност инфраструктуре,</li> <li>● Техничка и кадровска оспособљеност,</li> <li>● Развијен систем управљања пословним процесима у складу са међународним ISO стандаром ( имплементиран интегрисани систем управљања у складу са ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001 i OH&amp;S 45001)</li> <li>● Успостављен АММ систем даљинског читавања и управљања потрошњом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Основне дјелатности не обезбјеђују финансијску самоодрживост,</li> <li>● Средства рада у власништву Предузећа су застарјела. Проблем возног парка није дугорочно и квалитетно ријешен,</li> <li>● Изразито висок ниво губитака у водоводном систему,</li> <li>● Старост водоводне мреже – значајно учешће азбестно-цементних цијеви,</li> <li>● Неселективно прикупљање отпада,</li> <li>● Неискориштеност секундарних сировина,</li> <li>● Поједина насеља која користе воду из</li> </ul>

<p>електричне енергије код 7.500 купаца,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Предузеће посједује лиценце за обављање дјелатности дистрибуције и снабдијевања ел. енергијом</li> </ul>	<p>система којим управља Предузеће, нису регистровани као купци, па им се испоручена вода не наплаћује,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостатак стручног кадра (ВКВ, КВ, инжењери),</li> <li>• Велики број радника са смањеном радном способношћу,</li> <li>• Неконкурентност у односу на окружење за учешће на тендерима према трећим лицима,</li> <li>• Умањене могућности приступа донаторским и кредитним средствима,</li> <li>• Слаба интерна комуникација,</li> </ul>
<b>ПРИЛИКЕ-МОГУЋНОСТИ</b>	<b>ПРИЈЕТЊЕ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Измјене Закона о комуналним дјелатностима, чиме би се Предузећу дале у надлежност активности које би довеле до повећања прихода (одржавање појединих јавних површина (које тренутно нису дате предузећу на одржавање, а исто их одржава), одржавање путева у зимском периоду (градска зона), чишћење дивљих депонија, дезинфекција јавних површина исл.</li> <li>• Сарадња са Владом Брчко дистрикта БиХ на заједничкој реализацији инфраструктурних пројеката (реконструкција постојећих и изградња нових објеката у области дистрибуције ел. енергије, водоводне и канализационе мреже,</li> <li>• Примјена нове методологије при формирању цијена воде и одвоза отпада, као и нових прикључака на електродистрибутивну мрежу,</li> <li>• Пружање нових услуга предвиђених новим Законом о електричној енергији Брчко дистрикта БиХ,</li> <li>• Нове услуге,</li> <li>• Изградња главног транспортног цјевовода,</li> <li>• Увођење нових технологија за збрињавање отпада,</li> <li>• Изградња и опремање Цента за управљање отпадом,</li> <li>• Кориштење средстава ЕУ фондова – регионална о прекогранична сарадња на заједничким пројектима,</li> <li>• Повећање еколошке свијести код купаца</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Појава нових снабдјевача електричном енергијом на простору Брчко дистрикта БиХ,</li> <li>• Раст цијена електричне енергије на тржишту,</li> <li>• Недостатак стручне радне снаге на тржишту,</li> <li>• Набавка електричне енергије на отвореном тржишту,</li> <li>• Куповина ел. енергије за покривање дистрибутивних губитака,</li> <li>• Израда електроенергетског биланса и балансирање,</li> <li>• Регулисање цијена електричне енергије за купце у оквиру универзалне услуге од стране ДЕРК-а,</li> <li>• Неријешено питање депоније комуналног отпада и спалионице анималног отпада,</li> <li>• Погоршање епидемиолошке ситуације, односно повећање ризика појаве нових врста епидемија,</li> <li>• Недовољна контрола инспекцијских служби (комунална полиција).</li> </ul>

## 9. АНАЛИЗА УНУТРАШЊЕ И ВАЊСКЕ СРЕДИНЕ

ЈП „Комунално Брчко“ организовано је кроз четири радње јединице. РЈ Електродистрибуција, РЈ Водовод и канализација и РЈ Чистоћа су оперативне цјелине у којима се обављају основни пословни процеси, а РЈ Администрација дају подршку осталим РЈ, и у оквиру ње се обављају углавном административни и процеси подршке основним пословним процесима, укључујући и односе са купцима.

Сви пословни процеси у Предузећу су препознати, документовани и прописани кроз процедуре интегрисаног система управљања, прије свих Система управљања квалитетом. Организациона структура је доминантно вертикална, па је тиме и сам процес ауторизације одлука претежно централизован. Ауторизација одлука је углавном на вишим нивоима, што понекад успорава пословни процес. Спуштањем овлаштења за доношење одлука, барем оперативних на нижи ниво руковођења и јачањем хоризонталне компоненте структуре у организацији убрзало би пословне процесе. Проблеми постоје и код организације појединих пословних процеса, као што је код процеса прикључења на водоводну мрежу и контроле мјерног мјеста. Надлежности Службе за односе са купцима и РЈ Водовод и канализација су тако постављане да организација овог процеса није ефективна, што ће бити ријешено имплементацијом новог Организационог плана.

Проблем уговарања набавке електричне енергије је проблем који годинама оптерећује нормално функционисање и стабилно пословање предузећа. Тренутно се набавка врши путем провођења поступка набавке и закључивањем уговора са изабраним добављачем. Набавка електричне енергије путем берзе, са краћим временским интервалима је неминовност. Предузеће тренутно није спремно за овакав начин набавке електричне енергије јер нема изграђене ни организационе, ни финансијске, а ни кадровске капацитете за ове активности.

ЈП „Комунално Брчко“ д.о.о. Брчко дистрикт БиХ има репутацију поузданог партнера који уредно измирује своје обавезе према другим субјектима, као и имиџ доброг послодавца. Да би остварило већу добит и готовинске токове из пословних активности, предузеће се мора фокусирати на трошковну ефикасност, квалитетније инвестирање (у координацији са Одјељењем за комуналне послове) и управљање комуналном инфраструктуром, те кориштењу свих шанси које се укажу у области регистроване дјелатности.

Комуникација је прилагођена организацији предузећа. Углавном је вертикална. Процес комуникације је формално прописан и у великој мјери документован кроз процедуре интегрисаног система и интерне документе. Успостављени систем управљања сигурности информацијама створио је добру основу да се обезбиди доступност и очува интегритет информација, а тамо гдје је потребно и њена тајност.

ЈП „Комунално Брчко“ је основано Одлуком Скупштине Брчко дистрикта БиХ. Органи Предузећа су, у складу са Одлуком о оснивању и Статутом, Управни одбор и Директор. Сва јавна предузећа, па и ЈП Комунално Брчко, по Статуту Брчко дистрикта БиХ, независна су у свом раду, али сви финансијски извјештаји и планови (и њихове измјене), измјене организационог плана ЈП, као и измјене цијена услуга које Предузеће пружа у оквиру овлаштења која су му додијељена, морају добити сагласност оснивача. Законом о комуналним дјелатностима Предузећу су дата јавна овлаштења у области водоснабдијевања и одводње отпадних вода, прикупљању комуналног отпада и одржавању појединих јавних површина.

Начин формирања цијена комуналних услуга из категорије индивидуалне комуналне потрошње требала је прописати Влада Брчко дистрикта БиХ, али то до сада није урађено иако је неколико пута делегирано од стране Предузећа. Последица непостојања јасне методологије за одређивање цијена ових услуга, за прибављање сагласности Скупштине на приједлоге измјена цијена комуналних услуга, не зависи само од доказано остварених и неопходних трошкова, него и других околности који су ван утицаја Предузећа. Све је то довело до тога да су цијене комуналних услуга нереално ниске и не обезбјеђују самоодрживост

организационих јединица, које се баве овим дјелатностима. То је показала и студија коју је урађена под покровитељством Европске банке за обнову и развој, а која је обухватила област водоснабдијевања и одводње отпадних вода.

Средства за комуналне услуге, која су Законом о комуналним дјелатностима сврстана у категорију заједничке потрошње, обезбјеђује се из Буџета БД, у оквиру програма који праве надлежна Одјељења Владе Брчко дистрикта БиХ. Начин формирања ових цијена није прецизно дефинисана постојећим Законом.

Постојећим Законом о комуналним дјелатностима, поједине комуналне услуге (одржавања појединих јавних површина, ванредно чишћења јавних површина, уклањање дивљих депонија, дезинфекцију јавних површина и сл), нису дате у надлежност Предузећу, али је пракса да то ради Предузеће. Законом је прописано да је давалац комуналне услуге надлежан за чистоћу, али нигдје није прописано и да давалац услуге има право на наплату ове услуге, као ни начин како се то остварује. Посљедица тога је да се наведене услуге и не плаћају Предузећу. Поред овога, још многе ствари нису детаљније прописане Законом о комуналној дјелатности, а други подзаконски акти нису донешени.

Због свега горе наведеног, неопходно је предузети активности и искористити све могућности да се измијени постојећи или донесе нови Закон о комуналним дјелатностима, који би проширио надлежност Предузећа у дијелу пружања комуналних услуга, јасније прописала права и обавезе даваоца и корисника комуналних услуга, као и институција Брчко дистрикта, укључујући начин формирања цијена и накнада за пружене услуге.

Област дистрибуције електричном енергијом је регулисана од стране државне регулаторне агенције за електричну енергију (ДЕРК), која је одредила тарифе за дистрибуцију електричном енергијом у складу са усвојеном методологијом, базиране на тачно дефинисаним прихватљивим трошковима, онемогућавајући унакрсно субвенционисање осталих дјелатности у Предузећу. ЈП „Комунално Брчко“ власник је лиценце за трговину и снабдијевање електричном енергијом на територији БиХ. Услуга снабдијевања електричном енергијом на подручју Брчко дистрикта се највећим дијелом одвија кроз универзалну услугу изузев снабдијевања купаца из категорије потрошње на 10 kV, 35 kV напонском нивоу и јавне расвјете. Тарифе за снабдијевање у оквиру универзалне услуге регулисане су од стране ДЕРК-а и одређују се на основу прописане методологије, која уобзире трошкове набавке електричне енергије и оперативне трошкове услуге снабдијевања електричном енергијом. Цијене за услуге снабдијевања купаца ван универзалне услуге одређује Предузеће уз одобрење Управног однора и сагласност оснивача уз надзор ДЕРК-а.

Конкуренција тренутно не угрожава пословање Предузећа у основним дјелатностима из два основна разлога. Први разлог је тај што су Законом о комуналним дјелатностима, овлаштења за поједине услуге додијељена само Предузећу, а други разлог је што се цијене комуналних услуга регулишу од стране оснивача, те су тренутно на таквом нивоу да не постоји интерес других привредних субјеката за укључивање у ову област, под тренутно важећим условима. Слична ситуација је и области снабдијевања електричном енергијом. Цијена снабдијевања електричном енергијом у оквиру универзалне услуге, коју тренутно обавља Предузеће као лиценцирани снабдјевач, је испод тржишне вриједности, те је другим снабдјевачима врло тешко конкурисати са нижом цијеном.



## 10. АКТИВНОСТИ НА РЕАЛИЗАЦИЈИ СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВА

### 10.1. Стратешки програми/пројекти

Ради остварења стратешких циљева предузеће је планирало низ активности, које су обједињене у програмима/пројектима који ће се реализовати у планском периоду од три године.

РБ	СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ	ПРОГРАМИ/ПРОЈЕКТИ	ОПИС ПРОГРАМА/ПРОЈЕКТА
1.	Финансијски самоодрживо предузеће по свим дјелатностима	Наплата потраживања 97% из текућег и 10% из претходног периода	Континуирано праћење наплате потраживања (у складу са Правилником о праћењу, управљању и наплати потраживањима) вршити на основу стања на аналитичким картицама купаца, а за купце који нису платили у валутном року предузимати све расположиве мјере наплате: (директан контакт са купцима, компензација/цесија; опомена пред искључење, налог за искључење, опомена пред утужење и на крају утужење, као крајња мјера, уколико се потраживања нису могла наплатити на други начин).
		Регулисање уговорног односа са купцима комуналних услуга	У складу са Законом о комуналним дјелатностима, Програм подразумијева потписивање Уговора о пружању комуналних услуга са свим новим купцима, као и купцима који користе комуналне услуге, а са истим није потписан Уговор, на основу ког би била регулисана сва међусобна права и обавезе.
		Смањење дистрибутивних губитака електричне енергије и воде	Програм смањења губитака на електродистрибутивној мрежи обухвата мјере на смањењу техничких губитака које се остварују реконфигурацијом мреже, оптимизацијом појединих елемената система, оптимизацијом токова снаге, симетрирањем потрошње, надзором над кретањем енергије, те инвестирањем у сам дистрибутивни систем. Смањење нетехничких (комерцијалних) губитака, поред осталих, подразумијева контролу и измијештање мјерних мјеста на јавну површину у циљу откривања и сузбијања неовлаштене потрошње електричне енергије, логичку контролу потрошње и рачуна за електричну енергију. Програм смањења дистрибутивних губитака у водоводном систему обухватају реконструкцију постојеће и изградњу нове водоводне мреже (у сарадњи са

			оснивачем), као и провођење истражних радњи које подразумијевају детекцију цурења, мјерење протока и притиска на водоводној мрежи и сл.
		Проширење понуде у области пружања комуналних услуга	Програм обухвата проширење области пружања услуга изван оних која су Законом о комуналним дјелатностима дата у надлежности предузећу, као што су уређење зелених површина и одржавање простора за потребе правних и физичких лица, одржавање неконтролисаних површина којим управља Канцеларија за управљање јавном имовином, санирање дивљих депонија, селекција и рециклажа отпада, достава воде у цистернама и сл.
		Формирање цијена услуга	Овај програм обухвата низ активности којима би се обезбиједили услови да се цијена услуге формира на начин да сви оправдани трошкови буду садржани у цијени услуге, водећи рачуна и о приуштивности услуге за купце. Ове активности се проводе у тијесној сарадњи са Владом Брчко дистрикта БиХ. Неке од активности су, измјена Закона о комуналним дјелатностима, израда обавезујуће методологија за одређивање цијене комуналне услуге и сл.
		Ажурирање базе података купаца комуналних услуга	У оквиру овога програма, кроз неколико пројеката, реализоваће се низ активности како би се ажурирали постојећи и у евиденцију увели сви купци који користе било коју комуналну услугу, а тренутно им се иста не фактурише. Активности подразумијевају прикупљање информација на терену о промјени корисника услуга или откривање нових корисника, те уношење у базу података (у оквиру припадајућих софтвера), свих података битних за остваривање права и испуњавање обавеза купаца и обавеза Предузећа, као и података о мјерним уређајима. Ажурирање и усклађивање података о тарифној групи купаца из категорије - Остала потрошња на 0,4 kV са условима из издате електро енергетске сагласности.

2.	Квалитетна услуга, у складу са захтјевима купаца и важеће легислативе	Испорука електричне енергије и воде преко баждарених мјерних уређаја,	Програм обухвата активности које ће се проводити да би се обезбиједило испуњење законом прописане обавезе да се мјерење утрошка електричне енергије и воде врши преко мјерних уређаја који су у оквиру прописане класе тачности, те да су исти контролисани у погледу тачности и да се исти налазе у прописаним роковима важења контроле. Активности обухватају набавку нових мјерних уређаја, периодично баждарење постојећих уређаја, те контролу исправности мјерних уређаја.
		Обезбиједити прописани квалитет свих услуга које пружа Предузеће	Поуздано и квалитетно снабдијевање електричном енергијом уз пружање свих правовремених и потребних информација везаних за дјелатност дистрибуције и снабдијевања електричном енергијом, у складу са условима из лиценци. Пружање нових услуга купцима и испуњавање обавеза у складу са новим Законом о електричној енергији Брчко дистрикта БиХ.
		Обезбијеђен континуиран рад Фабрике воде	Набавка опреме, средстава и реагенаса, те вршењем превентивних сервиса обезбјеђује се континуирана производња и дистрибуција воде, без непланских застоја у раду постројења, Реализован План контроле квалитета воде у планираном опсегу, Реализована неопходна испитивања од стране овлаштених установа
		Оптимално функционисање градског и локалних система дистрибуције воде	Повећање капацитета изворишта на локалним водоводима у сарадњи са оснивачем, Обезбијеђен континуиран рад водних објеката на локалним водоводима. Реконструкција водоводне мреже у градском и локалним водоводним системима у сарадњи са оснивачем, Отклањање кварова на водоводној мрежи, Провођење истражних радњи (детекције цурења, мјерење протока и притиска на водоводној мрежи) с циљем смањења губитака, Прикључење нових корисника на водоводну мрежу, Унапређење географско информационог система-ажурирање карата и катастра водоводних, канализационих и осталих подземних инфраструктурних инсталација

		Оптимално функционисање канализационе мреже	Набавка специјалног возила за одржавање канализационе мреже, Надзор рада објекта фекалне канализационе мреже, Хитне интервенције на канализационој мрежи
		Достављања рачуна у пдф формату путем е-маила	Због новонастале ситуације са корона вирусом све већи број купаца који бораве у иностранству, али и на територији Брчко дистрикта БиХ траже да им се електронски достављају рачуни за комуналне услуге као и инструкције за уплату из иностранства
3.	<b>Материјално техничка опремљеност предузећа у складу са потребама и захтјевима пословних процеса</b>	Набавка моторних возила и опреме	Кроз овај пројекат извршила би се набавка возила и радних машина које би задовољиле оптимално обављање радних процеса, у циљу постизања веће ефикасности, задовољства купаца, а у складу са финансијским могућностима предузећа. Набавком нове механизације били би смањени трошкови одржавања јер је старосна структура возног парка таква да захтијева високе трошкове одржавања.
		Изградња портирнице – замјенске - локација Бијељинска цеста РЈ Електро	Постојећи објекат је у лошем стању- почео да се урушава, те је неопходно на истој локацији изградити замјенски објекат, а што ће довести до побољшања услова рада за раднике обезбјеђења и дежурних електро монтера
		Изградња објекта за потребе радника азила	Побољшање услова за рад радника азила, сњештај хране и дезинфекционих средстава
		Адаптација простора и набавка опреме за преузимање анималног отпада за спалионицу	Потребно је извршити адаптацију простора и набавити неопходна средства и опрему за прихват и манипулацију анималног отпада за несметан рад спалионице (након добијања неопходних сагласности), а у складу са еколошким стандардима
		Изградња два монтажна објекта на Фабрици воде	Побољшање услова рада запослених у Сектору обезбјеђења, запослених на инсталацији прикључака на водоводну и електро мрежу, те запослене у радионици.
		Изградња монтажних складишта И фаза	Пројектом ће се обезбиједити да сав материјал буде складиштен на једној локацији и да услови за складиштења буду у складу са прописаним условима складиштења и мање изложени атмосферским утицајима.
		4.	<b>Водећи снабдјевач електричном енергијом купаца у Брчко дистрикту</b>

		Нови тарифни модели за тржишне купце	<p>цијенама које ће одражавати економски трошак уз висок квалитет и поузданост. Набавка електричне енергије за потребе конзума у Брчко дистрикту БиХ у условима отвореног тржишта са једне стране и продаја по регулисаним цијенама, са друге стране представља велики изазов за ЈП „Комунално Брчко“. Овим програмом требају се обезбиједити неопходни људски и материјално-технички ресурси, који ће одговорити на изазове отвореног тржишта електричне енергије, које подразумијева праћење тржишта, учешће на е-аукцијама у циљу набавке електричне енергије под најповољнијим условима.</p> <p>Припрема нових тарифних модела у складу са потребама купаца електричне енергије</p>
5.	Повећани капацитети и компетенције предузећа за обављање комуналне дјелатности	Изградња електроенергетских објеката	Изградњом електроенергетских објеката обезбиједиће се неопходни капацитети за несметану дистрибуцију и снабдијевања купаца електричном енергијом. Објекти су планирани у складу са тренутним оптерећењем енергетских објеката и плановима развоја подручја, првенствено анализом потреба за електричном енергијом у будућности. Такође вођено је рачуна и о тренутном стању објекта, њиховој амортизацији и другим релевантним факторима.
		Пројекат даљинског управљања потрошњом електричне енергије	Овим пројектом наставиће се већ започети процес даљинског управљања потрошњом, који подразумијева уградњу паметних бројила код купаца и њихово укључење у АММ систем управљања. Такође кроз овај пројекат повезаће се АММ софтвер са билингом, те на тај начин у потпуности заокружити процес даљинског читања и управљања потрошњом електричне енергије уопште.
		Кориштење кредитних и донаторских средстава	Овај скуп активности усмјерен је на успостављање процеса праћења могућности предузећа да обезбиједи приступ донаторским или кредитним средствима под повољним условима. Кроз успостављене процедуре пратити јавне позиве за додјелу средстава из фондова ЕУ, Свјетске и Европске банке за обнову и развој, као и других донатора. Анализирати позиве и идентификовати могућности, те у случају испуњавања услова и постојања интереса провести поступак аплицирања за приступ средствима.

6.	Одрживи и унапријеђени системи управљања	Повећана сигурност ИТ система	<p><u>Консолидација Дата центра</u>          ЈП "Комунално Брчко" је набављало хардверску опрему, у зависности од тога како је то диктирао развојни темпо. Та опрема је на појединачним системима и не постоји редундантност. У циљу очувања постојећих ИТ система неопходно је извршити консолидацију Дата центра и извршити миграцију (евентуално и конверзију) постојећих система на нови редундантни систем на самој централној локацији. Ово подразумјева и набавку сигурне серверске опреме која може да послужи дјелимично и као Цлоуд. Израда пројекта сопственим ресурсима. Очекивани резултати: Сигуран систем, смањење ризика од застоја и губљења података, повећана доступност сервиса</p> <p><u>Оптичко спајање локације Купатила са Управном зградом</u>          Подразумијева везу наше централне локације и "Купатила"          Представља основа за добру везу са наше двије радне јединице: РЈ Водовод и канализација и РЈ Чистоћа. Израда пројекта сопственим ресурсима. Очекивани резултати: Интегритет и независност оптичке звијезде</p>
		Очување имплементираних система управљања	<p>У оквиру овог пројекта дефинисат ће се и унаприједити све активности са циљем очувања и унапређења постојећих система управљања (СУО, СУО, ИСМС, ОХ&amp;С), а у складу са могућностима и потребама имплементација и нових система управљања. Очување постојећих система управљања и њихова примјена у пословним процесима довед ће до побољшања перформанси пословања, већег задовољства купаца, корисника услуга и уопште промовисања предузећа у окружењу.</p>

7.	Ефикасно Управљање Људским ресурсима	Рационализација броја запослених кроз програме стимулативних отпремнина, пензионисања, откупа стажа	<p>Циљеви програма стимулисања добровољног одласка, програма откупа стажа и програма стимулативних отпремнина за пензионисање из Предузећа су:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- побољшање квалификационе, старосне и радно способне структуре запослених у циљу бржег прилагођавања промјенама;</li> <li>- подизање ефикасности рада и смањење губитака радног времена;</li> <li>- оптимизација кадровске структуре и рационално ангажовање људских ресурса;</li> <li>- усклађивање персоналне структуре са пословним циљевима предузећа, процесима и организацијом рада Предузећа</li> </ul>
		Осигурати компетентност и мотивисаност запослених	У циљу унапређења процеса управљања учинком запослених неопходна је примјена одговарајуће апликације која ће омогућити руководиоцима електронско управљање и праћење учинка својих запосленика, те награђивање и мотивисање у складу са резултатима, ка и санкционисање.
		Повећање ефикасности у управљању људским ресурсима	Увођење јединственог рјешења за управљање људским ресурсима које обједињује преглед над потпуном евиденцијом података о људским потенцијалима, једноставну комуникацију унутар предузећа, израду извјештаја, управљање каријером идр.

## 10.2. Акциони планови за реализацију програма/пројеката

стратешки циљ	програм/ пројекат	активности	једин. мјере	Период реализације са циљним резултатима			Одговорна јединица	
				2022.	2023.	2024.		
Финансијски самоодрживо предузеће по свим свим дјелатностима	Наплата потраживања у износу од 97% из текућег и 10% из претходног периода	Већа ангажованост на примјени свих мјера које су прописане за ефикаснију наплату потраживања (Опомене пред утужење, обилазак купаца, потписивање уговора за плаћање у ратама, искључење са мреже, утужење)					Одјељење за логистику	
	Регулисање уговорног односа са купцима комуналних услуга	Потписати уговоре са купцима свих комуналних услуга са којима до сада није потписан уговор и извршити ревизију потписаних уговора за услуге одвоза смећа са правним лицима. 90% поднешених захтјева треба да буде потписано	%	90	90	90		
	Ажурирање базе купаца комуналних услуга	Регистрација купаца воде у селима која користе изворишта и инфраструктуру под управом ЈПК		%	40	50	70	Уред директора РЈ ВиК
		Прикупљање података на терену о мјерним уређајима и ажурирање података о мјерним уређајима у билингу ( бројила електричне енергије и водомјери)		%	30	60	90	РЈ Електродистрибуц ија РЈ ВиК
		Сталне теренске провјере с циљем идентификације нових купаца- корисника комуналних услуга одвоза смећа						РЈ Чистоћа Одјељење за логистику
		Стално ажурирање базе купаца с циљем испоставе рачуна стварним корисницима услуга						
		Закључивање уговора с корисницима услуга одвоза отпада ради дефинисања односа права и обвеза између ЈП и						



		корисника услуге					
	Смањење дистрибутивних губитака електричне енергије	Измијештање мјерних мјеста на јавну површину	број ММ	500	500	500	РЈ Електродистрибуција
		Симетрирање оптерећења по појединим НН подручјима, НН излазима и огранцима	број ТП	50	80	50	
		Уградња збирног мјерења по ТС 10/0,4 kV	%		100		
		Идентификација купаца по трафо подручјима	%	100	100	100	
		Замјена механичких бројила електронским	број	500	500	500	
	Проширење понуде у области пружања комуналних услуга	Пружање услуге одржавања и уређења зелених површина, орезивање и сјеча дрвећа, чишћење зараслих и неконтролисаних површина, достава воде у цистернама и сл. све за потребе физичких и правних лица,					РЈ Чистоћа РЈ ВиК
	Цијена услуге обезбјеђује покривање трошкова услуге	Усвајање методологије за утврђивање цијена комуналних услуга од стране Скупштине Брчко дистрикта БиХ.					Уред директора у сарадњи са оснивачем
		Израда и усвајање правилника о начину обрачуна и фактурисања услуге одвоза смећа код правних лица, те у складу са тим и цијеновника услуга прикупљања, одвоза и депоновања отпада					РЈ Чистоћа
		Ревизија Уговора о одвозу смећа са правним лицима у складу са новим правилником					РЈ Чистоћа
Квалитетна услуга, у складу са захтјевима купаца и важеће легислативе	Испорука електричне енергије и воде преко баждарених мјерних уређаја,	Прикупљање неопходних информација (подаци о старости, профилима и стању водомјера)				РЈ ВиК	
		Верификација водомјера према плану у овлаштеној лабораторији	КОМ	500	1000		1000
		Уградња/замјена нових водомјера	КОМ	500	500		500
		Набавка нових мјерних уређаја	КОМ	500	500		500

	Побољшање калитета услуга	Бажарење бројила и замјена бројила која се не могу довести у прописану класу тачности	%	40	60	80	Електродистрибуција
		Контрола МУ уређајем Зера	број	40	40	40	
		Побољшање комерцијалног квалитета					
		Побољшање параметара континуитета испоруке					
		Доследна примјена новог Закона о електричној енергији					
		Достављање рачуна у пдф формату путем е-маила					
	Достављање рачуна у пдф формату путем е-маила	Набавка апликације/софтвера за генеричко слање рачуна за испоручене услуге					Уред директора, Сектор за фактурисање и унос података
		Купцима би било омогућено да путем интернета, у неколико корака, имају увид у своје обавезе, након подношења захтјева за доставу рачуна путем е-маила					
		Бржа, једноставнија и економичнија достава рачуна					
	Материјално техничка опремљеност предузећа у складу са потребама и захтјевима пословних процеса	Набавка моторних возила	Набавка путничких и теретних возила за потребе РЈ	КОМ	6		
Набавка специјалног возила за одржавање канализационе мреже-WOMA			КОМ	1			
Набавка водомијера на даљинско читање			КОМ	350	450	450	
Набавка агрегата за континуирано снабдијевање ел. ен. локалних водовода			КОМ	2			РЈ Електродистрибуција
Набавка специјалног возила-камион са дизалицом ХИАБ			КОМ	1			
Машина за пробијање тла (подбушивање саобраћајница исл.)			КОМ	1			
Набавка опреме, реконструкција и надоградња СДНиУ							
Набавка радне машине – мини багер			КОМ	1			

		Набавка опреме (сто) за баждарење ел.бројила	КОМ	1				
		Набавка комбинованог возила за зимско и љетње одржавање	КОМ	1				
		Набавка мале самоходне косачице-2 ком	КОМ				2	
		Набавка велике косачице за велике површине	КОМ				1	
		Набавка ручне косачице за високу траву	КОМ	1				
		Набавка стубних и самостојећих кантица за отпатке				70+	30	
		Набавка ауто подизача – 1 ком	КОМ	1	1			
		Набавка аутосмећара – 6 ком	КОМ	2	2	2		
		Набавка контејнера V=1,1м <sup>3</sup>	КОМ	60	60	60		
		Набавка малог трактора са прикључцима и приколицама за зимско и љетње одржавање	КОМ			1		
		Набавка нове ауто смећаре V=5-7м <sup>3</sup>	КОМ					1
		Набавка контејнера V=7м <sup>3</sup>						20
		Набавка тримера за кошење				7		
		Набавка ПМВ Цаду за потребе радионице	КОМ	1				
		Набавка комбија за потребе радонице	КОМ	1				
Изградња портирнице	Изградња замјенског објекта						Служба за одржавање и подршку	
Изградња објекта за раднике азила	Обезбјеђење урбанистичко техничке и пројектне документације	%					РЈ Чистоћа	
	Изградња објекта	%						
Адаптација објекта за прихват и манипулацију анималним отпадом	Адаптација простора за прихват и манипулацију анималним отпадом те набавка средстава за и опреме (посуде) за преузимање анималног отпада у складу са еколошким стандардима						РЈ Чистоћа	

	Изградња два монтажна објекта на Фабрици воде	Обезбеђење неопходних сагласности, провођење поступка јавне набавке и стављање објеката у функцију	%				Служба за одржавање и подршку
	Израдња монтажног складишта И фаза	Провођење поступка јавне набавке	%	100			Служба за одржавање и подршку
		Изградња 1. Фазе складишта	%	100			
Водећи снабдевач електричном енергијом купаца у Брчко дистрикту	Едукација и оспособљавање запослених за трговину електричном енергијом	Едукација запосленика за послове трговине електричном енергијом и рад на берзама	бр. зап.	2	2		РЈ Електродистрибуција
	Нови тарифни модели за тржишне купце	Припрема нових тарифних модела у складу са потребом купца електричне енергије					
Повећани капацитети и компетенције предузећа за обављање комуналне дјелатности	Изградња електроенергетских објеката	Изградња нових и замјенских ТС 10(20)/0,4 kV	ком	5	4	5	РЈ Електродистрибуција
		Изградња нове и реконструкција постојеће 10 kV средњенапонске дистрибутивне мреже					
		Изградња нове и реконструкција постојеће нисконапонске дистрибутивне мреже					
	Пројекат даљинског управљања потрошњом електричне енергије	Наставак реализације АММ система-II	ком	1000	1000	1000	РЈ Електродистрибуција
		Увођење у АММ систем бројила по ТС 10/0,4 kV	ком	50	50	50	

	Обезбијеђен континуиран рад Фабрике воде	Набавка опреме, средстава и реагенаса, те вршење превентивних сервиса					РЈ ВиК
		Реализација плана контроле воде у планираном опсегу					
		Реализација неопходних испитивања од стране овлаштених установа					
	Оптимално функционисање градског и локалних система дистрибуције воде	Повећање капацитета изворишта на локалним водоводима у сарадњи са оснивачем					РЈ ВиК
		Обезбијеђен континуиран рад водних објеката на локалним водоводима					
		Реконструкција водоводне мреже у градском и локалним водоводним системима у сарадњи са оснивачем					
		Отклањање кварова на водоводној мрежи					
		Провођење истражних радњи (детекција цурења, мјерење протока и притиска) с циљем смањења губитака					
		Прикључење нових корисника на водоводну мрежу					
		Ажурирање карата и катастра водоводних, канализационих и осталих подземних инфраструктурних инсталација					
	Оптимално функционисање канализационе мреже	Континуирано праћење рада објеката фекалне канализационе мреже					РЈ ВиК
		Хитне интервенције на канализационој мрежи					
	Кориштење кредитних и донаторских средстава	Праћење јавних позива					Служба развоја
Анализа могућности и интереса							
Израда апликације							

Одрживи и унапријеђени системи управљања	Повећана сигурност ИТ система	Консолидација Дата центра	%	100			ИТ сектор
		Оптичко спајање локације „Купатило“ са Управном зградом	%	100			
		Рачунари и рачунарска опрема (рачунари, монитори, лаптопови, МФУ)	%	50		50	
		Замјена или уградње ДМС-а (Документ Манагамент Систем-а)	%	50	50		
		Лиценце (Неопходно потпуно лицензирање Орацле ДБ-а трајном лиценцом)	%		100		
	Очување имплементираних система управљања	Имплементација прописаних процедура и надзор над провођењем истих					Служба развоја
Планирање и провођење интерних аудита и преиспитивање система од стране руководства							
Провођење надзорних и рецртификацијских аудита од стране ектерних аудитора							
Ефикасно управљање људским ресурсима	Имплементација новог организационог плана ЈП	Имплементација новог Организационог плана и систематизације радних мјеста	%	100			Уред директора
		Имплементација система за управљање учинком запослених					Служба за људске ресурсе
	Повећање ефикасности у управљању људским	Увођење јединственог рјешења за управљање људским ресурсима					Служба за људске ресурсе

	ресурсима						
--	-----------	--	--	--	--	--	--

## 11. ПРАЋЕЊЕ ПРОВОЂЕЊА СТРАТЕШКОГ ПЛАНА

У оквиру процедура интегрисаног система управљања успостављена је контрола, односно надзор над извршењем активности дефинисаним стратешким и пословним планом. Праћење остварења планираних активности задатак је руководиоца организационих јединица. Извјештавање о остварењу постављених циљева предмет је мјесечних, кварталних и годишњих извјештаја. Руководство у оквиру преиспитивања система управљања периодично преиспитује и остварење планских циљева.

Циљ преиспитивања је:

- утврђење степена остварења стратешких циљева
- оцјена релевантности постављених циљева у датом тренутку
- анализа адекватности дефинисаних стратегија на остварењу стратешких циљева
- стварања основе за израду наредног стратешког и пословног плана

На овај начин је обезбијеђен трајан увид у реализацију активности, преиспитивање остварених резултата и прописивање корективних мјера у случају да анализа покаже значајна одступања од стратешког плана. Преиспитивање стратешких циљева, програма и пројеката врши се по опште прихваћеним критеријумима за оцјену квалитета и успјешности:

- Релевантност
- Ефективност
- Ефикасност
- Успјешност
- Одрживост

У случају да преиспитивања негативно оцијене поједине елементе стратешког плана, у складу са горе наведеним критеријумима, приступа се измјени и допуни стратешког плана.

Осим редовних периодичних преиспитивања остварења стратешких и пословних циљева, након реализације сваког програма и пројекта врши се евалуација истог. Еволуација пројекта врши се са циљем да се утврди да ли је сам пројекат допринио остварењу циља у оној мјери у којој је планиран, има ли користи од тог пројекта, који су остварени учинци, те да ли су учинци настали реализацијом пројекта одрживи.



## ФИНАНСИЈСКИ ДИО СТРАТЕШКОГ ПЛАНА 2022. - 2024. ГОДИНА

### Пројекција прихода, расхода и извора финансирања

У складу са важећим прописима приходе Предузећа у планском периоду чине:

- Приходи од обављања дјелатности Предузећа,
- Буџета Брчко дистрикта БиХ
- Других извора

Р/Б	ПРИХОДИ	2022.	2023.	2024.
1.	Приходи РЈ Електродистрибуција	40.170.000	41.550.000	43.070.000
2.	Приходи РЈ Водовод и канализација	3.500.000	3.800.000	4.000.000
3.	Приходи РЈ Чистоћа	4.500.000	4.600.000	4.650.000
	<b>УКУПНО ПРИХОДИ</b>	<b>48.170.000</b>	<b>49.950.000</b>	<b>51.720.000</b>

Р/Б	РАСХОДИ	2022.	2023.	2024.
I	<b>ПОСЛОВНИ РАСХОДИ</b>	<b>47.400.000</b>	<b>49.150.000</b>	<b>51.120.000</b>
1.	Набавна вриједност продате робе	31.000.000	32.500.000	34.500.000
2.	Материјални трошкови	2.600.000	2.650.000	2.700.000
3.	Трошкови плата и осталих примања запослених	10.700.000	10.700.000	10.700.000
4.	Трошкови производних услуга	800.000	850.000	870.000
5.	Трошкови амортизације	1.600.000	1.700.000	1.600.000
6.	Нематеријални трошкови	700.000	750.000	750.000
II	<b>ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ</b>	<b>70.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>
III	<b>ОСТАЛИ РАСХОДИ</b>	<b>700.000</b>	<b>700.000</b>	<b>500.000</b>
	<b>УКУПНО РАСХОДИ</b>	<b>48.170.000</b>	<b>49.950.000</b>	<b>51.720.000</b>

### Напомена:

- Трошкови набавке електричне енергије израчунати су на основу планираног електроенергетског биланса и уговорене цијене за 2022. годину, али имајући у виду скок цијена електричне енергије на берзи, исто би могло имати за последицу повећање трошкова ел. енергије у 2023. и 2024. години.
- У трошкове плата и осталих примања запослених уврштени су: трошкови бруто плата (са тренутним бројем запослених и усаглашеном основицом за обрачун основне плате), трошкови топлог оброка, материјална давања запосленим (смртни случај, отпремнина у пензију и сл), дневнице за службена путовања, накнаде члановима Управног одбора и накнаде по основу Уговора о дјелу и Уговора о привременим и повременим пословима.

Стратешки план представља основу за израду пословних планова, који се израђују на годишњем нивоу. У пословним плановима детаљније ће се разрадити планиране активности из стратешког плана. Ови планови ће садржавати планиране активности и пројекте за реализацију, носиоце реализације активности, процјену финансијских средстава потребних за реализацију пројеката и рокове њиховог извршења, водећи рачуна да те активности буду оствариве, рационалне, економски оправдане и одрживе, да подржавају остварење интереса купаца, оснивача и Предузећа али и да подржавају одређење и стратешке циљеве утврђене овим Стратешким планом.

С обзиром на намјену за коју је Предузеће основано, није за очекивати да се пројекти из стратешког плана финансирају искључиво из средстава Предузећа, односно из текућих прихода, остварених обављањем основних дјелатности.

За набавку дијела инвестиција, које су наведене у Плану инвестиција, предузеће намјерава, уз сагласност оснивача, током 2022. године узети дугорочни кредит, те на тај начин ојачати капацитете радних јединица и омогућити квалитетније пружање комуналних услуга.

Предузеће, заједно са оснивачем, треба изнаћи могућности за кориштење других извора финансирања (средства из грантова и субвенција оснивача, донације од међународних развојних и финансијских институција и сл.). Прије свега, треба успоставити и одржавати сарадњу са оснивачем како би највећи дио инвестиција, посебно изградња инфраструктурних објеката, био финансиран из Буџета капиталних потреба Брчко дистрикта БиХ. Сарадња са Владом Брчко дистрикта би требала бити и у дијелу заједничког наступа према фондовима ЕУ и другим фондовима подржаних од стране међународних донаторских, кредитних и развојних институција.

## ПЛАН ИНВЕСТИЦИЈА 2022. - 2024. ГОДИНЕ

Предузеће ће у наредном планском периоду настојати испунити планирани ниво улагања у циљу остваривања дефинисаних пословних циљева. Реконструкцијом постојећих и изградњом нових инфраструктурних објеката жели се постићи стандард квалитета испоруке, сигурно и стабилно снабдијевање купаца ел. енергијом и водом, подизање степена искориштености расположивих ресурса, те задовољавање околинских захтјева.

р/б	Назив инвестиције	2022.	2023.	2024.
<b>I ЗАЈЕДНИЧКЕ ИНВЕСТИЦИЈЕ</b>				
1.	Изградња монтажног складишта	350.000,00		
2.	Изградња портирнице (замјенска)	50.000,00		
3.	Набавка ПМВ Cady	40.000,00		
4.	Набавка ПМВ Комби за потребе радионице	50.000,00		
5.	Консолидација Data центра	150.000,00		
6.	Оптичко спајање локације „Купатило“ са Управном зградом	10.000,00		
7.	Рачунари и рачунарска опрема (рачунари, монитори, лаптопови, MFU)	40.000,00		40.000,00
8.	Лиценце (Неопходно потпуно лицензирање Орацле ДБ-а трајном лиценцом)		80.000,00	
9.	Замјена или upgrade ДМС-а (Document Managament System-а)	40.000,00		
10.	Монтажни објекат на Фабрици воде за потребе Сектора обезбјеђења и инсталација и прикључака на водоводну мрежу		20.000,00	
11.	Монтажни објекат контејнерског типа – алатница у кругу Фабрике воде		12.000,00	
	<b>УКУПНО ЗАЈЕДНИЧКЕ ИНВЕСТИЦИЈЕ</b>	<b>730.000,00</b>	<b>112.000,00</b>	<b>40.000,00</b>

<b>II ИНВЕСТИЦИЈЕ РЈ ЕЛЕКТРОДИСТРИБУЦИЈА</b>		<b>2022.</b>	<b>2023.</b>	<b>2024.</b>
1.	Набавка специјалног возила-камио са дизалицом HIAB	350.000,00		
2.	Машина за пробијање тла (подбушивање саобраћајница исл.)	50.000,00		
3.	Набавка радне машине – мини багер	100.000,00		
4.	Набавка опреме (сто) за баждарење ел.бројила		250.000,00	
5.	Набавка опреме, реконструкција и надоградња SDNiU	200.000,00	200.000,00	200.000,00
6.	Изградња нових замјенских ТС 10/(20)0,4 kV	300.000,00	300.000,00	300.000,00
7.	Изградња нове и реконструкција постојеће 10 kV средњенапонске дистрибутивне мреже	300.000,00	300.000,00	300.000,00
8.	Изградња нове и реконструкција постојеће 10 kV нисконапонске дистрибутивне мреже	150.000,00	150.000,00	150.000,00
9.	Наставак реализације АММ система-II фаза	400.000,00	400.000,00	400.000,00
	<b>УКУПНО ИНВЕСТИЦИЈЕ РЈ ЕЛЕКТРОДИСТРИБУЦИЈА</b>	<b>1.850.000,00</b>	<b>1.600.000,00</b>	<b>1.350.000,00</b>
<b>III ИНВЕСТИЦИЈЕ РЈ ВОДОВОД И КАНАЛИЗАЦИЈА 2024.</b>		<b>2022.</b>	<b>2023.</b>	
1.	Специјално возило за одржавање канализационе мреже	550.000,00		
2.	Ровокопач		180.000,00	
3.	Камион са дуплом кабином и товарним простором	100.000,00		
4.	Набавка комби возила са товарним простором	70.000,00		
5.	Возило типа Cadу (4 ком)	60.000,00		60.000,00
6.	Бунарске пумпе	20.000,00	20.000,00	20.000,00
7.	Муљне пумпе за воду	6.000,00	6.000,00	6.000,00
8.	Фреквентни регулатори комуникационе и телеметријске опреме	40.000,00	30.000,00	20.000,00
9.	Водомијери на даљинско читања	100.000,00	120.000,00	120.000,00
10.	Агрегат за потребе континуираног снабдијевања ел. енергијом локалних водовода	100.000,00		
11.	Резервна станица за припрему и дозирање хлор диоксида	35.000,00		
12.	Кровна конструкција за постројење ламелне седиментације	15.000,00		
13.	Збирни мјерач протока бунарске воде ДН300	8.000,00		
	<b>УКУПНО ИНВЕСТИЦИЈЕ РЈ ВОДОВОД И КАНАЛИЗАЦИЈА</b>	<b>1.104.000,00</b>	<b>356.000,00</b>	<b>226.000,00</b>

IV ИНВЕСТИЦИЈЕ РЈ ЧИСТОЋА		2022.	2023.	2024.
1.	Изградња објекта за потребе радника азила која би служила за складиштење хране, дезинфекционих средстава и паркирање возила		25.000,00	25.000,00
2.	Набавка стубних и самостојећих кантица за отпатке		11.000,00	
3.	Косачица ручна за високу траву	5.000,00		
4.	Косачица велика за веће површине			25.000,00
5.	Мали трактор са прикључцима за зимско и љетње одржавање		60.000,00	
6.	Комбиновано возило за љетње (тространи сандук са кипом, вакумска чистилица, кранска косилица, цистерна за воду 2.000 l, перач, комплет за залијевање) и зимско одржавање (сњижни плуг и ротациони расипач соли)	550.000,00		
7.	Тримери за кошење ( 7 комада)		10.500,00	
8.	Мале косачице - самоходне (2 ком)			5.000,00
9.	Ауто-смећара (6 ком)	600.000,00	600.000,00	600.000,00
10.	Ауто-подизач	250.000,00	250.000,00	
11.	Аутосмећара В=5-7 м <sup>3</sup>			150.000,00
12.	Контејнери В=1,1 м <sup>3</sup> (180 комада)	50.000,00	50.000,00	50.000,00
13.	Контејнери В=7 м <sup>3</sup> (20 ком)			50.000,00
14.	Адаптација простора и набавка потребних средстава и опреме за омогућавање рада спалионице анималног отпада у складу са успостављеним еколошким стандардима	35.000,00		
	<b>УКУПНО ИНВЕСТИЦИЈЕ РЈ ЧИСТОЋА</b>	<b>1.490.000,00</b>	<b>1.006.500</b>	<b>905.000,00</b>
	<b>УКУПНО ИНВЕСТИЦИЈЕ</b>	<b>5.174.000,00</b>	<b>3.074.500,00</b>	<b>2.521.000,00</b>