

Opis projektnog zadatka

Optimizacija baze korisnika

Projekat:

Poslovni modeli za unapređeno sakupljanje i valorizaciju otpada

Optimizujte bazu korisnika u svojoj opštini



Oktobar 2019.

SADRŽAJ

1	UVOD	1
2	CILJ	2
3	KORISTI OD ANALIZE BAZE KLIJENATA.....	2
4	BAZA KLIJENATA – METODOLOŠKI PRISTUP	2
4.1	Pripremne aktivnosti	2
4.1.1.	<i>Sastanak sa javnim komunalnim preduzećem i opštinom.....</i>	3
4.1.2.	<i>Osnivanje radne grupe.....</i>	3
4.1.3.	<i>Razvoj akcionog plana (AP)</i>	4
4.2	Prikupljanje podataka o postojećoj bazi klijenata.....	4
4.3	Implementacija procesa	4
4.3.1.	<i>Altivnosti implementacije</i>	4
4.3.2.	<i>Nabavka i isporuka opreme</i>	5
4.3.3.	<i>Obuka osoblja</i>	6
5	AKCIIONI PLAN ZA NABAVKU SAVETODAVNIH USLUGA	7
6	KLJUČNI PREDMETI ISPORUKE I INFORMACIJE OD STRANE SAVETNIKA	8
7	USPOSTAVLJANJE METODA I PRAĆENJE FINANSIJSKIH KORISTI	9
8	Studije slučaja	9
8.1.	<i>Gostivar</i>	10
8.2.	<i>Gračanica.....</i>	11
8.3.	<i>Šabac</i>	12
9	KVALIFIKACIJE SAVETNIKA.....	14
PRILOG 1 (METOD PRAĆENJA)		16
PRILOG 2 – INFORMACIJE REGIONALNE RADNE GRUPE – ŠTA JE NAUČENO TOKOM SPROVOĐENJA		17

1 UVOD

U zemljama Zapadnog Balkana, komunalna preduzeća za upravljanje čvrstim otpadom obično kategorizuju korisnike svojih usluga u tri osnovne klase, tj. stanovništvo, komercijalne korisnike i institucije; ova podela odražava glavne osobine i karakteristike korisnika. Ove klase korisnika se koriste kao osnova za određivanje cena usluga, uključujući sakupljanje, odvoženje i odlaganje otpada. Međutim, postoje korisnici usluga koji nisu „vidljivi“ u postojećim bazama podataka sistema za fakturisanje/klijenata. Drugim rečima, iako se usluga pruža, izvesni korisnici nisu evidentirani u bazama podataka javnih komunalnih preduzeća (JKP) i usluga im se shodno tome ne naplaćuje, što značajno umanjuje prihode ovakvih preduzeća. Dalje, većina opština nema pouzdane sisteme za praćenje i ažuriranje tačnog broja/karakteristika korisnika usluge. U mnogim slučajevima, osnova naplate nije adekvatna (netačni podaci o broju članova domaćinstva, korisnoj površini i/ili delatnostima komercijalnih korisnika, itd.), i/ili karakteristike postojećih korisnika se ne ažuriraju redovno (npr. promene u broju članova domaćinstva, uvođenje promene/širenje opsega delatnosti postojećih komercijalnih korisnika, itd.).

Osim toga, preduzeća za upravljanje otpadom obično radi svojih korisnika koriste podatke iz baza podataka drugih ustanova, i postaje očigledno da se ove informacije ne povezuju i ne ažuriraju na sistematski način. Zaključak je da su baze korisnika koje JKP koriste za utvrđivanje tarifa često zastarele i neprecizne, što ima negativan uticaj na postizanje više stope naplate usluga od strane komunalnih preduzeća za upravljanje otpadom.

Nemačka razvojna saradnja, koju sprovodi organizacija Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), ima za cilj podršku lokalnim vlastima i javnim komunalnim preduzećima u cilju pružanja boljih i kvalitetnijih usluga upravljanja otpadom u Jugoistočnoj Evropi kroz projekat Otvoreni regionalni fond – modernizacija komunalnih usluga (ORF MMS). U ovom kontekstu, projekat Poslovni modeli za unapređeno sakupljanje i valorizaciju otpada, u saradnji sa partnerskim projektima GIZ Upravljanje otpadom u kontekstu klimatskih promena (DKTI) i GIZ Održive komunalne usluge (SMS), kao i partnerske organizacije Mreža asocijacija lokalnih samouprava u JIE (NALAS) i Udruženje za čvrsti otpad Republike Srbije (SeSWA), razvio je metodološki pristup (opis projektnog zadatka, OPZ) za uvođenje /optimizaciju pet (5) poslovnih procesa:

1. Baza klijenata
2. Optimizacija ruta
3. Kućno kompostiranje
4. Troškovni centri i tarife
5. Zdravlje i bezbednost

Proces baze korisnika je pilotiran u gradu Gostivar u Severnoj Makedoniji, opštini Gračanica u Bosni i Hercegovini, gradu Šapcu u Srbiji i opštini Vučitrn na Kosovu.

Svrha ovog dokumenta je da opiše metodološke korake za primenu procesa baze korisnika koji mogu da primene sama javna komunalna preduzeća ukoliko poseduju dovoljne interne kapacitete i stručnost, ili preko spoljnih savetodavnih usluga lica specijalizovanog za ovu vrstu zadatka. U slučaju angažovanja spoljnog savetnika, sadržaj i struktura dokumenata

omogućavaju dobro razumevanje procesa, potrebnih aktivnosti i rezultata koji se očekuju od savetnika, što je olakšalo sastavljanje ovog opisa projektnog zadatka.

2 CILJ

Cilj ovog OPZ je da pruži smernice za JKP koja pružaju usluge upravljanja otpadom ili lokalne vlasti za analizu i ažuriranje baze korisnika u cilju optimizacije i poboljšavanja efikasnosti poslovnih procesa.

3 KORISTI OD ANALIZE BAZE KORISNIKA

Detaljna analiza baze klijenata, utvrđivanje i uključenje izvesnih korisnika usluga u postojeći sistem fakturisanja pomaže lokalnim JKP da povećaju svoje prihode i potencijalno postave tarife koje su pouzdanije i u skladu sa stvarnim troškovima pruženih usluga i tako dugoročno unaprede finansijsku održivost JKP i usluga upravljanja otpadom. Dodatno utvrđivanje pouzdanog broja i karakteristika korisnika je od velike važnosti za pravičnu (tj. precizniju) naplatu. Optimizacija i unapređena operativna efikasnost sektora JKP zaduženog za praćenje i ažuriranje baze klijenata kao i definisanje budućeg modela i sistematskog pristupa primeni podataka iz drugih opštinskih ustanova potencijalno može da se postigne primenom ovog procesa. Sekundarna korist je to što će analiza postojeće baze korisnika dovesti do stvaranja čvrste osnove za dalje planiranje u ovoj oblasti (tj. izmene tarifnog sistema, definisanje modela za povećanje naplate, itd.).

Osim direktnih finansijskih koristi za JKP, korisnike i lokalnu samoupravu, ažurirana i optimizovana baza korisnika ima različite prednosti. Ažurirana baza podataka sa preciznom distribucijom različitih grupa korisnika omogućava napredniji i pravičniji tarifni sistem od kog svi korisnici mogu da imaju koristi tako što će plaćati za uslugu koja im je pružena a da ne pokrivaju troškove nastale zbog loše stope naplate. Lokalna samouprava takođe može da ima koristi, pošto bolja naplata JKP znači manju potrebu za intervencijama iz lokalnog budžeta.

4 BAZA KORISNIKA – METODOLOŠKI PRISTUP

Da bi se uveo proces ažuriranja i optimizovanja baze klijenata radi postizanja gorenavedenih koristi, opštine i njihova JKP treba da dobijaju savete i smernice u cilju sprovođenja sledećih aktivnosti.

4.1 Pripremne aktivnosti

Bez obzira na to da li se koriste savetodavne usluge, baza korisnika može da se detaljno i sveobuhvatno ažurira i optimizuje samo ukoliko postoji visok nivo svesti i jasna politička volja donosilaca odluka na lokalnom nivou, kako u jedinici lokalne samouprave tako i u JKP, da se uključe u ovaj proces. Sticanje političke podrške za proces i obezbeđivanje

dobre volje donosilaca odluka na nivou preduzeća i LSU za podršku ovom pristupu treba da bude prvi korak u procesu.

Da bi se obezbedile savetodavne usluge, vođstvo treba da ima jasnu ideju i viziju o koristima od optimizacije baze korisnika, kao ideju i o negativnim posledicama po preduzeće i lokalne vlasti slučaju zadržavanja postojećeg stanja. Politička podrška se najlakše dobija kroz direktni kontakt sa donosiocima odluka, i u idealnim okolnostima se dokumentuje i dostavlja u obliku pisma o namerama koje potpisuje gradonačelnik i/ili odluke koju potpisuje direktor JKP. U takvom pismu ili odluci treba da bude jasno navedena podela odgovornosti i obaveza između JKP, lokalnih vlasti i drugih aktera u procesu. Elementi pisma ili odluke treba da budu rezultat diskusija i sastanaka sa komunalnih preduzećem i lokalnim čelnicima; ovi dokumenti se sastavljaju nakon ovakvih sastanaka, i sadrže ali nisu ograničeni na elemente kao što je osnivanje radne grupe za bazu klijenata i utvrđivanje članova radnih grupa, lica odgovornih za proces u kompaniji, vremenskih okvira, itd.

4.1.1. Sastanak sa javnim komunalnim preduzećem i opštinaom

Nakon početnog kontakta sa političkim čelnicima, prvi sledeći korak je organizovanje sastanka sa JKP. Sastanku treba da prisustvuju donosioci odluka i relevantni tehnički kako iz lokalne samouprave (član veća zadužen za komunalne usluge, rukovodilac ili član uprave zadužen za komunalne usluge, osobljje zaduženo za IZ ili sakupljanje podataka, itd.) kao i timovi komunalnog preduzeća (finansijski direktor, pravnik, lice zaduženo za IT ili sakupljanje podataka, šef računovodstva, itd.).

Svrha sastanka je predstavljanje savetodavne usluge i procesa koji treba da se sproveđe, kao i informisanje o koracima i aktivnostima koji će se preduzimati, uključujući i aktivnosti tima. Svrha sastanka je da se definiše problem, moguća strategija ublažavanja (analiza i optimizacija baze klijenata) i koristi za interesne grupe, kao i dobijanje političke podrške donosilaca odluka. Očekivanja svih interesnih grupa treba da se jasno navedu i definišu. Tada mogu da se definišu koraci i neophodni prihodi. Na sastanku takođe treba da se inicira osnivanje radne grupe za implementaciju procesa i definišu neophodne početne informacije (npr. postojeće kategorije korisnika, tarifni sistem, stopa naplate, itd.).

4.1.2. Osnivanje radne grupe

Radna grupa se osniva po odluci gradonačelnika ili direktora JKP kao rezultat sastanka sa JKP i lokalnim vlastima. Odluka treba da navodi odgovornog rukovodioca JKP imenovanog od strane direktora koji će nadgledati sprovođenje procesa. Dalje, odluka treba da navodi sastav radne grupe, u kojoj treba da bude najmanje jedan predstavnik JKP (odeljenja za upravljanje otpadom), jedan predstavnik opštine i potencijalno predstavnici drugih bitnih institucija. Potrebno je odrediti vođu procesa koji ima moć i volju da učestvuje i zadužiti ga za rad radne grupe. U radnoj grupi takođe treba da bude i predstavnik građanskog društva ili organizacije potrošača.

Glavni zadaci radne grupe su: razvoj akcionog plana za implementaciju procesa; organizovanje procesa u okviru opštine; odlučivanje o nabavci opreme, praćenju i



implementaciji procesa i izveštavanje političkih donosilaca odluka o aktivnostima. Za sve ove zadatke, radne grupe treba da ima podršku savetnika.

4.1.3. Razvoj akcionog plana (AP)

Akcioni plan treba da navodi odgovorna lica i neophodne korake i koordinaciju između različitih interesnih grupa. Ovaj akcioni plan treba da uključuje vremenske okvire i datume svih neophodnih aktivnosti. Razvija ga radna grupa uz podršku savetnika.

4.2 Prikupljanje podataka o postojećoj bazi korisnika

Savetnik zajedno sa radnom grupom definiše podatke potrebne za pripremu i implementaciju projekta i naknadne aktivnosti uključujući, ali ne samo:

- Detaljnu bazu podataka korisnika sa svim bitnim karakteristikama (tj. pregled i analizu svake grupe korisnika i karakteristika svakog korisnika za svrhu određivanja tarifa)
- Detaljne informacije o postojećoj kategorizaciji klijenata (iz kategorije stanovništva kao komercijalnih/industrijskih klijenata) i tarifnom sistemu u primeni (npr. po m² i/ili po članu domaćinstva)
- Zvaničnu odluku JKP kojom se utvrđuju cene usluga sakupljanja, odvoženja i odlaganja otpada i aktuelni cenovnik za usluge sakupljanja otpada po grupama korisnika
- Podatke o efikasnosti naplate (tj. razlici između fakturisanih i naplaćenih iznosa)
- Reviziju i relevantne informacije o sistemu za praženje i ažuriranje baze korisnika
- Informacije o potencijalnoj sinhronizaciji i vezama sa bazama podataka drugih povezanih ustanova (npr. preduzeća za distribuciju električne energije i grejanja, baza podataka APR-a, baza podataka poreske uprave, itd.)
- Učestalost sakupljanja za različite kategorije korisnika
- Informacije o postojećem sistemu upravljanja otpadom (tj. vrsta opreme - kante/kontejneri) koja se utvrđuje za grupe korisnika

4.3 Implementacija procesa

4.3.1. Aktivnosti implementacije

Potrebno je sprovesti sve aktivnosti koje podržavaju implementaciju procesa, kako bi se utvrdio broj korisnika usluga koji nisu evidentirani i koji ne plaćaju ili koji nepravilno plaćaju za izvršene usluge. Na osnovu akcionog plana prethodno usvojenog u okviru radne grupe, neregistrovani korisnici (i/ili njihove karakteristike) mogu da se utvrde po sprovođenju neke od sledećih suštinskih aktivnosti, uključujući:

- Poređenje baze korisnika JKP sa bazama podataka i informacijama o klijentima drugih ustanova (preduzeća za distribuciju električne energije i grejanja, baza podataka APR-a, baza podataka poreske uprave, opštinske ustanove, itd.)

- Kompjutersku ocenu postojeih korisnika usluga primenom satelitskih snimaka i mapa (i/ili uključujući njihovo pozicioniranje pomoću GPS uređaja) i poređenje sa klijentima u bazi podataka
- Terensko ispitivanje /proveru postojećih korisnika usluga i poređenje sa klijentima u bazi podataka (npr. pomoću bespilotne letelice)
- Ispitivanje sistema za praćenje i ažuriranje aktuelne baze korisnika (tj. pregled celokupnog procesa, počev od evidentiranja/ažuriranja korisnika, uvođenja korisnika u bazu podataka, definisanja tarifa, fakturisanja, itd.).

Treba napomenuti da implementacija procesa ne mora da uključuje sve pomenute aktivnosti u punoj meri. Ukoliko se utvrdi da je proces finansijski i/ili tehnički previše zahtevan, neke aktivnosti mogu da se odnose na deo opštine (npr. jedno naselje) ili na zasebnu grupu korisnika (npr. samo komercijalni korisnici). S druge strane, proces implementacije nije isključivo ograničen na gorenavedene korake i može da uključuje i druge aktivnosti, ako se utvrdi da su odgovarajuće za utvrđivanje neregistrovanih korisnika. U svakom slučaju, u saradnji sa radnom grupom za svaku opštinu je potrebno definisati detaljni plan aktivnosti (nakon faza pripreme i prikupljanja podataka), u skladu sa potrebama i identifikovanim problemima lokalnog JKP/opštine. Takođe je potrebno sastaviti spisak budućih koraka/metoda koji će se primenjivati.

4.3.2. Nabavka i isporuka opreme

Po ispitivanju aktuelnih pitanja povezanih sa bazom korisnika, na nivou radne grupe potrebno je dogоворити nabavku i isporuku opreme, što treba da bude predstavljeno i одобрено од стране доносилача одлука. Овај процес потенцијално може да укључује и набавку „softverskih alata“ који могу да помогну JKP у будућем раду на постојећим базама података корисника (тј. оптимизацији) и takođe може да omogući sinhronizaciju sa базама података других уstanova važnih за praćenje i ažuriranje broja i karakteristika korisnika usluga JKP sa базама података других уstanova važnih za praćenje i ažuriranje broja i karakteristika korisnika usluga JKP (softver za upravljanje bazama podataka, GIS softverski alati, itd.). Ukoliko су фаза сакупљања података и консултације са радном групом корисне и изводљиве, треба размотрити набавку dodatne opreme за terenski rad (npr. GIS uređaj, bespilotna letelica, itd.).

Po одређивању могућности за оптимизацију процеса и утврђивању нових (или промене карактеристика постојећих) корисника помоћу извесне опреме, саветник уз подршку радне групе треба да састави спецификацију опреме, при чему је неophodno покрити sledećа питања:

- Razvoj detaljnih specifikacija neophodne opreme;
- Proračun i specifikaciju troškova nabavke opreme;
- Proceduru javne nabavke;
- Nabavku opreme.

Oprema se isporučuje u skladu sa gorenavedenim .



4.3.3. Obuka osoblja

Za osoblje koje radi sa bazama podataka o klijentima JKP biće obezbeđena obuka za mogućnosti optimizacije (tj. obuka za primenu novog „softverskog alata“ i sinhronizacija sa drugim bazama podataka), uključujući procese identifikacije, praćenja i ažuriranja novih klijenata.

5 AKCIONI PLAN ZA NABAVKU SAVETODAVNIH USLUGA

Aktivnost	Vremenski okvir												Odgovornost								
	1. mesec				2. mesece				3. mesece				4. mesece				5. mesece				
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
1. Pripremne aktivnosti																					
1.1 Sastanak sa JKP i opštinom		■																			Stručnjak za UČO, predstavnici (JKP, opština i relevantne ustanove)
1.2 Osnivanje radne grupe			■	■	■																Stručnjak za UČO, predstavnici (JKP, opština i relevantne ustanove)
1.3 Razvoj akcionog plana			■	■	■	■															Stručnjak za UČO & radna grupa
2. Prikupljanje podataka i planiranje																					
2.1 Prikupljanje podataka o bazi korisnika					■	■	■	■													radna grupa /JKP
2.2 Analiza prikupljenih podataka						■	■	■													Stručnjak za UČO & radna grupa
2.3 Definisanje plana za implementaciju procesa							■	■	■												Stručnjak za UČO & radna grupa
3. Implementacija procesa																					
3.1 Aktivnosti implementacije								■	■	■	■	■									JKP / radna grupa
3.2 Nabavka i isporuka opreme													■	■	■	■					JKP / radna grupa
3.3 Obuka osoblja																■	■	■			Preduzeće/stručnjak za IT



6 KLJUČNI PREDMETI ISPORUKE I INFORMACIJE OD STRANE SAVETNIKA

Radi implementacije savetodavne usluge i gorenavedenih zadataka, ključni predmeti isporuke i informacije koje obezbeđuje savetnik u svakoj fazi sprovođenja usluge su opisani u tekstu niže.

Ključni zadaci i predmeti isporuke od strane savetnika	Broj radnih dana	Ukupno
1. Pripremne aktivnosti		4 dana
1.1 Sastanak sa JKP i opštinom	1 dan	
1.2 Sastanak sa opštinom	1 dan	
1.3 Podrška prilikom definisanja akcionog plana	2 dana	
2. Prikupljanje podataka i planiranje		10 dana
2.1 Prikupljanje podataka (definisanje zahteva u pogledu podataka i priprema upitnika za JKP)	2 dana	
2.2 Analiza prikupljenih podataka	3 dana	
2.3 Definisanje plana za optimizaciju procesa baze korisnika	5 dana	
3. Implementacija procesa		6 dana
3.1 Aktivnosti implementacije	3 dana	
3.2 Nabavka i isporuka opreme	2 dana	
3.3 Obuka osoblja	1 dan	
UKUPNO		20 dana¹

¹ Broj dana implementacije može da varira u zavisnosti od veličine jedinice LSU, trenutnog statusa, potrebne opreme, itd.

7 USPOSTAVLJANJE METODA I PRAĆENJE FINANSIJSKIH KORISTI

Cilj metoda praćenja (Prilog 1 – metod praćenja) je da primenom primera iz prakse uporedi pozitivan uticaj na prihod preduzeća sa troškovima nastalim tokom procesa. Model praćenja napredovanja i utvrđivanja koristi od uvođenja procesa je uspostavljen u obliku tri sledeće povezane grupe podataka:

- Grupa „podataka na nivou preduzeća“ koji kvantifikuju pokazatelje u pogledu broja i strukture svih korisnika usluga, cena i prosečnih računa po utvrđenim grupama korisnika, ukupnih prihoda od poslovanja, broja angažovanih radnika i iznosa početnih investicija
- Podaci za „praćenje“ koje svakog meseca unosi korisnik projekta, tj. lokalno komunalno preduzeće, sa podacima o: promenama u strukturi korisnika; efektivnom radnom vremenu radnika zaduženih za ažuriranje baze podataka; kao i o direktnim troškovima
- Grupa „pokazatelja“ koja automatski daje rezultate poslovanja i pokazatelje učinka procesa u celini, na osnovu ranije evidentiranih podataka iz tačke 1 i tačke 2.

Izmene u segmentima koji bi mogli biti predmet potencijalnih podešavanja i koje, kao takve, imaju efekte na aktivnosti upravljanja bazom podataka korisnika uključuju, s jedne strane:

- Promene u domaćinstvima u zgradama za kolektivno stanovanje
- Promene u domaćinstvima u zgradama za individualno stanovanje (gradska zona)
- Promene u podacima o seoskim domaćinstvima
- Promene u podacima o preduzećima i preduzetnicima
- Promene u podacima o drugim korisnicima (uprava, ustanove, neprofitne organizacije, udruženja, itd.)

kao i troškove praćenja tokom primene procesa s druge strane:

- Efektivno radno vreme provedeno na aktivnostima utvrđivanja i održavanja evidencije promena u posmatranim segmentima
- Iznose direktnih roškova ovakvog utvrđivanja i održavanja evidencije promena.

Takođe je važno postaviti lice iz jedinice lokalne samuprave zaduženo za praćenje i dostavljanje podataka.

8 Studije slučaja

Grad Gostivar, opština Gračanica, grad Šabac i opština Vučitrn bile su jedinice lokalne samouprave koje su se prijavile i bile odabrane za pilotiranje procesa base korisnika u okviru projekta „Poslovni modeli za unapređeno sakupljanje i valorizaciju otpada“. Prijavljinjem za pilotiranje procesa, ove jedinice lokalne samouprave su jasno izrazile posvećenost i političku volju da ga sprovedu. Kao partnerska organizacija na projektu, SeSWA (Udruženje za čvrsti otpad Republike Srbije) je postavilo stručnjake za upravljanje čvrstim otpadom da usmeravaju učesnike tokom procesa.

8.1. Gostivar

Analiza zatečenog stanja. U skladu sa kategorizacijom korisnika usluga JKP, cena se određuje u vidu paušalnog iznosa zasebno za individualna domaćinstva, kolektivne stambene objekte i komercijalni sektor. Ne postoji tačan spisak korisnika usluga koji nisu uneseni u postojeću bazu podataka korisnika. Međutim, korisnici koji nisu upisani u bazu podataka i od kojih se ne naplaćuju pružene usluge se uglavnom nalaze u naseljima na periferiji grada i oni odlažu svoj otpad u kontejnere za kolektivno stanovanje u gradskoj zoni. Trenutno se ne koristi ni jedan program ili softver za usmeravanje i ažuriranje postojeće baze korisnika. Međutim, baza korisnika je dostupna u elektronskom obliku. Radnici koji rade na terenskoj distribuciji računa unose nove korisnike i ažuriraju postojeće. Predstavnici JKP izjavljuju da postoji potencijalna mogućnost pristupa bazama podataka drugih relevantnih ustanova (npr. elektrodistribucije).

Glavni utvrđeni izazovi. Glavni utvrđeni problem sa bazom korisnika predstavljaju korisnici (kojih je po proceni 20-30%) koji žive u inostranstvu koji dolaze u Gostivar samo leti, za vreme godišnjih odmora, i koji ne plaćaju (ne žele da plate ili fizički ne mogu da plate) za usluge upravljanja otpadom. Takođe, sistem se ne ažurira automatski, pošto nema softvera/programa za ažuriranje postojećih i unos novih podataka; tako se ažuriranje vrši na osnovu utvrđivanja stanja na terenu.

Sprovedene aktivnosti. JKP je pokušalo da dođe do baze podataka korisnika iz drugih ustanova (elektrodistribucija i Ministarstvo unutrašnjih poslova) i da ih uporedi sa svojim postojećim bazama podataka. Posle toga je obavljena provera na terenu i utvrđeni su neregistrovani korisnici. U tu svrhu, kao i radi bolje efikasnosti i lakše upotrebe sakupljenih podataka, nabavljeni su tableti sa odgovarajućim softverom za 11 terenskih inkasanata. Osim toga, ugovorene su pravne savetodavne usluge, kako bi se našao najbolji način da se utvrde tarife za ljude koji žive u inostranstvu (tj. Odluka o posebnom paušalnom iznosu za pružene usluge).

Praćenje i ocena

Tokom petomesečnog perioda (mart-jul 2019.) praćenja napredovanja, timovi lokalnog komunalnog preduzeća iz Gostivara zaduženi za terensku kontrolu su evidentirali ukupno 697 promena podataka o korisnicima. Od tog broja, 373 promene (54%) odnose se na „otkriće“ potpuno novih korisnika usluga, kojima pre sprovođenja procesa nikada nisu slati računi. Istovremeno, zabeleženo je ukupno 79 korisnika (11%) kojima du računi dostavljeni, ali za koje se utvrdilo da više ne žive na prvočitnoj adresi; posle obavljenih provera, ovakvi korisnici su izbrisani iz baze podataka o klijentima. U slučaju 245 korisnika (35%), proverom je otkriveno da su njihovi podaci netačni ili nekompletni, pa su po proveri u sistem uneseni kompletni i tačni podaci.

Preduzeće ima direktnu finansijsku dobit u obliku dodatnih prihoda od novih korisnika usluga (novootkriveni korisnici) u iznosu izdatih računa, a posebna osobina ovakvih dodatnih prihoda je to što su oni konstantni, pa će se finansijska dobit sticati mesecima, čak i godinama. S druge strane, prihod se umanjuje za iznos koji odgovara prihodu od korisnika izbrisanih sa spiska; tako, posmatrajući ukupne koristi za preduzeće, važan je samo neto efekat, koji se računa odbijanjem izgubljenih prihoda po brisanju izvesnog broja korisnika iz baze podataka od dodatnih prihoda od novih korisnika.

Promene (ažuriranje) podataka u slučaju individualnih korisnika nisu ni povećale ni umanjile prihod; ipak, one imaju (uglavnom pozitivan) uticaj na finansijsko poslovanje. Naime, kada preduzeće dostavi račun za pružene usluge na pogrešnu adresu, troškovi dostavljanja se bespotrebno uvećavaju, a takvi računi se u većini slučajeva ne plaćaju. S jedne strane, preduzeće neće biti izuzeto od obaveze da obračunava i plaća PDV za neplaćene račune, dok je s druge mnogo teže prinudno naplatiti ovakva potraživanja, pošto podaci o dužniku nisu ažurirani.

Samo na osnovu do sada postignutih rezultata u smislu ažuriranja baze podataka korisnika, komunalno preduzeće iz Gostivara će generisati dodatne prihode u iznosu od 22.170 EUR; kada proces bude primenjen na celoj teritoriji opštine, s pravom se očekuje i znatno veća dobit. Naime, zbog ograničenog broja osoblja, proces optimizacije baze podataka korisnika je sproveden u samo dve od ukupno 13 zajednice opštine Gostivar; preostali delovi će svakako biti predmet kontrole u predstojećem periodu.

Projekcije ukupnog efekta na na prihode preduzeća kao i na direktnе troškove povezane sa ažuriranjem baze podataka ukazuju da će se celokupna investicija i rad na optimizaciji baze podataka korisnika u Gostivaru u potpunosti isplatiti za manje od dve godine. Pokazatelji finansijske održivosti projekta su izuzetno pozitivni. Eskontirana vrednost neto prihoda tokom perioda od pet godina iznosi 13.634 €, sa internom stopom povraćaja od 58% na godišnjoj osnovi. Indeks profitabilnosti, koji se dobija kao odnos koristi (dobiti) i troškova investicija) iznosi 2,28, što je znatno više od donjeg dozvoljenog praga (1). Jednostavno rečeno, primer Gostivara pokazuje da uvođenje procesa ažuriranja baze podataka korisnika može biti veoma isplativo.

8.2. Gračanica

Analiza zatečenog stanja. Tarifni sistem je definisan jednak za sva domaćinstva (8 KM / domaćinstvo), i svi korisnici (domaćinstva) moraju da imaju potpisani ugovor o pružanju usluga sa JKP i opštinom. JKP imaju relativno precizne spiskove postojećih kao i neregistrovanih korisnika za svako naselje pokriveno uslugom sakupljanja otpada. Uz pomoć kancelarije opštinske uprave, dobijen je spisak svih domaćinstava u naseljima u kojima se otpad sakuplja; potom je na terenu provereno koja domaćinstva imaju a koja nemaju potpisani ugovor. Spisak su ažurirali radnici koji svakodnevno uručuju račune na terenu.

Glavni utvrđeni izazovi. Glavni problem predstavljaju nelegalni korisnici, tj. korisnici koji nisu potpisali „Ugovor o odlaganju otpada“ (zahtev koji je u skladu sa Zakonom o komunalnim delatnostima Kantona Tuzla), što značajno umanjuje prihode JKP koje pruža uslugu. Dodatni problem predstavlja činjenica da JKP i terenski radnici nemaju ovlašćenje, mogućnost ili moć da nateraju nelegalne korisnike da potpišu ugovor. Za potpisivanje ugovora potrebno je angažovanje komunalnih organa (inspekcije).

Sprovedene aktivnosti. Obavljene aktivnosti uključuju nabavku tablet kompjutera za terenske radnike radi efikasnije provere karakteristika korisnika (postojanje ugovora i osnovne podatke o korisnicima – broj članova domaćinstva, površina, itd.). Nova oprema omogućava JKP da primeni upitnik da bi utvrdilo broj neregistrovanih korisnika koji žele da potpišu ugovor, kao i glavne prepreke/primedbe onih koji to ne žele. Uz inspekciju, ovo istraživanje može da pomogne JKP da definiše svoju strategiju i postizanje prioriteta da neregistrovani korisnici potpišu ugovor.

Praćenje i ocena



Tokom perioda od šest meseci (januar-jun 2019), tokom koga je praženo napredovanje, zabeleženo je ukupno 4057 promena u bazi podataka korisnika JKP iz Gračanice. Od tog broja, 278 promena (69%) se odnosilo na „otkriće“ novih korisnika usluge, kojima pre sprovođenja procesa nikada nisu slati računi. Istovremeno evidentirano je 54 korisnika (13%) kojia su računi dostavljani, ali za koje se utvrdilo da više ne žive na prvobitnoj adresi; po proveri, ovakvi korisnici su izbrisani iz baze podataka korisnika. U slučaju 73 korisnika (18%), inspekcija je otkrila da su njihovi podaci netačni ili nekompletni, pa su nakon provere u sistem uneseni tačni i kompletne podaci.

Na ovaj način, preduzeće stiče direktnu finansijsku dobit u vidu dodatnih prihoda u iznosu od 13.750 EUR godišnje, pri čemu je priroda promene takva da će se ovi dodatni prihodi generisati i u narednim godinama.

Projekcije ukupnih efekata ažuriranja baze podataka na prihode i troškove ukazuju da će se cela investicija i rad na sprovođenju optimizacije baze podataka korisnika u Gračanici u potpunosti isplatiti za nešto više od dve godine (dve godine i 54 dana). Pokazatelji finansijske održivosti procesa su izuzetno pozitivni. Eskontovana vrednost neto prihoda tokom perioda od pet godina iznosi 20.162 €, sa solidnom internom stopom prinosa od 49% godišnje. Indeks profitabilnosti, koji se dobija kao odnos koristi (dobiti) i troškova (investicije) iznosi 1,81, što je znatno iznad donjeg dozvoljenog praga (1). Jednostavnim rečima, kao i u slučaju Gostivara, primer Gračanice uzkazuje da je uvođenje procesa ažuriranje baze podataka korisnika visoko isplativo.

8.3. Šabac

Analiza zatečenog stanja. Pokrivenost stanovništva organizovanim sakupljanjem otpada iznosi skoro 100%. Cene komunalne usluge upravljanja otpadom su različite za stanovništvo i komercijalni sektor i obračunavaju se po m². Nema dobro definisane liste korisnika usluge koji nisu uneseni u postojeću bazu podataka korisnika. JKP "Stari Grad" ima softver koji se koristi za čuvanje i ažuriranje postojeće baze korisnika na osnovu koje se izdaju mesečni računi. Međutim, često nije moguće doći do odgovarajućih ulaznih podataka o pojedinim korisnicima ili ih ažurirati.

Inkasanti uvode nove i ažuriraju stare korisnike (terenski rad); to se takođe radi pomoću baza podataka drugih ustanova (elektrodistribucija, matične knjige, itd.); treba napomenuti da se ovi dobaci dobijaju na nesistematičan način (po zahtevu, kontaktu, itd.). Baza korisnika JKP "Stari Grad" sadrži oko 35.700 korisnika (domaćinstva, komercijalne radnje) što otežava praćenje svakodnevnih promena. Ažuriranje promena je takođe sporo, pošto se precizni podaci obično dobijaju uz angažovanje drugih ustanova i na osnovu rada inkasanata na terenu.

Glavni utvrđeni izazovi. Predstavnici JKP su istakli da im najveće probleme u radu sa bazom korisnika predstavljaju nedostatak sistematskih i/ili automatizovanih procesa za dobijanje podataka potrebnih radi ažuriranja baze klijenata kao i loša koordinacija sa nadležnim službama i ustanovama od kojih dobijaju takve informacije. Takođe postoji i problem nekompletnih ili netačnih podataka za neke korisnike. Ne postoji automatski sistem za praćenje koji bi davao informacije o broju korisnika koji nisu evidentirani u postojećoj bazi podataka.

Sprovedene aktivnosti. Tokom druge faze (prikupljanje podataka i planiranje), dogovoreno je da – zbog objektivne nemogućnosti da se utiče na rad drugih gradskih službi da bi se sistematski



dobili ažurirani i precizni podaci – projektne aktivnosti treba da se fokusiraju na optimizaciju rada i efikasnosti terenskih kontrolora JKP. Za svrhu optimizacije i preciznijeg ažuriranja korisnika usluge, predloženo je da se nabavi 8 tablet računara za „kontrolnu službu“ tj. terenske kontrolore JKP. U tom smislu, bilo je neophodno omogućiti direktnu vezu i pristup postojećoj bazi podataka klijenata (softver za desktop računar) sa terena (pomoću tableta). Osim toga, obezbeđena je obuka za osoblje JKP (terenske kontrolore) za korišćenje tableta i softvera za sinhronizacijom sa bazom podataka iz desktop računara. Obuka je uključivala objašnjenja o koracima i procesima za utvrđivanje i evidentiranje novih korisnika, kao i za ažuriranje informacija o postojećim korisnicima.

Očekivane koristi od nabavke pomenute opreme su se prevashodno odrazili na:

- Povećanje operativne i radne efikasnosti (trenutno se unosi oko 150 promena u vezi sa korisnicima mesečno)
- Smanjenje gubitaka troškova PDV za svaki bespotrebno dostavljen račun
- Kontrola rada inkasanata/kontrolora
- Brže uvođenje novih i ažuriranje postojećih korisnika

Praćenje i ocena

Proces ažuriranja baze podataka u Šapcu je počeo u martu, a rezultati su praćeni do kraja juna 2019. Tokom četiri meseca, evidentirano je ukupno 969 promena. Za razliku od Gostivara i Gračanice, većina promena (75%) se odnosila na ažuriranje postojećih podataka, dok je „otkriveno“ samo 137 slučajeva novih korisnika. Istovremeno, komunalno preduzeće je evidentiralo 108 korisnika (11%) kojima su se slali računi za usluge, ali koji više ne žive na toj adresi; nakon provere, ovi korisnici su izbrisani iz batze podataka. Veliki broj podataka koji nisu ažurirani u ovom slučaju jasno ukazuje da uvođenje procesa ima smisla, pošto je očigledno da je značajan broj računa završavao i dalje završava na nedovoljno pouzdanim adresama.

U ovom slučaju, pošto je broj novih korisnika bio neznatno viši od broja izbrisanih, nije bilo direktnih pozitivnih efekata na prihode preduzeća kao što se očekivalo. Pošto primena procesa nije rezultirala značajnim povećanjem broja registrovanih korisnika, jasno je da su pokazatelji finansijske stabilnosti procesa ažuriranja baze klijenata takođe bili nepovoljni. Toškovi su prirodno viši od direktnih prihoda, i tako se može reći da – čisto sa komercijalnog aspekta – ova aktivnost u Šapcu nije isplativa u kratkom roku. Međutim, iz dugoročnije perspektive, niža stopa otkrivanja novih korisnika i smanjenje broja postojećih ne treba da izaziva zabrinutost, pošto se u procesu podaci uređuju, lakše prate i analiziraju, a mogućnost pozitivnog ishoda pokušaja naplate ili dogovora sa korisnikom usluge je znatno viša u sistemima koji se ažuriraju.

8.4. Opština Vučitrn

Analiza zatečenog stanja. Operativni model u opštini Vučitrn bio je sličan modelu u većini opština u zemlji, po kom je JKP u direktnom kontaktu sa domaćinstvima i firmama i funkcioniše kao operater, ali istovremeno i naplaćuje cene koje utvrđuje opština. Da bi stekla bolju kontrolu nad kvalitetom usluga i novčanim tokovima, opština je usvojila odluku da sprovede reformu tako što će preuzeti naplatu i ugovaranje sa operaterima koji pružaju usluge. Sprovodenje ove velike reforme u sektoru zahteva da opština utvrdi i jasno evidentira sve klijente na svojoj teritoriji. Postojanje ažurirane baze podataka osigurava sklanjanje ugovora sa



odgovarajućim brojem korisnika i sprovođenja neophodnih finansijskih aranžmana putem planiranja budžeta i očekivanih finansijskih tokova.

Glavni utvrđeni izazovi. Glavni izazov utvrđen tokom procesa leži u činjenici da je, iako opština pruža usluge svim domaćinstvima na svojoj teritoriji, bilo očigledno da broj korisnika u bazi podataka JKP odražava oko polovine od ukupnog broja klijenata. JKP nije imao zakonski mandat ili ovlašćenje da primora korisnike da potpišu ugovor. Sada, pošto je preuzeila naplatu, opština će zahtevati da sva domaćinstva i firme prihvate usluge i plate za njih, ili će usvojiti obaveznu nadoknadu za otpad uz druge komunalne usluge; podrazumeva se da će ovo biti obavljen bez kršenja ljudskih prava. Dalje, primećeno je da ne postoji sistem za ažuriranje podataka o postpojećim klijentima.

Sprovedene aktivnosti. Kao prvi korak, opština je uporedila ukupan broj klijenata iz različitih baza podataka, uključujući i postojeće baze podataka JKP, kao i baze podataka poreskih vlasti i elektrodistribucije. Pošto spisak klijenata preduzeća za elektrodistribuciju nije mogao da se koristi zbog pravnih ograničenja o zaštiti podataka, opština Vučitrn je odlučila da koristi bazu podataka poreskih vlasti koju svaka opština ima kao polaznu osnovu. Ova baza podataka je potom filtrirana utvrđivanjem garaža, ambara, itd. Opština je onda prilagodila softver da bi prenela sve podatke o korisnicima, uključujući domaćinstva, firme i ustanove, što je vodilo ka izdavanju računa i upravljanju informacijama o klijentima i potraživanjima. Program će takođe omogućiti praćenje i analizu rasta prihoda, kao i upravljanje velikim brojem podataka.

9 KVALIFIKACIJE SAVETNIKA

- a) Stručnjak za upravljanje čvrstim otpadom sa fakultetskom diplomom iz oblasti zaštite životne sredine, upravljanja čvrstim otpadom, inženjerstva ili slične discipline. Stručnjak mora da ima najmanje 5 godina iskustva u upravljanju otpadom u zemljama u razvoju i tranziciji;
- b) (PO IZBORU) IT stručnjak sa univerzitetskom diplomom. Stručnjak mora da ima najmanje 5 godina iskustva u IT sektoru u radu na razvoju različitih baza podataka u zemljama u razvoju i tranziciji;
- Iskustvo u sprovođenju mera za unapređenje usluga upravljanja otpadom na lokalnom nivou;
- Iskustvo u pružanju konsultantskih usluga uključujući mere za razvoj kapaciteta;
- Iskustvo u ocenjivanju različitih komponenti sistema za integrисано upravljanje otpadom na lokalnom i regionalnom nivou (tj. razvoj planova upravljanja otpadom, kako regionalnih tako i lokalnih, modelovanje upravljanja otpadom i analiza opcija);
- Iskustvo sa političkom podrškom razvoju upravljanja otpadom predstavlja prednost;
- Iskustvo sa kompjuterskim okruženjem; MS Office paket je neophodan;
- Snažne veštine komunikacije, međuljudskih odnosa, moderiranje, omogućavanja, komunikacije i umrežavanja.



Opis projektnog zadatka – optimzacija baze korisnika

Ovaj model je razvijen u okviru projekta "Razvoj poslovnih modela za unapređeno upravljanje i valorizaciju otpada" koga sprovodi GIZ Otvoreni regionalni fond za Jugoistočnu Evropu – Modernizacija komunalnih usluga, naručen od strane Nemačkog Saveznog Ministarstva za ekonomsku saradnju i razvoj (BMZ). Projekat se sprovodi u partnerskim ekonomijama Zapadnog Balkana u periodu oktobar 2017.- oktobar 2019., u saradnji sa Udruženjem za čvrsti otpad Republike Srbije (SeSWA) i Mrežom udruženja lokalnih samouprava Jugoistočne Evrope (NALAS).



PRILOG 1 (METOD PRAĆENJA)

Prilog se predviđen u vidu zasebne MS Excel datoteke:
Optimizacija baze korisnika – Prilog 1 Alat za praćenje



PRILOG 2 – INFORMACIJE REGIONALNE RADNE GRUPE – ŠTA JE NAUČENO TOKOM SPROVOĐENJA

Na trećem sastanku regionalne radne grupe za upravljanje čvrstim otpadom održanom u Beogradu 21. novembra 2019, glavni fokus bio je na diskusiji i prezentaciji aktivnosti, promena i koristi od pilotiranih procesa. Primjenjeni interaktivni metod World Café imao je rezultate u tri pogleda: primenljivost pilotiranog procesa u drugim lokalnim kontekstima, moguća unapređenja i način distribicije proizvoda projekta. Sadržaj ovog Priloga predstavlja dodatu vrednost ovom OPZ tako što donosi pragmatična razmišljanja i preporuke iskusnih praktičara iz regiona o procesu.

Optimizacija baze korisnika

Rezutati World Café



Primenljivost procesa

Imajući na umu aktivnosti sprovedene tokom implementacije i koristi od procesa postignute u Gostivarju, opšte mišljenje učesnika World Café vodi ka zaključku da bi proces mogao biti koristan i primenljiv najpre u malim i srednjim optšinama. Međutim, u većim opštinama kao što su glavni gradovi, pristup sa posećivanjem domaćinstava i ažuriranjem baze kijenata treba da se prilagodi kontekstu.

Naglašeno je da bi ovaj pristup mogao podjednako da se primeni na domaćinstva kao i na komercijalna lica i javne ustanove. Na osnovu diskusije i upoređivanjem različitih sistema naplate, zaključeno je da je proces u potpunosti prilagodljiv i primenljiv, kako u slučajevima kada javno komunalno preduzeće izdaje račune i naplaćuje za usluge, tako i u slučajevima kada to radi opština.



Unapređenje procesa

Kada je proces primjenjen u konkretnom lokalnom kontekstu, treba da se smatra za trajnu aktivnost JKP i opštine.

Da bi se sakupljeni podaci o korisnicima proveravali, redovno ažurirali i smatrali pouzdanim, potrebno je ostvariti veze sa dostupnim bazama podataka kao što su opštinski podaci o obveznicima poreza na nepokretnosti i/ili matične knjige.

Neophodno je obezbediti visok nivo transparentnosti procesa. Tako građani treba da budu odgovarajuće informisani o predstojećim terenskim posetama a mehanizam za pritužbe treba da bude lako dostupan, primenljiv i delotvoran.





Distribucija procesa

Osim redovnih institucionalnih kanala za distribuciju među akterima na lokalnom nivou, kao što je korišćenje kapaciteta udruženja JKP i LSU (i njihovih regionalnih mreža), proces i njegove koristi bi mogli dalje da se šire u nacionalnom i regionalnom kontekstu putem saradnje lica na istom nivou i studijskih poseta. Video klip sa smernicama za praktične korake tokom implementacije procesa bi mogao da predstavlja alat za širenje znanja i distribuciju procesa kao proizvoda.