

# Opis projektnog zadatka

# Troškovni centri i tarife

Projekat:

Poslovni modeli za unapređeno sakupljanje i valorizaciju otpada

Primenite proces troškovnih centara i tarifa  
u svojoj opštini



Oktober 2019

## SADRŽAJ

1	UVOD .....	2
2	CILJ.....	3
3	KORISTI OD UVOĐENJA TARIFNIH SISTEMA KOJI POKRIVAJU TROŠKOVE .....	3
4	TROŠKOVNI CENTRI I TARIFE – METODOLOŠKI PRISTUP.....	4
4.1	PRIPREMNE AKTIVNOSTI.....	4
4.1.1	SASTANAK SA OPŠTINOM I JAVNIM KOMUNALNIM PREDUZEĆEM .....	5
4.1.2	OSNIVANJE RADNE GRUPE.....	5
4.1.3	RAZVOJ AKCIONOG PLANA (AP) .....	6
4.2	PRIKUPLJANJE PODATAKA I KATEGORIZACIJA KORISNIKA .....	6
4.2.1	PRIKUPLJANJE PODATAKA .....	6
4.2.2	PRELIMINARNA ANALIZA PODATAKA I KATEGORIZACIJA KORISNIKA .....	6
4.3	IMPLEMENTACIJA PROCESA .....	7
4.3.1	DEFINISANJE SVIH FINANSIJSKIH TOKOVA U OKVIRU JKP .....	7
4.3.2	UTVRĐIVANJE NIVOA ISPRAVKE CENA I PREPORUKE ZA PRILAGOĐAVANJE TARIFA .....	7
4.3.3	OBUKA OSOBLJA .....	7
4.4	PROMOTIVNE AKTIVNOSTI .....	8
4.5	ZAVRŠNA FAZA.....	8
4.5.1	OCENA POSTIGNUTIH KORISTI .....	8
4.5.2	OCENA ODRŽIVOSTI PROJEKTA .....	8
4.5.3	RAZVOJ IZVEŠTAJA O IMPLEMENTACIJI PROCESA.....	8
5	AKCIONI PLAN ZA PRUŽANJE SAVETODAVNIH USLUGA .....	8
6	GLAVNI PREDMETI ISPORUKE I INFORMACIJE OD STRANE SAVETNIKA.....	10
7	USPOSTAVLJANJE METODA I PRAĆENJE FINANSIJSKIH KORISTI .....	10
7	KVALIFIKACIJE SAVETNIKA.....	11
	PRILOG 1 – INFORAMCIJE REGIONALNE RADNE GRUPE – ŠTA JE NAUČENO TOKOM IMPLEMENTACIJE .	11

## 1 UVOD

Javna komunalna preduzeća (JKP) kojima je povereno obavljanje usluge upravljanja otpadom na Zapadnom Balkanu se razlikuju ne samo u pogledu kapaciteta i ekonomske snage, već i po strukturi. Po pravilu, osim delatnosti upravljanja otpadom, ova preduzeća obavljaju i druge komunalne usluge. Štaviše, ona obično zarađuju deo svojih prihoda od dodatnih usluga koje nude na slobodnom tržištu.

Poslovni rezultati JKP se odražavaju na njihovim zvaničnim bilansima stanja koji se podrgavaju finansijskoj reviziji i koji se zato mogu smatrati veoma pouzdanim. Međutim, obavljanje velikog broja delatnosti neizbežno dovodi do preliivanja troškova unutar preduzeća. Tako je u praksi teško utvrditi koji trošak se odnosi na koju delatnost ili uslugu. To vodi ka socijalizaciji gubitaka u okviru preduzeća. Često se dešava da dobit koju JKP stiče na kumulativnim delatnostima interno pokriva gubitke neke manje kumulativne delatnosti, bez diskusije ili odlučivanja na nivou jedinice LSU ili samog JKP.

Neprecizna alokacija troškova ima direktne posledice na cene usluga. Obračuni na osnovu kojih JKP lokalnim vlastima podnosi zahteve za prilagođavanje cena osnovnih komunalnih usluga nisu zasnovani na dovoljno analitičkim pokazateljima. Tako donosioci odluka na lokalnom nivou obično nemaju precizne informacije potrebne za odlučivanje na osnovu dokaza. Opravdani troškovi su jedan od ključnih elemenata za utvrđivanje cena komunalnih usluga. Međutim, u praksi se često pokazuje da JKP nemaju metod kojim bi se troškovi nastali u vezi sa nekom delatnošću vezali za tu delatnost bez mešanja preliivanja troškova drugih delatnosti.

Troškovni centri i tarife su proces koji je zasnovan na alatu u vidu excel tabele<sup>1</sup> predviđen da podrži donosiocje odluka i omogući im da:

- Precizno lociraju opravdane troškove, kako planirane tako i stvarne, za svaku uslugu/delatnost koju preduzeće obavlja, i
- Na osnovu toga, za svaku uslugu obračunaju i utvrde do koje mere bi postojaće cene trebalo prilagoditi (povećati ili smanjiti) u budućnosti.

Ovaj proces se posebno fokusira na uslugu upravljanja otpadom. Osim utvrđivanja potrebnog nivoa cena, on JKP i lokalnim vlastima daje preporuke u pogledu unapređenja tarifnog sistema. Cilj ovih preporuka je da se utvrdi da su računi koji se šalju pojedinim grupama korisnika u većoj meri usklađeni sa stvarnom količinom generisanog komunalnog otpada. Postojeći tarifni sistemi često bespotrebno favorizuju izvesne grupe korisnika na račun drugih, koje su tako objektivno diskriminisane. U tom pogledu, glavno pitanje je kako odabrati „pravu“ jedinicu za fakturisanje, ali i kako postaviti tarifnu politiku tako da stimuliše korisnike koji aktivno učestvuju u primarnoj selekciji i drugim sličnim pristupima kojima se unapređuje sistem upravljanja otpadom i postižu visoki standardi životne sredine.

Od stupanja Direktive o deponijama na snagu 1999. godine, deponovanje otpada je u Evropskoj uniji zamenjeno drugim metodama tretmana kao što su recikliranje, pretvaranje otpada u energiju, kompostiranje i druge tehnologije. Tokom procesa pristupanja EU, zemlje Zapadnog Balkana će morati da prihvate standarde EU, uključujući i one u oblasti upravljanja otpadom, što

---

<sup>1</sup> Jedinstvena metodologija za određivanje cena komunalnih usluga koju je razvila Stalna konferencija gradova i opština- nacionalno udruženje lokalnih samouprava u Srbiji 2013. godine

znače da će morati da transformišu svoje sisteme za upravljanje otpadom i JKP. Da bi opštine imale održive sisteme za upravljanje otpadom u skladu sa standardima EU, one će morati da uvedu nove delatnosti (razdvajanje na izvoru, reciklaža, kompostiranje, itd.) i da razumeju i poznaju troškove povezane sa konkretnim uslugama ili delatnostima, kategorišu korisnike prema njihovoj uključenosti u proces i postave pravične tarifne sisteme koji će u dugoročnom smislu biti razumni.

Ipak, tarifna politika nikad nije laka politička tema na lokalnom nivou i uvek je povezana sa socijalnim pitanjima. Zato brojne koristi od cena koje pokrivaju troškove za preduzeće, opštinu, društvo i životnu sredinu moraju biti saopštene političkim donosiocima odluka i stanovništvu.

Nemačka razvojna saradnja, koju sprovodi organizacija Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), ima za cilj pružanje boljih i kvalitetnijih usluga upravljanja otpadom. U ovom kontekstu, Otvoreni regionalni fond – modernizacija komunalnih usluga (ORF MMS) putem projekta „Poslovni modeli za unapređeno sakupljanje i valorizaciju otpada“, razvio je metodološki pristup (opis projektnog zadatka) za uvođenje /optimizaciju pet (5) poslovnih procesa: optimizacija ruta, kućno kompostiranje, troškovni centri, bezbednost i zdravlje, i baza klijenata. Zajedno sa partnerskim organizacijama, Mrežom udruženja lokalnim samouprava Jugoistočne Evrope (NALAS) i Udruženjem za čvrsti otpad Republike Srbije (SeSWA), kao i u saradnji sa projektima GIZ Upravljanje otpadom u kontekstu klimatskih promena (DKTI) iz Srbije i GIZ Održive komunalne usluge (SMS) sa Kosova, u Bosni i Hercegovini, Severnoj Makedoniji, Srbiji i Kosovu pilotirano je 5 poslovnih procesa. Proces troškovnih centara i tarifa predstavlja jedan od pet pilotiranih poslovnih procesa. Pilotiran je u opštini Ugljevik u Bosni i Hercegovini, opštini Lipjan na Kosovo i u opštini Brus u Srbiji.

Svrha ovog dokumenta je da opiše metodološke korake za primenu procesa troškovnih centara i tarifa koji mogu da primene sama javna komunalna preduzeća ukoliko poseduju dovoljne interne kapacitete i stručnost, ili preko spoljnih savetodavnih usluga angažovanjem lica specijalizovanog za ovu vrstu zadataka. 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 Opisa projektnog zadatka je da pruži smernice za uspostavljanje pravičnog tarifnog sistema koji pokriva troškove i doprinosi boljim i održivijim uslugama upravljanja otpadom.

## 3 KORISTI OD UVOĐENJA TARIFNIH SISTEMA KOJI POKRIVAJU TROŠKOVE

U regionu Zapadnog Balkana postoji nasleđeni problem niskih ili neogdovarajućih cena usluga upravljanja otpadom. Uvođenjem novih delatnosti i regionalizacijom usluga ovo pitanje postaje još akutnije i prilagođavanje tarifa postaje još važnije. Zato je neophodno jasno navesti koristi od tarifa koje pokrivaju troškove. Koristi od tarifa koje pokrivaju troškove može da se podeli na koristi za JKP, lokalnu samoupravu, korisnike, društvo i životnu sredinu.



Koristi za JKP uključuju:

- Pun povraćaj troškova za pokrivanje svih tekućih i operativnih troškova kao i osiguravanje sredstava za unapređenje i dalji razvoj sistema kroz nove investicije;
- Poboljšanu ekonomsku i operativnu efikasnost kroz jasne finansijske tokove, definisanje troškovnih centara i bolju kontrolu prihoda i rashoda sredstava primljenih za izvesne delatnosti i usmerenih ka daljem razvoju i funkcionisanju takve delatnosti);
- Poboljšana likvidnost JKP.

Koristi za lokalnu samoupravu uključuju:

- Smanjenje potrošnje iz lokalnog budžeta putem ukidanja subvencija za JKP i oslobađanja resursa za druge svrhe. To mogu biti investicije u zaštitu životne sredine ili socijalne beneficije i subvencije za građane koji ne mogu da priušte cene usluga koje pokrivaju troškove;
- Stvaranje pravičnijeg okruženja u kom neće biti preliivanja troškova između različitih grupa korisnika, što će doprineti stvaranju boljeg poslovnog okruženja i ekonomskom razvoju.

Koristi za klijente uključuju:

- Unapređenu uslugu upravljanja otpadom u smislu poboljšane infrastrukture i boljih, pouzdanih i raznolikih usluga;
- Transparentnost tarifnog sistema i bolje razumevanje strukture troškova usluge;
- Mogućnost uključivanja u separaciju otpada ili kućno kompostiranje i korist u smislu smanjenih računa.

Koristi za društvo uključuju:

- Usaglašenost sa principom „zagađivač plaća“, prema kom zagađivač snosi troškove svojih delatnosti prema životnoj sredini, tj. nema socijalizacije troškova;
- Postizanje standarda zaštite životne sredine i ispunjavanje zahteva procesa pristupanja EU.

Koristi za životnu sredinu uključuju:

- Manji pritisak na životnu sredinu putem boljeg tretmana otpada, manjeg deponovanja i stalne zaštite zemlje, vazduha i vode.

## 4 TROŠKOVNI CENTRI I TARIFE – METODOLOŠKI PRISTUP

Radi uvođenja poslovnog procesa troškovnih centara i tarifa, lokalne vlasti i njihova JKP treba da dobijaju savete i smernice da bi sprovodile sledeće aktivnosti.

### 4.1 Pripremne aktivnosti

Tarifni sistemi se obično definišu kroz tarifne jedinice za konkretnu uslugu ili delatnost, tarifne zone i cene za različite grupe korisnika, i predstavljaju jedan od glavnih instrumenata politike upravljanja otpadom na lokalnom nivou. Međutim, pitanje cena komunalnih usluga u regionu Zapadnog Balkana je obično veoma osetljivo ne samo u političkom, već i u socijalnom kontekstu. Zato je uvođenje troškovnih centara i tarifa na osnovu savetodavnih usluga moguće samo ako



postoji visok nivo svesti i jasna politička volja donosilaca odluka na lokalnom nivou. Da bi se stekla politička podrška i opšte prihvatanje uvođenja procesa troškovnih centara i tarifa, svi akteri na lokalnom nivou moraju biti dobro informisani o koristima od ovog pristupa, kao i o posledicama ukoliko se zatečeno stanje u smislu finansijskog položaja JKP, stanja opreme, infrastrukture i životne sredine zadrži. Sticanje političke podrške za ovaj proces i obezbeđivanje dobre volje donosilaca odluka na nivou proizvođača i lokalne samouprave da podrže ovaj pristup predstavljaju prvi korak u procesu.

Politička podrška se najlakše dobija kroz direktan kontakt sa donosiocima odluka u lokalnoj samoupravi i JKP, 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 komunalnim 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 troškovne centre i tarifiranje i utvrđivanje članova radnih grupa, lica odgovornih za proces u kompaniji i u LSU, vremenskih okvira, itd.

#### 4.1.1 Sastanak sa opštinom i javnim komunalnim preduzećem

Nakon početnog kontakta sa političkim čelnicima, prvi sledeći korak je organizovanje sastanka. Sastanku treba da prisustvuju donosioci odluka i relevantni tehnički timovi kako iz jedinice lokalne samouprave (član veća zadužen za komunalne usluge i/ili finansije, rukovodilac uprave ili član osoblja zadužen za komunalne usluge i finansije, lice za odnose sa javnošću) i komunalnog preduzeća (finansijski direktor, tehnički rukovodilac, predstavnik računovodstva, itd.).

Svrha sastanka je predstavljanje savetodavne usluge i procesa koji treba da se sprovede u preduzeću, kao i informisanje glavnih aktera na lokalnom nivou o koracima i aktivnostima koji će se preduzimati. Na ovom sastanku treba da se lansira inicijativa za uspostavljanje radne grupe za implementaciju procesa, koja treba da bude praćena diskusijom o idejama o zadacima i odgovornostima grupe. Osim toga, treba razmotriti osnovne principe i koristi kao i pristupe komunikaciji i strategije.

#### 4.1.2 Osnivanje radne grupe

Radna grupa se osniva po odluci gradonačelnika ili direktora JKP kao rezultat sastanka sa JKP i lokalnim vlastima. U odluci treba da se navede odgovorno lice iz JKP ili lokalne samouprave imenovano da nadgleda implementaciju procesa. Dalje, u odluci treba da bude naveden sastav radne grupe, koja treba da se sastoji od predstavnika opštinske uprave zaduženog za komunalne usluge i lokalni budžet i predstavnika JKP iz računovodstvene/finansijske službe. Preporučuje se da u radnoj grupi bude i predstavnik korisnika usluge kako bi se omogućilo pravovremeno prihvatanje izmenjenih tarifa.

Glavni zadatak radne grupe je sastavljanje Akcionog plana za implementaciju procesa, organizovanje procesa i izveštavanje političkih donosilaca odluka o aktivnostima. Za sve ove aktivnosti, radna grupa treba da ima podršku savetnika.



### 4.1.3 Razvoj akcionog plana (AP)

AP treba da uključuje odgovorna lica i neophodne korake i koordinaciju između različitih aktera. Ovaj akcioni plan treba da sadrži vremenske okvire i datume svih neophodnih aktivnosti. Osim toga, akcioni plan treba da uzima u obzir i druge opštinske planove i aktivnosti upravljanja otpadom ukoliko su primenjivi i ukoliko ih ima u datoj opštini. AP razvija radna grupa uz podršku savetnika.

## **4.2 Prikupljanje podataka i kategorizacija korisnika**

Po završetku pripremnih aktivnosti, formiranja radne grupe i sastavljanja AP, počinje proces prikupljanja podataka. Za proces troškovnih centara i tarifa, ključni su finansijski i računovodstveni podaci koji se čuvaju u knjigama JKP. Ovi podaci se koriste za sastavljanje polazne osnove, ali i za kombinovanje sa drugim tehničkim podacima kao što su ukupna količina sakupljenog, tretiranog ili odloženog otpada, ili broj stanovnika prema godišnjim finansijskim izveštajima, kako bi se izračunali pokazatelji učinka koji će se koristiti tokom praćenja kvaliteta i efikasnosti usluga. Druge bitne informacije koje treba da se sakupljaju su planirani prihodi i rashodi koji se prikazuju u godišnjim planovima JKP kao i u budžetu, kao i neki statistički podaci kao što je broj stanovništva i broj domaćinstava u opštini i prosečan prihod po domaćinstvu.

### 4.2.1 Prikupljanje podataka

Savetnik zajedno sa radnom grupom sakuplja sve finansijske/računovodstvene izvore podataka i grupiše ih prema stvarnim i planiranim prihodima i rashodima pomoću excel tabele, tj. koristeći obezbeđeni alat. Sam alat se sastoji od četiri radne sveske, od kojih se dve koriste za unos (opštih i finansijskih) podataka, jedna za izračunavanje i prikaz nalaza, a jedna za benčmarking (analizu referentnih rezultata). Finansijski podaci se po pravilu dele na troškove, ukupne godišnje rashode, operativne troškove po toni otpada i po stanovniku, strukturu prihoda i stopu naplate (uključujući godišnje troškove investiranja; operativne troškove, troškove energije i goriva, troškove materijala, održavanja i opravke), diferencirane po lancu jedinica sakupljanja u okviru usluge: transport, tretman/deponovanje, reciklaža. Drugi troškovi koje treba uzeti u obzir su troškovi komunikacije, opšte uprave, troškovi osoblja i drugi troškovi, kao što su interni troškovi i amortizacija. Podaci takođe treba da uključuju transfer sredstava iz opštinskog budžeta u JKP, kao i transfere iz drugih nacionalnih ili međunarodnih ustanova, ako ih ima. Radi pravilne analize, finansijski podaci treba da budu podeljeni prema troškovnim centrima, tj. strukturi usluga koje preduzeće pruža.

### 4.2.2 Preliminarna analiza podataka i kategorizacija korisnika

Da bi predložio izmene tarifnog sistema, savetnik treba da sakupi i analizira klijente za tarife. To uključuje:

- Analizu trenutnog obrasca kategorizacije korisnika;



- Ispitivanje naplate postojećih prihoda u odnosu na kategorije korisnika;
- Kategorizaciju svih finansijskih tokova po troškovnom centru.

## 4.3 Implementacija procesa

### 4.3.1 Definisanje svih finansijskih tokova u okviru JKP

Da bi definisao finansijske tokove i prikazao troškove i prihode po aktivnostima, savetnik koristi alat u vidu excel tabele razvijene za svrhe ovaog procesa i dostupne u okviru ovog OPZ. Savetnik usmerava JKP prilikom korišćenja alata za računanje svih troškova sakupljanja, transporta i odlaganja otpada. U slučaju da potpuna identifikacija troškova nije moguća tako da se trošak poveže sa konkretnom aktivnošću, ovakvi troškovi se alociraju primenom odgovarajućeg ključa koji predlaže savetnik (i koji se nalazi u radnoj svesci 2 excel tabele).

Savetnik obezbeđuje podršku prilikom utvrđivanja:

- Direktnih troškova sakupljanja otpada;
- Operativnih troškova;
- Infrastrukturnih troškova;
- Troškova opreme;
- Operativnih (direktnih) troškova osoblja;
- Troškova potrošne robe;
- Neoperativnih (indirektnih) troškova osoblja;
- Drugih indirektnih troškova.

### 4.3.2 Utvrđivanje nivoa ispravke cena i preporuke za prilagođavanje tarifa

Excel instrument sadrži formule u preseku za svaku pojedinačnu delatnost, čime se automatski utvrđuju jazovi u cenama i računa neophodno procentno povećanje (ili smanjenje) cene pojedinačne usluge.

S druge strane, prilikom podešavanja tarifa neophodno je uzeti u obzir razne druge faktore, kao što su priuštivost, vremenski okvir u kome je potrebno postići pun povraćaj troškova, investicije, jedinice za fakturisanje, podsticaji za izvesno ponašanje ili kazne za neracionalno ponašanje.

Savetnik treba da sastavi set preporuka za podešavanje cena i tarfine politike i da ga predstavi radnoj grupi radi diskusije. Kada se postigne saglasnost po pitanju ciljeva tarifne politike, savetnik može da pripremi nacrt tarifnog sistema za dalje odlučivanje. Ove preporuke treba da budu u skladu sa najboljim praksama finansijskog upravljanja i zakonom primenljivim u državi.

### 4.3.3 Obuka osoblja

Obuka osoblja JKP i jedinice LSU koje radi u finansijskim/računovodstvenim odeljenjima za upotrebu instrumenta u obliku excel tabele se pruža u skladu sa preporukama utvrđenim tokom implementacije procesa kako bi se obezbedilo praćenje, optimizacija i prilagođavanje tarifnih politika.





## 4.4 Promotivne aktivnosti

Promotivne aktivnosti su veoma važne za prihvatanje novih cena i tarifa i održavanje visokog stepena naplate. Sve aktivnosti koje podržavaju implementaciju procesa ili uvođenje novih tarifa treba da se razvijaju u okviru ili u saradnji sa radnom grupom. Aktivno angažovanje lokalne samouprave i JKP uz podršku savetnika je neophodno za pravilnu komunikaciju sa korisnicima. Kampanja treba da uključuje debate, javne konsultacije, promotivne letke, diskusije sa predstavnicima JKP, promotivne plakate, učešće JKP ili opštinskih zvaničnika u lokalnim radio ili TV emisijama, publikovanje prilagođavanja cena na lokalnim medijima, itd.

## 4.5 Završna faza

### 4.5.1 Ocena postignutih koristi

Postignute koristi se ocenjuju poređenjem sa definisanom polaznom osnovom pre implementacije procesa i postavljanja ciljeva u akcionom planu. Ovo je zadatak savetnika koji potvrđuje radna grupa.

Za svrhe ocene postignutih finansijskih koristi, savetnik razvija program praćenja u programu excel (model će biti detaljnije opisan u poglavlju 7).

### 4.5.2 Ocena održivosti projekta

Što se tiče postavljenih ciljeva i postignutih koristi, zadatak podrazumeva ocenu trenutne i buduće održivosti sprovedenog procesa. Ocenjuju se ključne slabosti (ukoliko ih ima) i razvijaju se aktivnosti unapređenja. Ovaj zadatak obavlja savetnik.

### 4.5.3 Razvoj izveštaja o implementaciji procesa

Izveštaj o sprovedenim aktivnostima sastavlja savetnik. Izveštaj se sastoji od opštih informacija o projektu, opštini, javnom komunalnom preduzeću i očekivanim ishodima angažmana. U njemu se takođe navodi polazna osnova i glavne karakteristike postojećeg stanja stvari. U izveštaju se takođe navode informacije koje se odnose na uključene strane (savetnik, radna grupa, imenovani radnici) i aktivnosti koje oni sprovode. On treba da prikazuje prepreke na koje se nailazilo i mere u cilju njihovog prevazilaženja. Izveštaj takođe treba da sadrži preporuke za prilagođavanje tarifa. Konačno, on treba da navodi informacije o postignutim rezultatima i koristima i svim primenljivim sugestijama za dalji rad i razvoj.

## 5 AKCIONI PLAN ZA PRUŽANJE SAVETODAVNIH USLUGA

Aktivnost	Vremenski okvir
-----------	-----------------



	1. mesec				2. mesec				3. mesec				4. mesec			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
<b>1. Pripremne aktivnosti</b>																
1.1 Sastanak sa opštinom i javnim komunalnim preduzećem																
1.2 Osnivanje radne grupe																
1.3 Razvoj akcionog plana																
<b>2. Prikupljanje podataka i planiranje</b>																
2.1 Prikupljanje podataka																
2.2 Preliminarna analiza podataka i kategorizacija građana																
<b>3. Implementacija procesa</b>																
3.1 Definisanje svih finansijskih tokova unutar JKP																
3.2 Utvrđivanje nivoa korekcije cena i preporuke za prilagođavanje tarifa																
3.3 Obuka osoblja																
<b>4. Promotivne aktivnosti</b>																
4.1 Promotivne aktivnosti																
<b>5. Završna faza</b>																
5.1 Ocena postignutih koristi																
5.2 Ocena održivosti projekta																
5.3 Razvoj izveštaja o implementacije procesa																



## 6 GLAVNI PREDMETI ISPORUKE I INFORMACIJE OD STRANE SAVETNIKA

U cilju implementacije savetodavnih usluga i gorenavedenih zadataka, pželjno je angažovatisavetnika profila kao što je navedeno u Odeljku 8 ovog OPZ.

Glavni predmeti isporuke i informacije od strane savetnika sa svaku od faza pružanja usluga su:

Glavni predmeti isporuke i informacije od strane savetnika	Broj dana	Ukupno
<b>1. Pripremne aktivnosti</b>		<b>2 dana</b>
1.1 Sastanak sa opštinom i JKP	0.5 dana	
1.2 Osnivanje radne grupe	0.5 dana	
Razvoj akcionog plana	1 dan	
<b>2. Prikupljanje podataka i planiranje</b>		<b>3 dana</b>
2.1 Prikupljanje podataka	1 dan	
2.2 Preliminarna analiza podataka i kategorizacija korisnka	2 dana	
<b>3. Implementacija procesa</b>		<b>5 dana</b>
3.1 Definisanje svih finansijskih tokova u okviru JKP	1 dan	
3.2 Određivanje nivoa ispravke cena i preporuke za prilagođavanje tarifa	3 dana	
3.3 Obuka osoblja	1 dan	
<b>4. Promotivne aktivnosti</b>		<b>2 dana</b>
4.1 Promotivne aktivnosti	2 dana	
<b>5. Završna faza</b>		<b>3 dana</b>
4.1 Ocena postignutih koristi	1.5 dana	
4.2 Ocena održivosti projekta	0.5 dana	
4.3 Razvoj izveštaja o implementaciji procesa	1 dan	
	<b>UKUPNO</b>	<b>15 dana</b>

## 7 USPOSTAVLJANJE METODA I PRAĆENJE FINANSIJSKIH KORISTI

Razvoj i efekti sprovedenog procesa u smislu finansijskih koristi će se pratiti putem pokazatelja definisanih u Akcionom planu za implementaciju procesa.

Finansijske koristi od troškovnih centara i tarifa će se računati prema specifičnom modelu praćenja koji razvija savetnik u programu Excel. Model praćenja treba da bude povezan sa:

- Podacima o polaznoj osnovi
- Postojećim cenama osnovnih komunalnih usluga – tarifama za domaćinstva i preduzeća ili druge grupe korisnika
- Ukupnim postignutim stepenom akumulacije na nivou preduzeća

- Akumulacijom za svaku od aktivnosti poverenim konkretnom JKP
- Pokazateljima za praćenje
- Pokazateljima učinka (produktivnost, isplativost, profitabilnost...)
- Priuštivosti osnovnih komunalnih usluga
- Efektima na likvidnost i solventnost preduzeća
- Efektima povećanja prihoda
- Efektima smanjenja troškova
- Efektima na investicionu sposobnost preduzeća

Model treba da bude postavljen tako da generiše izveštaje o izračunatim finansijskim koristima. Takođe je važno postaviti odgovorno lice iz lokalne samouprave radi praćenja i dostavljanja podataka.

## 7. KVALIFIKACIJE SAVETNIKA

Savetnik za sprovođenja procesa troškovnih centara i tarifa treba da poseduje sledeće kvalifikacije:

- 1) Stručnjak za upravljanje čvrstim otpadom ili finansijski stručnjak sa fakultetskom diplomom iz oblasti zaštite životne sredine, inženjerstva, ekonomije, finansija, poslovne administracije ili sličnih oblasti. Stručnjak treba da ima najmanje 5 godina iskustva u sprovođenju projekata u oblasti upravljanja otpadom;
- 2) Stručnjak treba da ima dokazano poznavanje sistema lokalne samouprave;
- 3) Iskustvo u pružanju konsultantskih i savetodavnih usluga uključujući mere za razvoj kapaciteta;
- 4) Uključenost u razvoj planova za upravljanje otpadom, kako regionalnih tako i lokalnih; modelovanje upravljanja otpadom i analiza opcija su prednost;
- 5) Iskustvo sa političkom podrškom za razvoj utpavljanja otpadom;
- 6) Iskustvo sa kompjuterizovanim okruženjem; MS Office paket je obavezan;
- 7) Snažne veštine organizacije, međuljudskih odnosa, moderiranja, omogućavanja i komunikacije.

*Ovaj model je razvijen u okviru projekta "Razvoj poslovnih modela za unapređeno sakupljanje 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 – Informacije regionalne radne grupe – šta je naučeno tokom implementacije

Na trećem sastanku Regionalne radne grupe za upravljanje čvrstim otpadom održanom u Beogradu 21. novembra 2019. godine, glavni fokus bio je na diskusiji i prezentaciji aktivnosti, promena i koristi od



pilotiranog poslovnog procesa. Primenjeni interaktivni metod World Café imao je rezultate u tri aspekta: primenljivost pilotiranog procesa u drugim lokalnim kontekstima, moguća unapređenja i način distribucije proizvoda projekta. Sadržaj ovog Priloga predstavlja dodatnu vrednost ovog OPZ tako što donosi pragmatično razmišljanje i preporuke iskusnih praktičara iz regiona o ovom procesu.

## Proces troškovnih centara i tarifa



### World Café

#### Primenljivost procesa



Imajući u vidu aktivnosti sprovedene tokom implementacije i postignute koristi od procesa, opšte mišljenje učesnika World Café ide u pravcu zaključka da bi ovaj proces mogao da bude primenljiv i koristan. Što se tiče primenljivosti, veoma je važno imati metodologiju (tj. excel instrument) koji će se primenjivati i koristiti. Primenom ove metodologije, upravljanje ukupnim prihodima troškovima se olakšava. Ovaj proces je veoma važan za javna komunalna preduzeća aktivna u više sektora. Štaviše, to je važno i za komunikaciju sa građanima, pošto je transparentnost troškova i potrošnje važna. S druge strane, potrebno je promeniti percepciju građanstva. Naglašeno je da je ovaj proces veoma važan za regionalne obrasce upravljanja otpadom.

Na osnovu ove diskusije, zaključeno je da je proces u potpunosti prilagodljiv i primenljiv, ali da obično zavisi od političke podrške.

#### Unapređenje procesa



Trebalo bi razmotriti digitalizaciju procesa i razvoj softvera.

Proces bi trebalo posmatrati u okviru šire slike. Trebalo bi povećati nivo svesti korisnika usluge i unaprediti komunikaciju sa njima.

Važno je održati transparentnost u komunikaciji sa građanima kako bi se izbegao otpor.

#### Distribucija procesa



Osim redovnih institucionalnih kanala za distribuciju među akterima na lokalnom nivou, kao što je korišćenje kapaciteta udruženja JKP ili jedinica LSU (i njihovih regionalnih mreža), proces i koristi od njega mogu se postići saradnjom i dobrim praksama na istom nivou. Štaviše, potrebno je razmotriti mogućavanje promene percepcije.

Važno je razviti smernice za sprovođenje propisa na nacionalnom nivou.

