

# Program unaprijeđenja finansijskog i operativnog poslovanja (PUFOP) – primjer za jedno JVP opštine u BiH

## Uvod

Glavni cilj ovog Programa je odrediti mjere koje treba primjeniti u prioritetnim oblastima da bi se poboljšao kvalitet usluga vezanih za vodu, kao i finansijskog i operativnog poslovanja Preduzeća. Prioritetne oblasti su utvrđene na osnovu rezultata procjena opisanih u poglavljima od br. 4 do br. 6. Konsultant je također detaljno definisao one ciljeve za pokazatelje poslovanja koje Preduzeće mora riješavati, a koji su korišteni kao vodeći principi za Sporazum o pružanju javnih usluga između Preduzeća i Opštine XXXXXX. U ovom poglavlju se objašnjavaju predložene mjere i dati pokazatelji.

## Unaprijeđenje finansijskog poslovanja i pokazatelji

### Općenito

Unaprijeđenje finansijskog poslovanja Preduzeća podrazumijeva maksimalno povećanje ukupnog prihoda po m<sup>3</sup> prodane vode tako da općinske vlasti regulišu strukturu naknade i da se troškovi rada i ulaganja smanje na minimum. Poboljšanje poslovanja treba usmjeriti na slijedeće oblasti:

- Veća učinkovitost naplate,
- Manji troškovi rada po jedinici (KM/m<sup>3</sup>),
- Postizanje održivog odnosa između troškova zaposlenih i ukupnih operativnih troškova.

Ove ciljeve Preduzeće može postići ako uvede praksu sistematskog praćenja nekoliko pokazatelja finansijskog poslovanja. Analiza rezultata se treba iskoristiti za donošenje odluka koje za cilj imaju primjenu odgovarajućih mjera za održavanje ovih pokazatelja na odgovarajućoj razini.

### Stopa naplate

Definicija: Iznos KM prikupljenih od korisnika pruženih usluga (bez PDV-a) podijeljen s ukupnim fakturisanim iznosom KM (bez PDV-a).

Predviđeni ciljevi za pokazatelje poslovanja su dati u tabeli:

Pokazatelj	2011. god. (%)	Cilj br. 1 za 2016. god. (%)	Cilj br. 2 za 2025. god. (%)
Učinkovitost naplate	90	94	97

### Akcioni plan/ mjere:

- Učinkovitost naplate se treba računati za čitavo područje pružanja usluge kao i za svaki od četiri glavna sistema i dva podsistema pojedinačno. Ovaj pristup omogućava bolje rješavanje problematičnih područja,
- Uvođenje sankcija za kašnjenje u plaćanju u procentu od dana kašnjenja u odnosu na ukupan račun,

- Druge mjere podrazumijevaju, ali nisu ograničene samo na:
  - Telefonski poziv neplatiši koji nikad prije nije kasnio – praksa je pokazala da u ovakvim slučajevima osobni pristup (putem telefona) može biti prilično djelotvoran,
  - Predložiti preraspodjelu duga ili oprost nagomilane kamate na dug,
  - Predložiti otpis dijela golemog i starog duga pod uslovom da se ostatak odmah uplati
  - Lično pristupiti velikim i posebnim potrošačima,
  - Uključiti Općinu ako se dužnici financiraju iz općinskog budžeta.

## **Troškovi rada po jedinici**

Definicija: Troškovi rada za proizvodnju 1m<sup>3</sup> proizvedene i prečišćene vode.

S obzirom da na ovaj pokazatelj utiče nekoliko internih faktora kao što su raspoloživost vodenih resursa, vrsta sistema za vodosnabdijevanje, stepen prečišćavanja vode, itd., za njega se ne mogu predložiti mjerila. Umjesto toga, Preduzeće ga treba analizirati kroz vrijeme i, kad se poveća, utvrditi faktore koji su doveli do promjene i poduzeti korektivne mjere.

Akcioni plan/ mjere:

- Primjena procedura koje se odnose na naplatu u skladu sa Programom kratkoročnih ulaganja (VS06),
- Primjena programa za uštedu energije u skladu sa Programom kratkoročnih ulaganja (VS03),
- Priprema generalnog urbanističkog plana za vodosnabdijevanje u skladu sa Programom kratkoročnih ulaganja (VS02),
- Instaliranje automatskog sistema kontrole za čitav sistem vodosnabdijevanja u Općini da bi se na isplativ način pratio rad u skladu sa Programom kratkoročnih ulaganja (VS07),
- Učinkovito upravljanje materijalima i resursima,
- Odabir isplative metode prečišćavanja otpadnih voda i odlaganja mulja.

## **Struktura operativnih troškova**

Definicija: Podjela operativnih troškova po kategorijama uz poređenje s ukupnim troškovima.

Ovaj pokazatelj se može smatrati komplementarnim predhodnom pokazatelju, jer on ukazuje na karakteristiku svake stavke troškova pojedinačno. Kao što je već rečeno, vrlo je teško propisati jedinstvene stepene za svaku troškovnu komponentu, jer se one razlikuju od preduzeća do preduzeća. U bilo kojem vodovodnom preduzeću ove veličine obično troškovi radne snage i troškovi za električnu energiju predstavljaju najveći dio operativnih troškova tako da se njihov rast mora pažljivo pratiti, analizirati i, po potrebi, izraditi korektivne mjere.

## **Ostali pokazatelji za financijsku analizu**

### **Koeficijent pokriva otplate duga**

Definicija: Koeficijent pokriva otplate duga je tipični koeficijent likvidnosti kojim se iskazuje sposobnost preduzeća da ispuni svoje financijske obaveze, tj. otplata glavnice i kamate zajma.

Svakoj financijskoj instituciji koja razmatra financiranje bilo kakvog projekta ovo je prvi i najbitniji pokazatelj.

Definiše se na slijedeći način:

### ***Čista dobit prije kamate plus amortizacija / ukupno servisiranje duga***

Obično kreditor (zajmoprimac) određuje potrebni stepen ovog pokazatelja. Prihvatljivim se općenito smatra stepen od 1,2 - 1,5 i više.

### **Koeficijent tekuće likvidnosti (omjer obrtnog kapitala)**

Definicija: Ovim se koeficijentom uspoređuju obrtna sredstva i tekuće obaveze.

On pokazuje koliko puta obrtna sredstva mogu otplatiti tekuće obaveze. Idealnim minimumom se obično smatra omjer od 2:1, ali izuzeci su uvijek mogući. Ponekad organizacije koje imaju „idealn“ ili veći koeficijent tekuće likvidnosti imaju skrivene financijske poteškoće. Računa se na slijedeći način:

#### ***Obrtna sredstva/ tekuće obaveze***

### **Stopa povrata od prodaje (neto profitna marža)**

Definicija: Izračunava se dijeljenjem ili neto dobiti (nakon poreza) ili operativne dobiti sa prihodom, a izražava se u procentima.

Iznos ovog koeficijenta se uvelike razlikuje od preduzeća do preduzeća, ali se za jedno tipično vodovodno preduzeće prihvatljivim može smatrati postotak od 5-6%.

### **Stopa povrata na aktivu**

Definicija: Ovo je neto dobit (profit) podijeljena s ukupnom aktivom.

Često se računa kao neto dobit podijeljena sa prosječnom aktivom (aktiva na početku godine plus aktiva na kraju godine podijeljena sa 2), jer se neto dobit stvara neprestano tokom godine. Uz pomoć stope povrata na aktivu se izračunava dobit od ukupno uložених sredstava od strane vjerovnika i vlasnika, za razliku od povrata na kapital koji obuhvata samo vlasnički kapital. Prihvatljiv iznos za jedno vodovodno preduzeće je 5% ili više.

## ***Unaprijeđenje operativnog poslovanja i pokazatelji***

### **Općenito:**

Unaprijeđenje operativnog poslovanja Preduzeća podrazumijeva planiranje najdjelotvornijih mjera i njihova primjena uz minimalno korištenje resursa i potrebnog vremena. Poboljšanje poslovanja treba usmjeriti na slijedeće oblasti:

- Smanjivanje neprihodovane (nenaplaćene, neobračunate) vode,
- Povećani broj Korisnika usluga s ispravnim vodomjerom,
- Prihvatljiviji broj potrebnih intervencija na vodovodnoj i kanalizacionoj mreži (očekuje se da će se profesionalnim radom na ovim mrežama broj potrebnih intervencija postupno smanjivati).

## Smanjenje neprihodovane (nenaplaćene, neobračunate) vode:

### Pokazatelj poslovanja:

Pokazatelj poslovanja za neprihodovanu (nenaplaćenu, neobračunatu) vodu se definiše na slijedeći način:

Neprihodovana (nenaplaćena, neobračunata) voda je razlika između količine proizvedene vode i fakturisane vode podijeljene sa proizvedenom vodom, izraženo u procentima.

Predviđeni ciljevi za pokazatelje poslovanja su dati u tabeli:

<b>Pokazatelj</b>	<b>2010. god. (%)</b>	<b>Cilj br. 1 (2015.god.) (%)</b>	<b>Cilj br. 2 (2025.god.) (%)</b>
Neprihodovana voda:			
- Podsystem 1	53,4	50	33
- Podsystem 2	69,5	50	25
- Podsystem 3	45,1	42	35
- Podsystem 4	22,3	21	20
- Podsystem 5	16,2	15	15
- Podsystem 6	28,9	29	25
<b>- Čitav vodovodni sistem:</b>	<b>52,8</b>	<b>47</b>	<b>30</b>

Napomena: Stepen neprihodovane (nenaplaćene, neobračunate) vode je izračunat za čitavo područje pružanja usluge kao i za svaki od četiri veća podsistema i dva manja podsistema pojedinačno. Ovaj pristup omogućava djelotvornije usmjeravanje sredstava u područja kod kojih je količina neprihodovane vode (nenaplaćene, neobračunate) velika.

### Akcioni plan/ mjere:

- Primjena programa upravljanja okrugom (distriktom) u skladu sa Programom kratkoročnih ulaganja (VS01),
- Primjena programa zamjene cijevi i obnove u skladu sa Programom kratkoročnih ulaganja (VS04),
- Instaliranje automatskog sistema kontrole za čitav sistem vodosnabdijevanja u Općini da bi se na isplativ način pratio rad u skladu sa Programom kratkoročnih ulaganja (VS07).

## Povećanje broja potrošača s ispravnim vodomjerom

### Pokazatelj poslovanja:

Pokazatelj poslovanja za udio potrošača s ispravnim vodomjerom se definiše na slijedeći način:

Broj potrošača s ispravnim vodomjerom podijeljen sa brojem prijavljenih potrošača, izraženo u procentima.

Predviđeni ciljevi za pokazatelje poslovanja su dati u tabeli:

<b>Pokazatelj</b>	<b>2011. god (%)</b>	<b>Cilj br. 1 (2015. god.) (%)</b>	<b>Cilj br. 2 (2025. god.) (%)</b>
Postotak potrošača s ispravnim vodomjerom	91	100	100

Akcioni plan/ mjere:

- Primjena programa za baždarenje, popravak i zamjenu vodomjera u domaćinstvima u skladu sa programom upravljanja okrugom (VS01),
- Provjera i zamjena većeg broja vodomjera po potrebi.

## **Prihvatljiviji broj intervencija na vodovodnoj i kanalizacionoj mreži**

Pokazatelj poslovanja:

Pokazatelj poslovanja broja intervencija se definiše na slijedeći način:

Broj intervencija na vodovodnoj i kanalizacionoj mreži.

Predviđeni ciljevi za pokazatelje poslovanja su dati u tabeli:

<b>Pokazatelj</b>	<b>2011. god.</b>	<b>Cilj br. 2 (2015. god.)</b>	<b>Cilj br. 2 (2025. god.)</b>
Broj intervencija za prijavljene kvarove i istjecanja	1 940*	1 700	1 000

\*podaci se odnose samo na vodovodnu mrežu

Akcioni plan/ mjere:

- Primjena Konsultantovog programa odvodnje otpadnih voda u skladu sa Programom prioriternih ulaganja i Programom dugoročnih ulaganja uz izgradnju slijedećih komponenti:
  - Grad **XXXXXXXX**, uključujući ogranak u **YYYYYYYY**,
  - Nizvodno od grada **XXXXXXXX** uključujući ogranke,
  - Samostalni kanalizacioni sistemi u četiri druge mjesne zajednice.
- Primjena programa upravljanja okrugom (disriktom) za vodovodnu mrežu u skladu sa Programom kratkoročnih ulaganja tokom neograničenog vremenskog perioda (VS01),
- Primjena programa zamjene cijevi i obnove za vodovodnu mrežu u skladu sa Programom kratkoročnih ulaganja (VS04).

## **Unaprijeđenje usluge i pokazatelji**

### **Općenito**

Bolji kvalitet usluge koju pruža Preduzeće podrazumijeva 24-satnu opskrbu pitkom vodom besprijekorne kvalitete kao i prikupljanje i prečišćavanje otpadnih voda sa jedne strane i, sa druge strane, podizanje svijesti Preduzeća o važnosti staranja o Korisnicima usluge i pružanju usluge koja je usmjerena na Korisnika usluge kao sastavnog dijela poslovnih aktivnosti. Poboljšanje poslovanja treba usmjeriti na slijedeće oblasti:

- Manje propusta u kvaliteti vode za piće,
- Osiguravanje kvalitetnog vodosnabdijevanja bez prekida,
- Veća pokrivenost kanalizacionom uslugom,
- Veći procenat pozitivnih povratnih informacija o zadovoljstvu potrošača,
- Bolje i tačnije izvještavanje.

## Manji broj propusta u kvaliteti vode

### Pokazatelj poslovanja:

Pokazatelj poslovanja za propust u kvaliteti vode se definiše na slijedeći način:

Ukupan broj obavljenih ispitivanja prečišćene vode koji nisu u skladu sa standardima podijeljen s ukupnim brojem obavljenih ispitivanja prečišćene vode, izraženo u procentima.

Predviđeni ciljevi za pokazatelje poslovanja su dati u tabeli:

Pokazatelj	2011. god. (%)	Cilj br. 1 (2015. god.) (%)	Cilj br. 2 (2025. god.) (%)
Propusti u kvaliteti vode:			
- bakteriološka kvaliteta	41*	10	0
- hemijska kvaliteta	6	2	0

\* nekoliko uzoraka se odnosilo na neprečišćenu vodu

### Akcioni plan /mjere:

- Primjena mjera za kvalitet vode u skladu sa Programom kratkoročnih ulaganja (VS05),
- Primjena restrikcija za aktivnosti u vodozaštitnim zonama,
- Primjena principa Analize opasnosti i kritičnih kontrolnih tačaka (Hazard Analysis of Critical Control Points - HACCP) za vodosnabdijevanje pitkom vodom,
- Primjena projekta **Razvojne banke** za otpadne vode koji se sastoji od objekata za prikupljanje i prečišćavanje otpadnih voda,
- Proširivanje područja pružanja usluge prikupljanja otpadnih voda kanalizacijskim cijevima i povećavanje broja Korisnika usluga koji koriste prečišćavanje otpadnih voda.

## Osiguravanje kvalitetnog vodosnabdijevanja bez prekida

### Pokazatelj poslovanja:

Pokazatelj poslovanja za neprekidnost u isporuci vode se definiše na slijedeći način: Broj sati u danu u prosjeku tokom kojih se voda isporučuje korisniku u području pružanja usluge.

Predviđeni ciljevi za pokazatelje poslovanja su dati u tabeli:

Pokazatelj	2011. god. (sati/dan)	Cilj br. 1 (2015. god.) (sati/dan)	Cilj br. 2 (2025. god.) (sati/dan)
Neprekidnost vodosnabdijevanja	23,5*	24	24

\*manja područja gdje se javlja redukcija i ostala područja sa problemima koji su vezani za nizak pritisak tokom perioda najveće potražnje

### Akcioni plan /mjere:

- Primjena programa upravljanja okrugom u skladu sa Programom kratkoročnih ulaganja tokom neograničenog vremenskog perioda (VS01),
- Primjena programa zamjene cijevi i obnove u skladu sa Programom kratkoročnih ulaganja (VS04),

- Priprema generalnog urbanističkog plana za vodosnabdijevanje u skladu sa Programom kratkoročnih ulaganja (VS02).

### **Povećanje pokrivenosti kanalizacionom uslugom:**

#### Pokazatelj poslovanja:

Pokazatelj poslovanja za pokrivenost uslugom zbrinjavanja otpadnih voda se definiše na slijedeći način:

Stanovništvo priključeno na sistem prikupljanja otpadnih voda podijeljeno sa prijavljenim stanovništvom na području pružanja usluge, izraženo u procentima.

Stanovništvo sa pristupom usluzi prečišćavanja otpadnih voda podijeljeno sa prijavljenim stanovništvom na području pružanja usluge, izraženo u procentima.

Predviđeni ciljevi za pokazatelje poslovanja su dati u tabeli:

<b>Pokazatelj</b>	<b>2011. god (%)</b>	<b>Cilj br. 1 (2015. god) (%)</b>	<b>Cilj br. 2 (2035. god) (%)</b>
Pokrivenost sistemom otpadnih voda	12	oko 25	oko 70
Pokrivenost uslugom prečišćavanja otpadnih voda	0	oko 25	oko 70

#### Akcioni plan /mjere:

- Realizacija projektnih komponenti **Razvojne banke** koji se odnose na prikupljanje i sanitaciju otpadnih voda u skladu sa Programom prioritetnih ulaganja,
- Izrada sheme za prikupljanje sredstava za realizaciju druge faze Projekta u 2035. godini u skladu sa Programom kratkoročnih ulaganja.

### **Veći procenat pozitivnih povratnih informacija o zadovoljstvu potrošača**

#### Pokazatelj poslovanja:

Pokazatelj poslovanja za zadovoljstvo potrošača se definiše na slijedeći način:

Ukupan broj pozitivnih reakcija iz ankete podijeljen s ukupnim brojem anketiranih potrošača, izraženo u procentima.

Predviđeni ciljevi za pokazatelje poslovanja su dati u tabeli:

<b>Pokazatelj</b>	<b>2011. god. (%)</b>	<b>Cilj br. 1 (2015. god.) (%)</b>	<b>Cilj br. 2 (2025. god.) (%)</b>
Zadovoljstvo potrošača	-	75	85

#### Akcioni plan /mjere:

- Izrada programa za odnos sa potrošačima u skladu sa Programom kratkoročnih ulaganja (VS08),
- Pružanje odlične usluge.

## **Bolji kvalitet i tačnost izvještavanja**

### Pokazatelj poslovanja:

Pokazatelj poslovanja za tačno i kvalitetno izvještavanje je kvalitativne prirode i definiše se na slijedeći način:

- Izvještavanje o tehničkim i operativnim pitanjima,
- Izvještavanje o finansijskim i administrativnim pitanjima,
- Izvještaji upućeni Općini i drugim javnim ustanovama u skladu sa zakonskim obavezama i bilateralnim dogovorima.

Predviđeni ciljevi za pokazatelje poslovanja su dati u tabeli:

<b>Pokazatelj</b>	<b>2011. god.</b>	<b>Cilj br. 1 (2015. god.)</b>	<b>Cilj br. 2 (2025. god.)</b>
- tehnička i operativna pitanja	umjereno	dobro	dobro
- finansijska i administrativna pitanja	dobro	dobro	dobro
- obavezno izvještavanje	-	dobro	dobro

### Akcioni plan /mjere:

- Izrada i standardizacija strukture za prikupljanje i obradu tehničkih, operativnih i finansijskih podataka,
- Izrada i standardizacija alata za prezentiranje relevantnih informacija i njihovo izvještavanje.