

## ПРИМЕР ОРГАНИЗАЦИЈЕ ОБЈЕДИЊЕНОГ КОМУНАЛНОГ ПРЕДУЗЕЋА

Данило С. Фурунџић<sup>1</sup>

Драгана Иваниш<sup>2</sup>

Божидар С. Фурунџић<sup>3</sup>

УДК: 65.016.4

DOI:10.14415/konferencijaGFS 2016.105

**Резиме:** Организациона структура Јавног предузећа за комуналну инфраструктуру и услуге „Кикинда“ – ЈП Кикинда, основаног 2014. године у Кикинди, разматра се у овом раду. Новоосновано ЈП Кикинда отпочело је са радом 2015. и објединило делатности постојећих пет јавних предузећа. ЈП Кикинда, које није правни следбеник ниједног ранијег предузећа, основано је с циљем да комуналне услуге буду ефикасније, јефтиније и квалитетније. После кратког осврта на комуналне делатности и организацију предузећа, приказано је пет јавних предузећа, која су у процесу гашења, а затим ЈП Кикинда, које обједињује комуналне делатности. У раду се користе органиграми, сачињени за разматрана предузећа. Приложени органиграми илуструју извршено обједињење делатности. Ново ЈП Кикинда, са матричном структуром, показало је низ предности током свог досадашњег рада.

**Кључне речи:** предузеће, комунално, јавно, организација, структура, Кикинда

### 1. УВОД

Савремена теорија и пракса урбанизма користе сазнања из других области [1], посебно управљања (менаџмента) и организације. Утицајни Ле Корбизије (Le Corbusier, 1887-1965), у знаменитој Атинској повељи (Charte d'Athènes) [2], функције града дели на: становање, рекреацију, рад, саобраћај. Ле Корбизијеов модел града, са 4 основне функције, касније је прошириван и допуњаван. Све функције града зависе од ефикасности и квалитета комуналних делатности.

Комунална предузећа својим развојем и услугама битно утичу на животне услове и стандард становника [3]. Организација наших комуналних предузећа, међутим, ретко је разматрана у литератури. То је дало подстрек за овај рад, у коме се, након уводног осврта на комуналне делатности и организацију предузећа, разматрају настанак, структура и предности новооснованог Јавног предузећа "Кикинда".

<sup>1</sup> дипл.инж.арх., MS(ECP), ЈП Кикинда, Трг српских добровољаца 11, Кикинда, Србија, e-mail: [dfurundzic@gmail.com](mailto:dfurundzic@gmail.com)

<sup>2</sup> дипл.инж.арх., ЈП Кикинда, Трг српских добровољаца 11, Кикинда, e-mail: [draganaivanis@yahoo.com](mailto:draganaivanis@yahoo.com)

<sup>3</sup> дипл.грађ.инж., MS(ECP), СРМ Consulting, Макензијева 23/5, Београд, e-mail: [bfurundzic@gmail.com](mailto:bfurundzic@gmail.com)

## 2. КОМУНАЛНЕ ДЕЛАТНОСТИ

Појам *инфраструктура*, у ширем смислу, може се дефинисати на неколико начина [4]. *Урбану инфраструктуру* чине системи и мреже које омогућавају ток људи, добара, воде, енергије, информација [5]. *Комуналне делатности* (КД) припадају урбаној инфраструктури и непосредно утичу на животни стандард становништва.

Према *Закону о комуналним делатностима* (ЗоКД) [6], комуналне делатности су делатности *услужног* или *производног* карактера, које служе задовољавању животних потреба становништва насељеног места и околног подручја. Јединица локалне самоуправе обезбеђује доступност, обим, квалитет и континуитет КД, као и надзор над вршењем истих (ЗоКД, чл. 5).

У ЗоКД су таксативно наведене 14 делатности (чл. 2), које могу обављати (чл. 5): *јавно предузеће, привредно друштво, предузетник*. Финансирање комуналних делатности врши се из прихода од продаје *комуналних услуга*, као и из *буџета* јединице локалне самоуправе (ЗоКД, чл. 24).

Сагласно *Закону о јавним предузећима* (ЗоЈП) [7], *јавно предузеће* је предузеће које обавља делатност од општег интереса (чл. 1). Јавно предузеће за обављање *комуналне делатности* оснива јединица локалне самоуправе (ЗоЈП, чл. 4), која доноси *оснивачки акт* (чл. 5). Акти јавног предузећа су *статут* и други општи акти утврђени законом (ЗоЈП, чл.45).

У Србији су, почетком 21. века, отпочеле економске и друштвене промене, које прате прелазак из социјализма у капитализам. Тај процес промена назван је: *транзиција*. Иако транзиција већ траје више година, велики број српских предузећа још увек је у *државном* и *јавном* власништву [8].

Посебно су бројна *локална јавна комунална предузећа* (ЛЈКП). Рад ЛЈКП, међутим, прати низ *недостатака*, који утичу на ефикасност, цену и квалитет комуналних услуга. Поред тога, рад ЛЈКП се знатно *субвенционисше* из локалног буџета.

Нека ЛЈКП су, под утицајем политике, настала *деобом* претходних већих предузећа у мања. Тако су стварана административна радна места и незапосленост решавана на терет локалног буџета, уместо кроз инвестиције у производњу.

Пут Србије ка Европској заједници [3] нужно захтева реструктурирање постојећих ЛЈКП у циљу поправљања наведених недостатака и смањења локалних субвенција.

## 3. ОРГАНИЗАЦИЈА ПРЕДУЗЕЋА

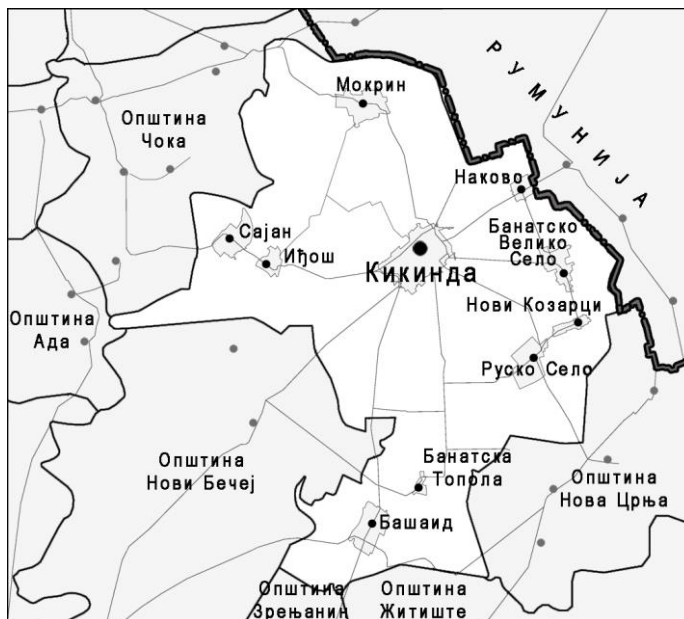
Савремена теорија управљања пројектима [9,10] проучава организацију предузећа. *Пројекат* се, у општем смислу, може разматрати као *низ активности* које имају циљ, детаљан опис, средства и опрему, људске ресурсе, одређено време почетка и краја, утврђен буџет [9]. Сваки пројекат ствара јединствен производ, услугу, или резултат [10]. *Управљање пројектом* (УП), или *пројектни менаџмент* (ПМ) (од енглеског: Project Management - РМ), јесте примена знања, вештина, алатки и техника на пројектне активности ради испуњења захтева [10]. УП обично решава 5 задатака: план, организација, кадрови, контрола, командовање [9]. Организација је, треба истаћи, важан део УП [9,10].

Организацију чини група људи, која на дефинисан начин ради у циљу остварења утврђених циљева. Постоје разноврсне организације [11], као што су привредна предузећа, државне установе, спортски клубови и слично. *Организовање* је процес утврђивања активности, усвајања структуре организације, поделе надлежности, утврђивања система рада и мера резултата.

*Структура организације* утврђује односе између група и појединаца и одређује везе, руковођење, задатке и одговорности. *Органиграм*, (термин настао скраћивањем и сажимањем речи: организација и дијаграм), јесте графички приказ организационе структуре неког предузећа, или установе. Предност органиграма је сажет приказ како структуре, тако и делатности организације.

Од више постојећих, различитих, *структура предузећа* [9,10,11], у пракси се често јављају 3 структуре: функционална, дивизиона, и матрична. Код *функционалне* структуре (ФС) послови су, по сличности (нпр. набавка, производња, продаја и сл.), груписани у *функционалне јединице* (тзв. функције). Код *дивизионе* структуре (ДС) послови су, по усвојеном тржишном критеријуму (нпр. производ, територија и сл.), груписани у *дивизионе јединице* (тзв. дивизије), које су релативно самостални делови предузећа. ФС и ДС су једноставне и лако се приказују на органиграму предузећа. *Матрична* структура (МС), на пример, настаје комбиновањем ФС и ДС, тако што се од функционалних специјалиста формирају матрични тимови за специфичне задатке везане за пословање дивизија [11].

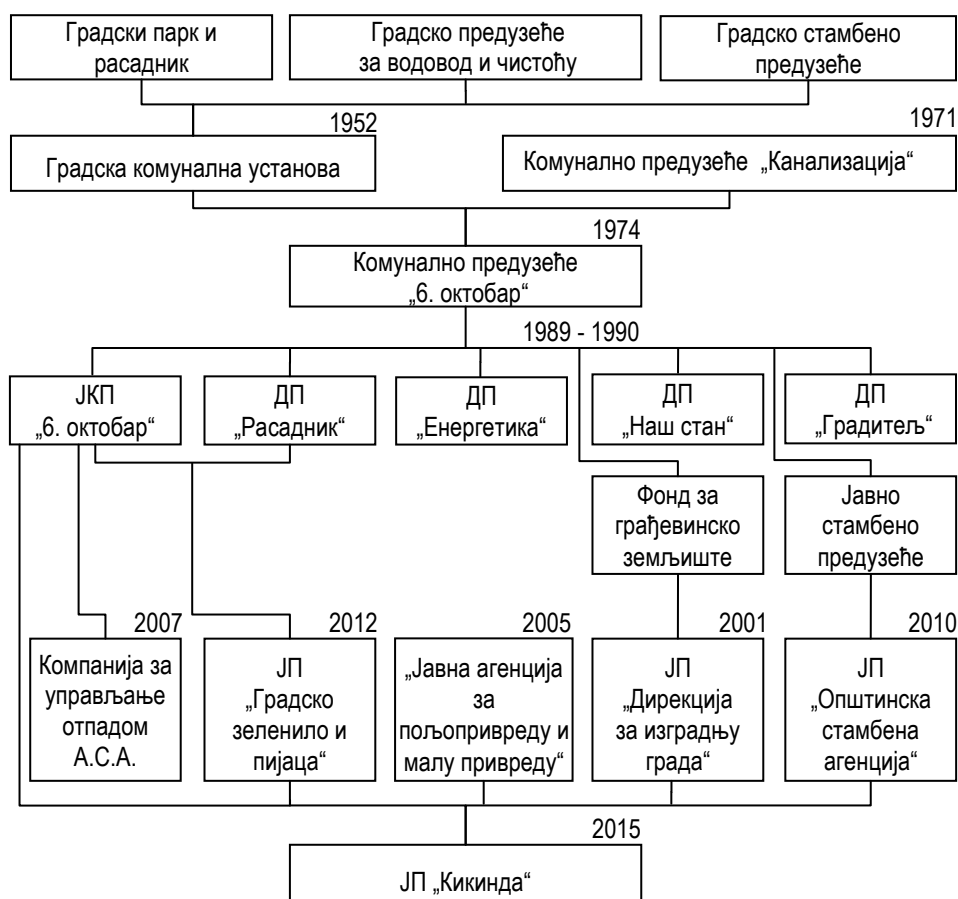
#### 4. КИКИНДА



Слика 1. Општина Кикинда

Општина Кикинда (слика 1), коју чине град Кикинда и 9 околних насеља, налази се на северу Баната, у Војводини – аутономној покрајини Србије [12]. Граница са суседном Румунијом је близу (удаљена 10 km). Како због своје површине (~780 km<sup>2</sup>) и броја становника (~57.000), тако и због пољопривредног земљишта (~70.500 ha) и природних сировина (нафта, гас, квалитетна глина) [13], општина Кикинда је економско и друштвено средиште северног Баната. Кикинда је раније имала развијену привреду (фабрика црепа, ливница, хемијска индустрија), која је, нажалост, углавном угашена током година транзиције.

Историја комуналних предузећа у Кикинди (слика 2) показује промене. Три предузећа су обједињена (1952) у једно, касније преименовано (1974). Само једно комунално предузеће, једанпут проширено (1971), радило је 37 година (1952-1989). То предузеће је касније подељено (1989-1990) на 7 предузећа, која су име, или делатност, затим даље мењала (2001, 2005, 2007, 2010, 2012). Деобе комуналних предузећа пратио је пад ефикасности и квалитета, а пораст цена, услуга.



Слика 2. Историја комуналних предузећа у Кикинди (1952-2015)

5. ПЕТ ОДВОЈЕНИХ ПРЕДУЗЕЋА: П1, П2, ... , П5

Године 2015. у Кикинди је радило 5 комуналних предузећа (у овом раду означених са: П1, П2, ... , П5), чији пуни називи дати су у заглављима слика 3-7, где органиграми, на истим сликама, довољно описују делатност сваког предузећа. Свако од тих 5 предузећа има *дивизиону* структуру (слике 3-7) и линеарне команде, од вишег ка нижем (сл. 3), односно одозго на доле (сл. 4-7).



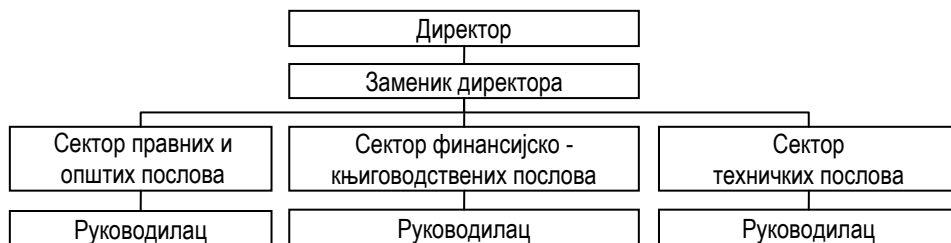
Слика 3. Јавно комунално предузеће „6. октобар“ Кикинда (П1)  
(Скраћенице: РЈ – радна јединица, ОЈ - организациона јединица)



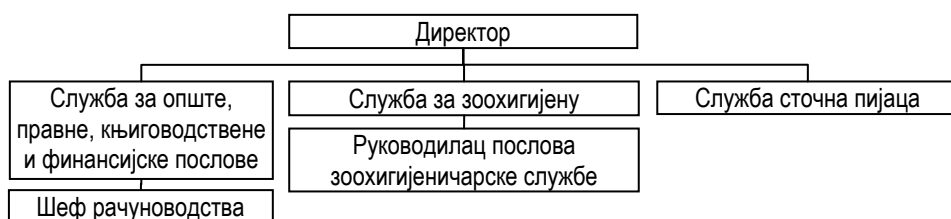
Слика 4. Јавно предузеће „Градско зеленило и пијаца“ Кикинда (П2)



Слика 5. Јавно предузеће „Дирекција за изградњу града“ Кикинда (П3)

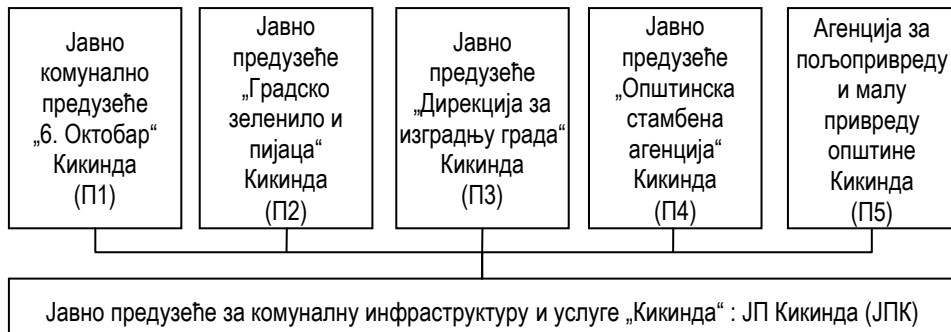


Слика 6. Јавно предузеће „Општинска стамбена агенција“ Кикинда (П14)



Слика 7. Агенција за пољопривреду и малу привреду општине Кикинда (П15)

Горе приказаних 5 предузећа имала су више недостатака. Њихова дивизиона организација, линерно управљање, неодговарајући кадрови и застарела опрема не одговарају савременим потребама. Ствара се велика потрошња и акумулирају губитци. Рад зависи од буџета општине и недостају сопствена средства за веће инвестиције. Након вишемесечне анализе комуналних делатности, којом је руководио први аутор овог рада, одлучено је, после неколико итерација и потребних прорачуна, да се изврши *реорганизација* јавног комуналног сектора општине Кикинда. Усвојено је *обједињење* комуналних делатности пет предузећа (П1, П2, ... , П5) у једно предузеће (ЈП Кикинда) (сл. 8).

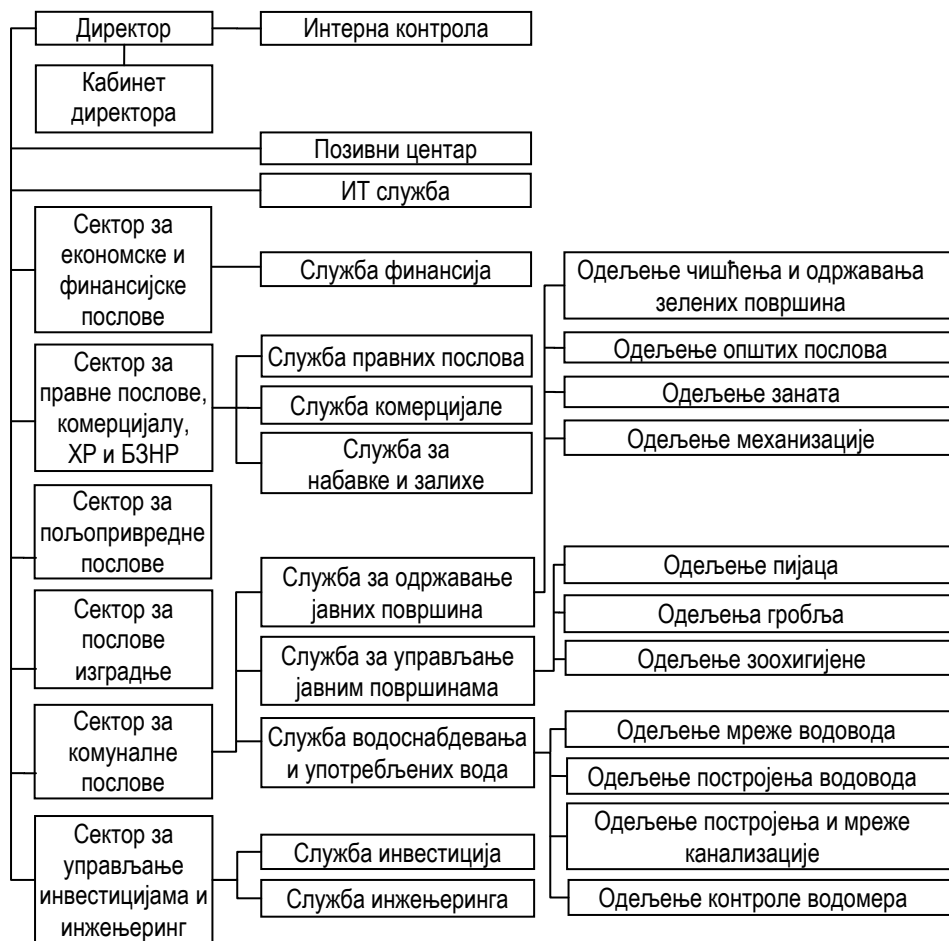


Слика 8. Обједињење комуналних делатности

## 6. ОБЈЕДИЊЕНО ПРЕДУЗЕЋЕ: ЈП КИКИНДА (ЈПК)

Јавно предузеће за комуналну инфраструктуру и услуге “Кикинда”, са краћим називом ЈП Кикинда (ЈПК) (слика 9), основано [14] је крајем 2014. године и донет је статут [15]. ЈП Кикинда није правни следбеник ниједног од 5 ранијих предузећа (П1, П2, ... , П5), која су ушла у процес гашења [16].

Развијена комунална делатност је синоним за: *развијен град* [17]. Динамичан матрични модел ЈП Кикинда увео је комуникацију између дивизија, објединивши заједничко (финансије, право, итд.) и ново (инжењеринг, ИТ, итд.) (сл. 9).



Слика 9. Јавно предузеће за комуналну инфраструктуру и услуге „Кикинда“ – ЈП Кикинда (ЈПК)  
(Скраћенице: ХР – Хумани ресурси, БЗНР – Безбедност и заштита на раду, ИТ – Информационе технологије)

Корпоративно пословање ЈП Кикинда, које је отпочело маја 2015, обезбедило је не само брже и ефикасније комуналне услуге [18], већ и евидентне уштеде у буџету локалне самоуправе [19]. Већ крајем 2015, после само 7 месеци рада, ЈП Кикинда је остварило, па и премашило, зацртане краткорочне циљеве [20].

Рационализација јавног комуналног сектора у Кикинди [21], остварена обједињавањем делатности 5 предузећа у једно – ЈПК, смањила је број запослених (са 236 на 162) [22], као и трошкове пословања. На основу остварених уштеда, ЈП Кикинда планира озбиљне инвестиције у 2016. години [23].

Стара одвојена предузећа пословала су нетранспарентно, без визије и циља [17]. Недостајала је комуникација између сектора у предузећу и између предузећа. Број запослених у администрацији и оперативи био је приближно исти [18].

Мисија ЈП Кикинда је да комуналну делатност обавља обједињено, технички и економски *одрживо*, као и да пословање усклади са развојем града [17]. Комуналне делатности врше се по правилницима, сачињеним на основу законске регулативе, техничких стандарда и статистичких података. Руководиоци сектора постављају се као експерти за област надлежности [18] и имају сопствену одговорност [19].

ЈП Кикинда (сл. 9) је, у односу на ранија предузећа (сл. 3-7), показало низ *предности*. Успостављен је *систем* управљања, сагласан савременој теорији и пракси менаџмента [9,10]. Пословни апарат ЈПК је рационално димензионисан, тако да не буде гломазан и тром. Организационо, кадровски и технички су унапређене све делатности претходника и отклоњене мањкавости [21].

*Сектори* су подељени на *службе*, а оне на *одељења* (сл. 9). У структури предузећа уведене су *матричне* везе, које нису, због прегледности, приказане на органиграму ЈКП (сл. 9). Мањи број *запослених* обавља исти или већи посао. Стални и текући *трошкови* пословања су смањени [21].

Управљачке функције су унапређене. Централизоване су службе свих сектора, како економског и правног, тако и техничких (сл. 9). Сачињени су *правилници* и упутства, успостављене *процедуре* и контроле. Систематизован је процес планирања и набавки. Проток информација и документа је упрошћен и убрзан коришћењем нових софтвера. Запослени присуствују честим колегијумима у свом и другим секторима, размењују знања и искуства, остварују синергију сарадње.

Подстиче се *стручно усавршавање* свих запослених. Инжењерима разних профила омогућено је добијање лиценци. Спроводи се обука кадрова за нове информационе технологије (ИТ). Возачи треба да стекну дозволе за више категорија возила.

Обједињени су како *возни парк*, тако и набавка горива и резервних делова. Предност има коришћење економичних возила. Унапређен је рад одељења *пијаче* и повећан проценат наплате. Урађен је пројекат реконструкције пијачног простора. Формирана је *мана непокретности*, које су користила претходна јавна комунална предузећа. Циљ је да се пословни простор рационално користи. Вишак пословног простора биће комерцијално понуђен на тржишту закупа.

Формирањем инжењерског тима омогућена је израда *инвестиционе мане* Кикинде која, у једну заједничку понуду за инвеститоре, обједињује информације о слободним локацијама, како локалне самоуправе, тако и приватног сектора.

Пословање ЈП Кикинда олакшавају прилагођеност тржишту, флексибилна матрична организација, децентрализовано одлучивање, ефикасно коришћење свих ресурса, тимски рад стручњака из разних области.



### 7. ЗАКЉУЧАК

Већ у првој години свог рада, ЈП Кикинда је – како сажимањем више делатности у једно веће предузеће, тако и матрично организованим обједињеним комуналним пословањем – смањило трошкове и, на тај начин, унапредило буџет општине.

Реорганизација комуналне делатности извршена у Кикинди представља, колико је ауторима познато – *пионирски* подухват у Србији. На основу досад остварених резултата, Јавно предузеће "Кикинда" већ може постати својеврстан узор локалним самоуправама у градовима сличне величине.

### ЛИТЕРАТУРА

- [1] Фурунџић, Д.С., Фурунџић, Б.С.: *Градови и глобализација*, Конференција: Глобализација, климатске промене и еколошки аспекти заштите простора у урбаним системима, Удружење инжењера Београда, Београд, **2015**, стр.30-41.
- [2] Le Corbusier, Giraudoux, J., de Villeneuve, J.: *La Charte d'Athènes*, Plon, Paris, **1943**.
- [3] Young, D. (Ed.): *The Impact of EU Accession on Local Authorities in Sebia*, (Report), Standing Conference of Towns and Municipalities, Belgrade, **2013**.
- [4] Fulmer, J.E.: *What in the World is Infrastructure?*, Infrastructure Investor, July /August **2009**, pp.30-32. (Available: [www.corridortrust.com/uploads/Infrastructure\\_Investor.pdf](http://www.corridortrust.com/uploads/Infrastructure_Investor.pdf) , accessed: Feb. 25, 2016)
- [5] Korica, R.: *Infrastruktura, saobraćaj, urbanizam, arhitektura*, Arhitektonski fakultet Univerziteta, Beograd, **2008**.
- [6] *Закон о комуналним делатностима*, "Службени гласник РС", бр. 88/**2011**.
- [7] *Закон о јавним предузећима*, "Службени гласник РС", бр. 119/**2012**, 116/**2013** – аутентично тумачење и 44/**2014** – др. закон.
- [8] Arsić, M.: *Reform of State Owned and Public Enterprises*, Quarterly Monitor (Belgrade), No.28, January-March **2012**.
- [9] Kerzner, H.: *A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, (10th Ed.), Wiley, Hoboken (New Jersey), **2009**.
- [10] PMBOK Guide: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, (5th Ed.), Project Management Institute, Newtown Square (Pennsylvania), **2013**.
- [11] Petković, M. i dr.: *Organizacija - Dizajn, Ponašanje, Ljudski resursi, Promene*, (8. izd.), Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, **2010**.
- [12] *Општина Кикинда*. <http://www.kikinda.org.rs> (25.02.2016)
- [13] *Републички завод за статистику*. <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/> (25.02.2016)
- [14] *Оснивачки акт Јавног предузећа за комуналну инфраструктуру и услуге „Кикинда“*, Службени лист Општине Кикинда бр. 23 од 22.10.2014. <http://www.kikinda.org.rs/index.php?language=lat&page=samouprava&option=sluzbenilist> (25.02.2016)
- [15] *Статут јавног предузећа за комуналну инфраструктуру и услуге „Кикинда“*, Надзорни одбор ЈП Кикинда, Кикинда, 17.11.2014. Доступно на сајту ЈПК: <http://www.jpikikinda.rs/images/UserFiles/File/onama/statut.pdf> (25.02.2016)

- [16] Црногорац, Ј.Т.: *У Кикинди гасе четири јавна предузећа*, "Политика", (део: Србија), Београд, 31. март 2015.
- [17] Гавранов, Д.: *Развијена комунална делатност синоним је за развијен град*, "Нове кикиндске новине", Кикинда, 4. јуни 2015.
- [18] Балинт, И.: *Све брже и ефикасније*, "Нове кикиндске новине", Кикинда, 20. август 2015.
- [19] Ђуран, А.: *Први ефекти већ у буџету*, "Дневник", (део: Војводина), Нови Сад, 29. август 2015.
- [20] Ђуран, А.: *Оснивање 'Кикинде' оправдало очекивања*, "Нове кикиндске новине", Кикинда, 31. децембар 2015.
- [21] Иветић, А.: *Домаћински, друге нема!*, "Вечерње новости", (додатак: Војводина), Београд: 14. јануар 2016.
- [22] Црногорац, Ј.Т.: *Кикинђани спокојно очекују отпуштања*, "Политика", (део: Србија), Београд, 26. јануар 2016.
- [23] Ђуран, А.: *Година озбиљних инвестиција*, "Нове кикиндске новине", Кикинда, 10. март 2016.

## INTEGRATED COMMUNAL COMPANY ORGANIZATION CASE

**Summary:** *The organizational structure of the Public company for communal infrastructure and services "Kikinda" – JP Kikinda, founded in 2014 in Town of Kikinda, is discussed in this paper. The newly established JP Kikinda began its operations in 2015 and integrated five public companies activities. JP Kikinda, which is not the legal successor of any previous company, was founded with the aim that communal services become more efficient, cheaper and better. Following a brief review of communal activities and company organization, the paper presents five public companies, which are in the quenching process, and then JP Kikinda, which integrates utilities. Organigrams of companies considered are used in the paper. The organigrams attached illustrate utilities integration executed. New JP Kikinda, with a matrix structure, has shown a number of benefits during its recent work.*

**Keywords:** *company, communal, public, organization, structure, Kikinda*