REORGANIZACIJA POSLOVANJA GRADSKOG KOMUNALNOG PODUZEĆA

Ljubičić, Ana Marija

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:729098

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

REORGANIZACIJA POSLOVANJA GRADSKOG KOMUNALNOG PODUZEĆA

MENTOR: **STUDENT:**

prof. dr. sc. Alfirević Nikša **Ana Marija Ljubičić**

Split, kolovoz, 2016.

1. UVOD 4
1.1. Definicija problema 4
1.2. Cilj rada 4
1.3. Metode rada 5
1.4. Struktura rada 5
2. ELEMENTI UPRAVLJANJA PODUZEĆEM 6
2.1. Menadžment 6
Zadaće menadžera 6
2.2. Poslovna filozofija 7
Vizija, misija, ciljevi 8
2.3. Organizacija i kadrovi 8
Organizacijska struktura 8
Kadrovi 9
3. OPĆENITO O PEOVICI D.O.O. 12
3.1. Vlasnička struktura 12
3.2. Djelatnost 13
3.3. EU smjernice za gospodarenje otpadom, prikaz stanja 15
Prolog – Energetska paradigma 15
Paradigma održivosti 15
Trenutno stanje 16
3.4. Zakon o održivom gospodarenju otpadom i zahtjevi koji proizlaze iz njega 19
Odrednice zakona 19
Aktivnosti za provedbu zakona 19
3.5. Početno stanje – percepcija javnosti 20
4. REORGANIZACIJA PEOVICE D.O.O. 21
4.1. Top menadžment 21
4.2. Poslovna filozofija 21

4.3. Organizacijska struktura i kadrovi 23
4.4. Odvojeno prikupljanje otpada 25
4.5. Kapaciteti 27
4.6. Reciklažno dvorište 28
4.7. Financije 29
Organski rast 29
Racionalizacija troškova 29
Ažuriranje spiska korisnika 30
Naplata potraživanja 30
Politika cijena 30
4.8. Efikasnost i efektivnost 31
5. ZAKLJUČAK 33
Summary 34
Literatura 35
Internet stranice 35
Popis slika 36
Popis tablica 36

1. UVOD

1.1. DEFINICIJA PROBLEMA

Sabor RH je u srpnju 2013. godine donio Zakon o održivom gospodarenju otpadom (NN 94/13)[1], sa ciljem definiranja odgovornosti i aktivnosti potrebnih za ostvarenje ciljeva održivog i cjelovitog sustava gospodarenja otpadom.

JLS sa svojim komunalnim poduzećima moraju, prema novom zakonu, provesti sljedeće aktivnosti:

- izgraditi reciklažno dvorište
- postaviti tzv. „zelene otoke“ (skupine spremnika za otpad označene bojama za odvojeno prikupljanje)
- osigurati naplatu uz obračun prema količini stvarno preuzetog otpada.

Osim navedenog, postoji i cijeli niz dodatnih aktivnosti koje je potrebno provesti i/ili realizirati kako bi sustav bio potpun i održiv (sljedivost, mobilnost reciklaže, itd.).

U radu se prikazuju potrebne promjene radnih mjesta i procesa komunalnog poduzeća, potrebne za provedbu zakonskih zahtjeva.

1.2. CILJ RADA

Cilj ovog rada je analiza uspješnosti provedbe zadanih aktivnosti komunalnog poduzeća Peovica d.o.o., uz posebnu analizu efikasnosti i efektivnosti spomenutih aktivnosti. Također, proučiti sinergijske efekte metoda upravljanja poduzećem u svrhu postizanja konačnog cilja – usklađivanja poslovanja sa novim zakonom.

[1] http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_07_94_2123.html

1.3. METODE RADA

U radu se koriste sljedeće opće metode:

- metoda analize
- metoda sinteze
- metoda deskripcije
- metoda komparacije
- metoda grafičkog prikazivanja

Metoda analize i sinteze osnovne su za znanstveno istraživački rad; raščlamba problematike na pojedinačne segmente, te sagledavanje ukupnosti efekata u sintezi[2] Metoda deskripcije predstavlja postupak opisivanja činjenica, procesa i predmeta, te njihovih empirijskih odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja.

Metoda komparacije ili usporedbe dovodi nas do određenih zaključaka na osnovu usporedbe promatrane varijable sa sličnim. Metoda grafičkog prikazivanja predstavlja vizualnu metodu gdje se određeni podaci prikazuju pomoću tablica, grafikona, dijagrama, sličica i sl. Takva metoda omogućava jednostavan i vizualan uvid u rezultate i zaključke.

1.4. STRUKTURA RADA

Ovaj se rad sastoji od 5 poglavlja. U prvom poglavlju dan je prikaz stanja problematike kojom se rad bavi, te definirane metode i cilj, te struktura rada. Drugi dio rada je teorijski, i on objašnjava elemente teorije menadžmenta ali i marketinga koji se susreću u radu.

Treći i četvrti dio rada su empirijski i oni donose pregled početnog stanja, te pregled aktivnosti, postignutih rezultata, i problematike sa kojom se poduzeće suočilo ili i dalje suočava. U petom dijelu dani su zaključci.

[2]Žugaj M. (1979.), *Metode analize i sinteze*, stručni rad, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, UDK: 3:16:658.5, 113-137, http://hrcak.srce.hr/81266, 28.4.2016

2. ELEMENTI UPRAVLJANJA PODUZEĆEM

2.1. MENADŽMENT

Menadžment kao opći pojam literatura definira na razne načine; odabiremo sintetsku definiciju Kreitnera[3] prema kojoj se on definira kao **proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa**. Iz ove definicije proizlaze sljedeće bitne karakteristike:

- rad s drugima i pomoću drugih (operativne zadatke ne obavlja direktno menadžment, nego isti svojim radom osigurava odgovarajuću logistiku nositeljima zadataka),
- ciljevi poduzeća (ostvarenje ciljeva mjerilo je uspješnosti menadžmenta),
- efikasnost nasuprot efektivnosti (nalaženje optimalnog kompromisa između efikasnosti tj. omjera outputa i inputa i efektivnosti tj. veličine outputa),
- ograničeni resursi (resursi nisu neograničeni, a i limitirani su prihvatljivom cijenom outputa),
- promjenjiva okolina (prilagodba nastalim i priprema za nastupajuće promjene okoline).

ZADAĆE MENADŽERA

Iz procesa menadžmenta proizlaze ključne zadaće menadžera. Prema M. Buble[4], nije dovoljno biti tek menadžer – od iznimne važnosti je da on i *efektivan menadžer*. Stoga, smatra se da je efektivan menadžer aktivan vođa, koji kreira pozitivnu radnu okolinu u kojoj će poduzeće i njegovi zaposlenici imati mogućnost i poticaj za ostvarenje visoke razine performansi.

- **Menadžer kao aktivni vođa** – menadžer mora biti i vođa; imati viziju koju će prenijeti na zaposlene i angažirati ih u realizacije iste; njegova zadaća je definiranje strategije i vođenje zaposlenih prema njenom ostvarenju koristeći ne samo znanje već i strast za posao koji obavlja,
- **Pozitivna radna okolina** – od velike je važnosti da menadžer kreira takvu radnu okolinu za zaposlene koja će omogućiti postizanje visokih performansi; to se odnosi kako na radni prostor, tako i na radne postupke, ali i na pitanje stimulacije zaposlenih,

[3]Kreitner, R., *Foundations of Management: Basic and Best Practice*, Houghton Mifflin Company, Boston, 2005., str.4
[4]Buble, M., *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 7

- **Mogućnost ostvarenja visokih performansi** – da bi zaposleni ostvarili visoke performanse, potrebna su dva uvjeta: 1. temeljito poznavanje poslova (konstantno unaprjeđenje poslovanja), i 2. opskrbljenost potrebnim resursima (kvantitativno, kvalitativno, vremenski i prostorno),
- **Poticaj za ostvarivanje visokih performansi** – potrebno je identificirati motivacijske faktore; oni mogu biti: zanimljivost posla, stil vođenja, odnosi sa suradnicima, politika poduzeća, iznos plaće, i dr.

2.2. POSLOVNA FILOZOFIJA

Definiranje operativne poslovne filozofije nameće se kod menadžera poduzeća kao prvenstveni zadatak. Takav okvir, jednom definiran, olakšava donošenje jasnih strateških odrednica i pojedinih projektnih zadataka. Kreitner[5] razlikuje ukupno 8 poslovnih filozofija:

Tablica 1: alternativne poslovne filozofije

Poslovna filozofija	Ključna ideja	Glavne pretpostavke
Socijalni darvinizam	Opstanak najsposobnijih	Prirodna selekcija garantira poboljšanje ljudskog karaktera
Makijavelizam	Cilj opravdava sredstva	Amoralnost poslovnih odluka – moral je osobna stvar i nebitan u ekonomiji
Etički relativizam	Kada si u Rimu, ponašaj se kao Rimljani	Moral definiran zajedničkim očekivanjima, društveno odobravanje je norma
Čisti legalizam	Zakoni nisu vezani za moral	Zakon je samo dosadna zapreka
Moralni legalizam	Moralni ljudi slijede zakon	Zakon omogućava moralnost i sprječava anarhiju.
Socijalna odgovornost	Dobrovoljno preuzmi inicijativu	Društveno odgovorna samoregulacija, manja potreba miješanja vanjskih faktora
Socijalna obvezatnost	Preuzmi inicijativu jer netko gleda	Objektivni vanjski nadzor odluka da bi se osigurala društvena odgovornost
Pragmatizam	Slijedi najracionalniji smjer akcije	Etika je proces rješavanja problema, moralni i društveni napredak kao rezultat slobodnog poduzetničkog kapitalizma

Praksa pokazuje da se spomenute poslovne filozofije vrlo često kombiniraju, tvoreći mnoštvo novih tipova.[6] U šumi raznih definicija smislenije je stoga govoriti o marketingu i konceptu marketinga. Po raščlambi osnovnih ciljeva poduzeća, Kotler definira novi pojam **društvenog marketinga**[7], nastao kao proširenje koncepcija tzv. „humanog“ i „ekološkog“ marketinga. Ovakva koncepcija društvenog marketinga poziva na uvođenje društvenih i

[5]Kreitner, R., op. cit., 1989., str. 741.
[6]Buble, M. op. cit. str. 66.
[7]Kotler, P., *Upravljanje marketingom*, IX izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2001., str. 27.

etičkih aspekata u upravljanju. Menadžeri sada moraju balansirati s često konfliktnim kriterijima, profitima tvrtke, zadovoljavanjem želja potrošača, te javnim interesom.

VIZIJA, MISIJA, CILJEVI

Organizacijska usmjerenja poduzeća postavljaju se, za današnje vrijeme već uobičajeno, pomoću vizije, misije, i ciljeva.

Vizija označava predodžbu budućeg stanja, kriterij koji osigurava uporište u budućoj stvarnosti za ocjenu akcija koje poduzeće treba razmotriti i poduzeti u sadašnjem vremenu. Dakle, viziju je najjednostavnije definirati kao jasnu predodžbu budućih događaja, odnosno kao dugoročni željeni rezultat.

Misija je svrha ili poslanje poduzeća. Ona opisuje vrijednosti, aspiracije i razloge njegovog postojanja. Misija poduzeća obično je vrlo jasna na početku njegovog rada; vremenom moguće je da se ukaže potreba preispitivanja misije, kako se poduzeće mijenja. Definiranje misije, prema Druckeru (1973.) moguće je ostvariti odgovaranjem na sljedećih 5 suštinskih pitanja:

1. kojim se poslom bavimo?
2. tko su naši kupci?
3. što je kupcu vrijednosti?
4. koje su naše mogućnosti?
5. koji bi trebao biti naš posao u budućnosti?

Ciljevi su ono što mora imati svako poduzeće, i čemu ono teži. Oni su konačni rezultat planiranih aktivnosti – stoga trebaju biti jasno obznanjeni i kvantificirani. Realizacijom ciljeva poduzeće ispunjava svoju misiju. Ciljeve je moguće definirati općenito (npr. porast kapaciteta) bez određivanja kada i koliko, a moguće je i konkretno (npr. porast kapacitetaza 25% u roku od 2 godine).[8]

2.3. ORGANIZACIJA I KADROVI

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Oblikom organizacijske strukture definirana se važna strateška odluka poduzeća. Ovo kompleksno pitanje danas se rješava kroz razne oblike organizacije; osnovna podjela organizacijskih struktura prema Bubli[9] jest na *mehanicističke* i *organske*.

[8]Buble, M. op. cit. str. 121.
[9]Buble, M. op. cit. str. 208.

Mehanicističke organizacijske strukture karakterizira krutost i formaliziranost, primjena strogih pravila, uskog raspona zadataka, visok stupanj centralizacije, te podjele rada, i vertikalni sustav komuniciranja. One se dalje mogu podijeliti na:

- *Funkcijske* – svi slični poslovi grupirani zajedno po organizacijskoj jedinici, npr. marketing, računovodstvo, transport, proizvodnja, itd.
- *Divizijske* – svi poslovi zajednički za jedan proizvod, liniju, ili zemljopisno područje grupirani u organizacijsku strukturu koja postaje samodovoljna.
- *Matrične* – istodobno primjena funkcijskog i divizijskog pristupa i međusobna povezanost.

Organske organizacijske strukture karakterizira pak mala ili niska složenost i visok stupanj slobode te decentralizacije. Podjela rada nije uska, zaposlenici su širokih znanja i manje specijalizacije. Njih dijelimo na:

- *Procesne* – poslovi se grupiraju oko središnjih procesa formiranjem multidisciplinarnih timova.
- *Mrežne* – elektronički povezane autonomne grupe, locirane bilo gdje u svijetu.

Posebno spominjemo tzv. Početni ili Primarni podoblik Funkcijske organizacijske strukture, zbog toga što je toliko karakterističan za mala poduzeća u kojima stupanj rada ne dopušta primjenu razvijenijih funkcijskih oblika.

KADROVI

Regrutiranje kadrova je proces kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima te iznalaze potencijalni kandidati za slobodna radna mjesta. Proces regrutiranja kadrova u uspješnom poduzeću temelji se na planiranju, koje definiramo kao proces anticipacije sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje.[10]

U svrhu ocjene tekućih potreba za kadrovima, poduzeća moraju napraviti analizu sa ciljem davanja odgovora na sljedeća pitanja:

- Kojim kadrovima poduzeće raspolaže (broj, kvalifikacija, dob, itd.)?
- Koji je stupanj kvalificiranosti raspoloživih kadrova?
- Koji je stupanj kvalificiranosti poslova?
- Kakva je raspoređenost kadrova po temeljnim grupama poslova (rukovoditelji, kreativci, rutinski)?

[10]Sherman, W. A. Jr., Bohlander, W. G., Chruden, J. H., *Managing Human Resources*, Eight Edition, South-Western Publishing Co., Cincinatti, Ohio, 1988., str. 127-128.

Temelj ove analize je *datoteka kadrova* i *datoteka radnih mjesta (poslova)*.[11]

Datoteka kadrova je bogati izvor podataka o svakom zaposlenom u poduzeću; ti podaci odnose se na dob, spol, podrijetlo, stupanj i vrstu obrazovanja, zvanje i zanimanje, radni staž, promjene zaposlenja, i sl. Iz datoteke kadrova moguće je utvrditi stupanj kvalificiranosti zaposlenih.

Datoteka radnih mjesta (poslova) sadrži sve podatke o radnim mjestima koja su ustanovljena u poduzeću, sa definiranim opisom i specifikacijom posla. Iz ove pak datoteke moguće je utvrditi stupanj kvalificiranosti poslova.

Usporedbom ovih stupnjeva moguće je ocijeniti kvalitetu rasporeda zaposlenih po tipovima procesa i temeljnim grupama poslova, te stupanj iskorištenja njihove kvalificiranosti.

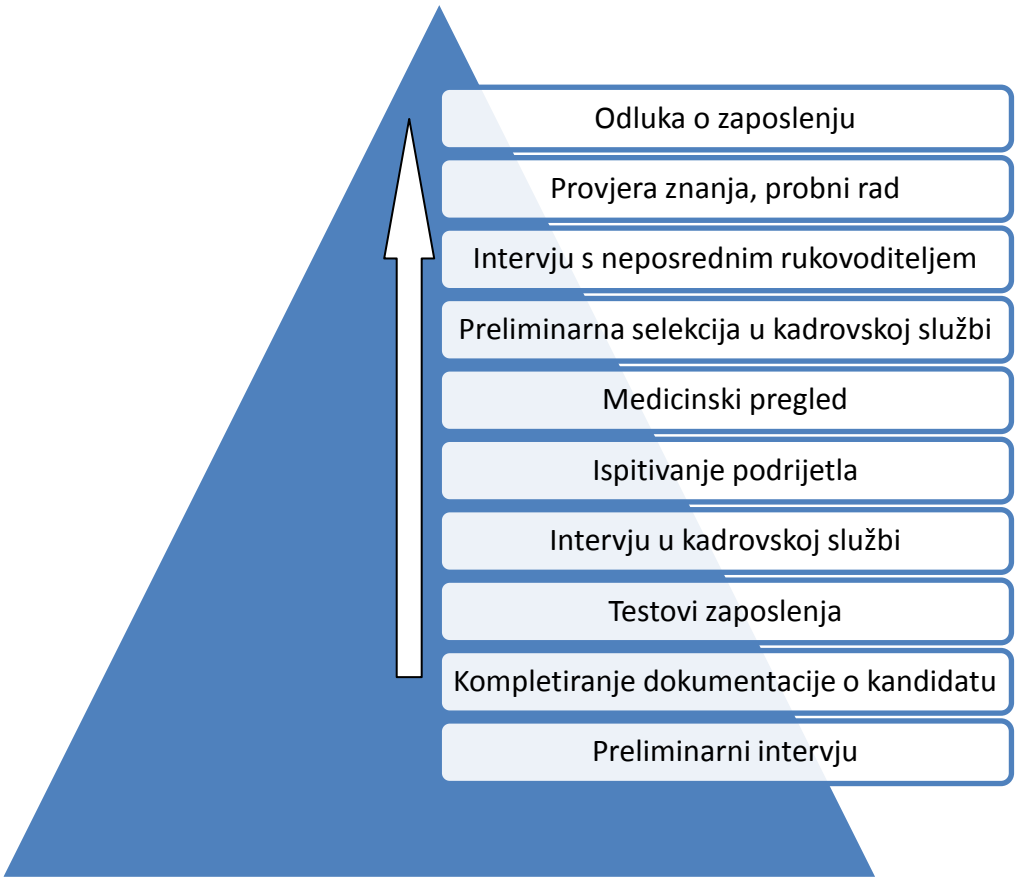
Izvore regrutiranja dijelimo na interne i eksterne. **Interni** podrazumijevaju interno oglašavanje o slobodnim poslovima, usmenim kontaktom ili pisanim pozivom. **Eksterni** predstavljaju tržište radne snage kroz organizirane institucije za izbor kadrova. Pregled izvora regrutiranja prema načinu dan je u sljedećoj tabeli.

Tablica 2: izvori regrutiranja

INTERNI IZVORI	Interno oglašavanje slobodnih poslova	Najčešće u primjeni, koristi se oglasna ploča, elektronska pošta, i sl.
	Neposredni slobodni kontakt	Odgovorna osoba obavještava pojedine kandidate
	Pisani poziv	Pismeni poziv najčešće od kadrovske službe pojedinim kandidatima
EKSTERNI IZVORI	Oglašavanje	Mediji (tisak, radio, i sl.), portali, javna mjesta
	Agencije za zapošljavanje	Mogu biti državne i privatne (tzv. *headhunting*)
	Obrazovne institucije	Škole, fakulteti
	Sindikati	Velika baza podataka, kod većeg broja zaposlenika, premještanja
	Neformalni izvori	Zaposleni u poduzeću su nositelji informacije

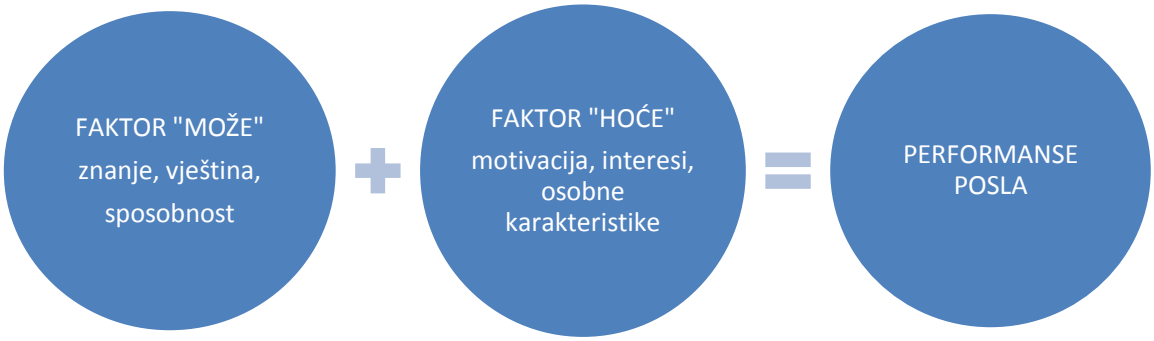
Selekcija kadrova tipično se sastoji od najviše 10 etapa[12], kako je prikazano na slici:

[11] Buble, M. op. cit. str. 257.
[12] Sherman, W. A. Jr., Bohlander, W. G., Chruden, J. H., op. cit.., str. 160.



Slika 1: etape u procesu selekcije

Obvezni dio selekcijskog procesa jest intervju. Definira se kao ciljno usmjeren razgovor kojim se ispituje je li kandidat sposoban za obavljanje posla za koji se prijavio. U većini slučajeva, a pogotovo kod malih i srednjih poduzeća, intervju je ključan za odabir kandidata. Odluka se donosi na osnovu sljedeće relacije[13]:



Slika 2: odabir kandidata

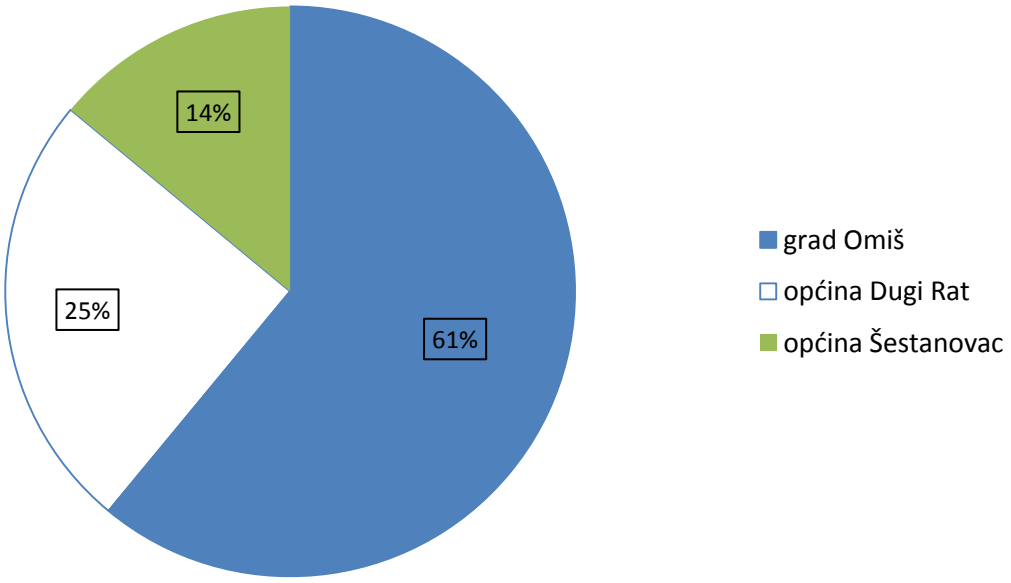
[13]Sherman, W. A. Jr., Bohlander, W. G., Chruden, J. H., op. cit.., str. 181.

3. OPĆENITO O PEOVICI D.O.O.

Poduzeće je 1965. godine osnovala bivša Općina Omiš u svrhu obavljanja komunalnih djelatnosti, a prvenstveno prikupljanja i odvoza komunalnog otpada. Peovica d.o.o. broji 50-ak zaposlenih, pa spada na granicu između malih i srednjih poduzeća. Godišnji prihod je na nivou 13-14,000,000 kn. Sjedište poduzeća je u Omišu, V. Nazora 12, a dislocirani pogon na lokaciji Furnaža (Zakučac, omiško zaleđe).

3.1. VLASNIČKA STRUKTURA

Početkom 90-ih godina, sukladno novom teritorijalnom ustroju jedinca lokalne samouprave, bivša Općina Omiš razlaže se na grad Omiš i tri samostalne općine (Dugi Rat, Šestanovac, i naknadno Zadvarje). Peovica postaje d.o.o. 1991. godine, a novim društvenim ugovorom iz 1995. godine reguliraju se i vlasnički odnosi unutar poduzeća. Grad Omiš i općine Dugi Rat i Šestanovac ulaze direktno u vlasničku strukturu proporcionalno veličini i broju stanovnika, dok općina Zadvarje koja se naknadno odvojila od općine Šestanovac nema vlasnički udio u poduzeću, tek odluku Općinskog Vijeća o povjeravanju poslova prikupljanja i odvoza otpada Peovici d.o.o..



Slika 3: vlasnički udjeli u Peovici d.o.o.

3.2. DJELATNOST

Peovica d.o.o. registrirana je kod trgovačkog suda u Splitu sa temeljnim kapitalom od 2,646,700 kn, matični broj subjekta (MBS) 060147092. Poduzeće je registrirano za obavljanje sljedećih djelatnosti:[14]

- Održavanje čistoće
- Održavanje javnih površina
- Tržnica na malo
- Održavanje groblja i krematorija te obavljanje pogrebnih poslova
- Održavanje i popravak motornih vozila
- Kabotaža – prijevoz stvari i putnika između hrvatskih luka
- Djelatnost iznajmljivanja plovila
- Peljarenje
- Pomorski agencijski poslovi
- Poslovi koji se odnose na plovidbu, brodove i njihovo iskorištavanje, a osobito na prihvaćanje i otpremanje brodova, posredovanje pri sklapanju ugovora o iskorištavanju brodova, kupoprodaji, gradnji, preinaci i popravku brodova, tereta i interesa, opskrbi zalihama, te na brigu o putnicima.
- Prijevoz putnika u obalnom pomorskom prometu i na rijekama
- Privez i odvez brodova, jahti, ribarskih, sportskih i drugih brodica i plutajućih objekata,
- Ukrcaj, iskrcaj, prekrcaj, prijenos i skladištenje roba i drugih materijala,
- Ukrcaj i iskrcaj putnika uz potrebu lučke prekrcajne opreme,
- Pružanje usluga u nautičkom, seljačkom, zdravstvenom, kongresnom, športskom,lovnom i drugim oblicima turizma, pružanje ostalih turističkih usluga
- Turističke usluge koje uključuju športsko-rekreativne ili pustolovne aktivnosti
- Skupljanje i odlaganje komunalnog otpada
- Čišćenje i održavanje javnih WC-a i kupališta
- Gospodarenje neopasnim otpadom
- Uslužne djelatnosti u biljnoj proizvodnji,uređenje i održavanje krajolika

[14] http://peovica.hr/o-nama-2/

- Uređenje i održavanje parkova, drvoreda,zelenih i rekreacijskih površina
- Djelatnost javnog cestovnog prijevoza tereta u domaćem i međunarodnom prometu.

Kako je već napomenuto, osnovna djelatnost poduzeća je prikupljanje i odvoz komunalnog otpada. Djelatnost ima status komunalne, dok ostale djelatnosti koje Peovica d.o.o. obavlja (održavanje javne čistoće, održavanje zelenih površina, upravljanje gradskom lukom, upravljanje gradskom tržnicom, upravljanje gradskom ribarnicom, održavanje javnih WC-a i kupališta, održavanje gradskog groblja) nemaju, te se obavljaju na uglavnom čisto tržišnoj osnovi, i u najvećem dijelu na teritoriju samog grada Omiša.

Područje obavljanja osnovne djelatnosti prikupljanja i odvoza komunalnog otpada iznimno je veliko; teritorij koji zauzima grad Omiš i tri spomenute općine iznosi gotovo 1/3 Splitsko-dalmatinske županije, što znatno utječe na način i troškove rada. Prema podacima popisa stanovništva iz 2011. godine[15] ukupan broj stanovnika na spomenutom teritoriju iznosi 24,275.

Tablica 3: broj stanovnika prema popisu iz 2011.

Grad/općina	Broj stanovnika 2011.
Omiš	14,936
Dugi Rat	7,092
Šestanovac	1,958
Zadvarje	289

[15]Državni Zavod za Statistiku, Stanovništvo po gradovima/općinama, Popis 2011, http://www.dzs.hr/Hrv/censuses/census2011/results/htm/H01_01_03/h01_01_03_zup17.html

3.3. EU SMJERNICE ZA GOSPODARENJE OTPADOM, PRIKAZ STANJA

PROLOG – ENERGETSKA PARADIGMA

Sustavno bavljenje problemom otpada u EU počinje u drugoj polovici prošlog stoljeća. Kao prirodno i efikasno rješenje rastućeg problema deponiranja ogromnih i stalno rastućih količina komunalnog otpada, nameće se spaljivanje istoga. Prvenstveno bogatije zemlje članice EU kreću u izgradnju spalionica otpada - one relativno efikasno eliminiraju velike količine otpada, a kao nusproizvod nude energiju nastalu takvim spaljivanjem. Ta energija služi gotovo uvijek za rasvjetu i grijanje stanovništva. Broj spalionica koje su u funkciji bile unutar EU u 2010. godini iznosio je 452, a koje su godišnje obrađivale nešto više od 70 milijuna tona otpada[16] Po broju spalionica prednjače Francuska (129), Njemačka (72) i Italija (53).

Krajem stoljeća raste otpor ovakvom načinu rješavanja problema otpada; brojni protivnici dolaze iz raznih segmenata društva – od relativno neupućenih organizacija za zaštitu okoliša, pa do ozbiljno i sustavno organiziranih, kao npr. Global Anti Incinerator Alliance[17]. Ključni problem ovdje je razlučiti objektivno od subjektivnog: zagađuju li spalionice okoliš i jesu li opasne po lokalno stanovništvo ili ne, predstavljaju li idealan oblik rješavanja problema otpada, postoje li jeftinija a energetski efikasnija rješenja, itd. Argumenti su jaki i s druge strane: prema podacima iz 2013. godine, Waste-to-Energy ciklus obrađivao je 81 milijun tona komunalnog otpada generirajući pri tom 81 milijardu kWh toplinske i 32 milijarde kWh električne energije, opskrbljujući njome 14-15 milijuna stanovnika, uz procjenu uštede između 9 i 44 milijuna tona fosilnih goriva[18].

PARADIGMA ODRŽIVOSTI

Početkom ovog tisućljeća EU standardizira načine obrade otpada za svoje članice, donosi niz direktiva, te postavlja vremenske i količinske ciljeve u tom smislu. Republika Hrvatska, odmah po potpisivanju Sporazuma o Stabilizaciji i Pridruživanju[19] i ratificiranju istoga 2002. godine, preuzima obveze odvojenog prikupljanja otpada koje diktira EU. Naglasak nove paradigme je prvenstveno na sprječavanju nastanka otpada, a potom na

[16]Prema podacima CEWEP (Confederation of European Waste-to-Energy Plants) http://www.cewep.eu/m_1073
[17]http://www.no-burn.org/
[18]Prema podacima CEWEP (Confederation of European Waste-to-Energy Plants) http://www.cewep.eu/information/publicationsandstudies/statements/ceweppublications/m_1473
[19]https://hr.wikipedia.org/wiki/Sporazum_o_stabilizaciji_i_pridru%C5%BEivanju

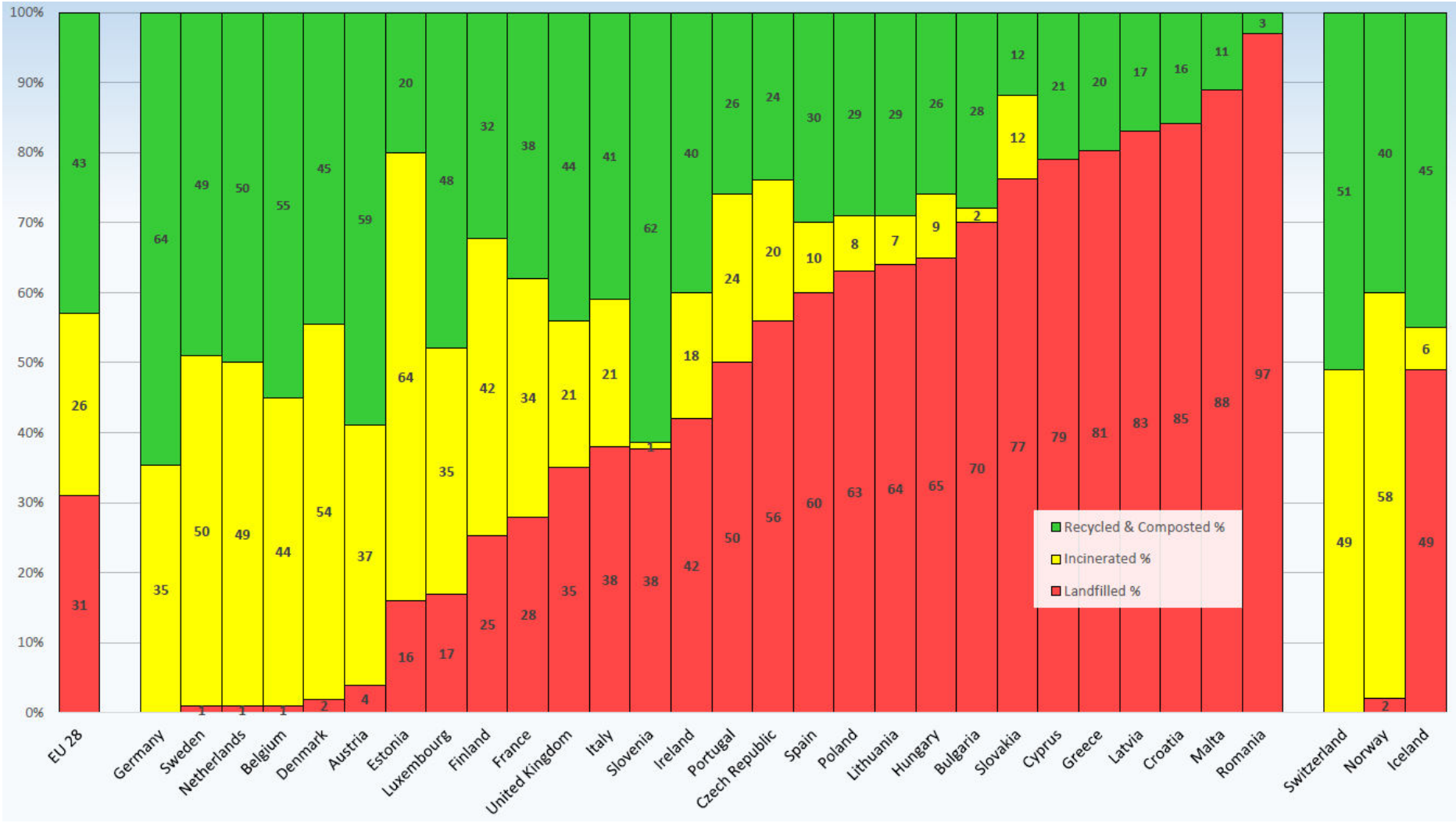
odvojenom prikupljanju istoga, i tek na kraju eventualno energetska ili kakva druga prikladna oporaba. Također, imperativni je cilj zatvaranje i sanacija postojećih odlagališta otpada.

U provedbi ovih ciljeva jedinice lokalne samouprave (JLS) su u suradnji sa svojim komunalnim poduzećima poduzele razne aktivnosti, te su, ovisno o angažmanu kako političkih struktura, tako i civilnog sektora i stanovništva, postigle promjenjive rezultate. Tako danas u odvajanju otpada prednjače JLS iz istarske i primorsko goranske županije i međimurja, dok su južna i istočna područja RH još uvijek na samom početku procesa. Ukupno, na razini RH udio odvojenog prikupljanja otpada u 2012. godini iznosio je 14.8%, prema podacima AZO (Agencija za Zaštitu Okoliša)[20]

TRENUTNO STANJE

Pregled stanja tretiranja komunalnog otpada po državama u EU za 2013. godinu prikazuje sljedeći graf:

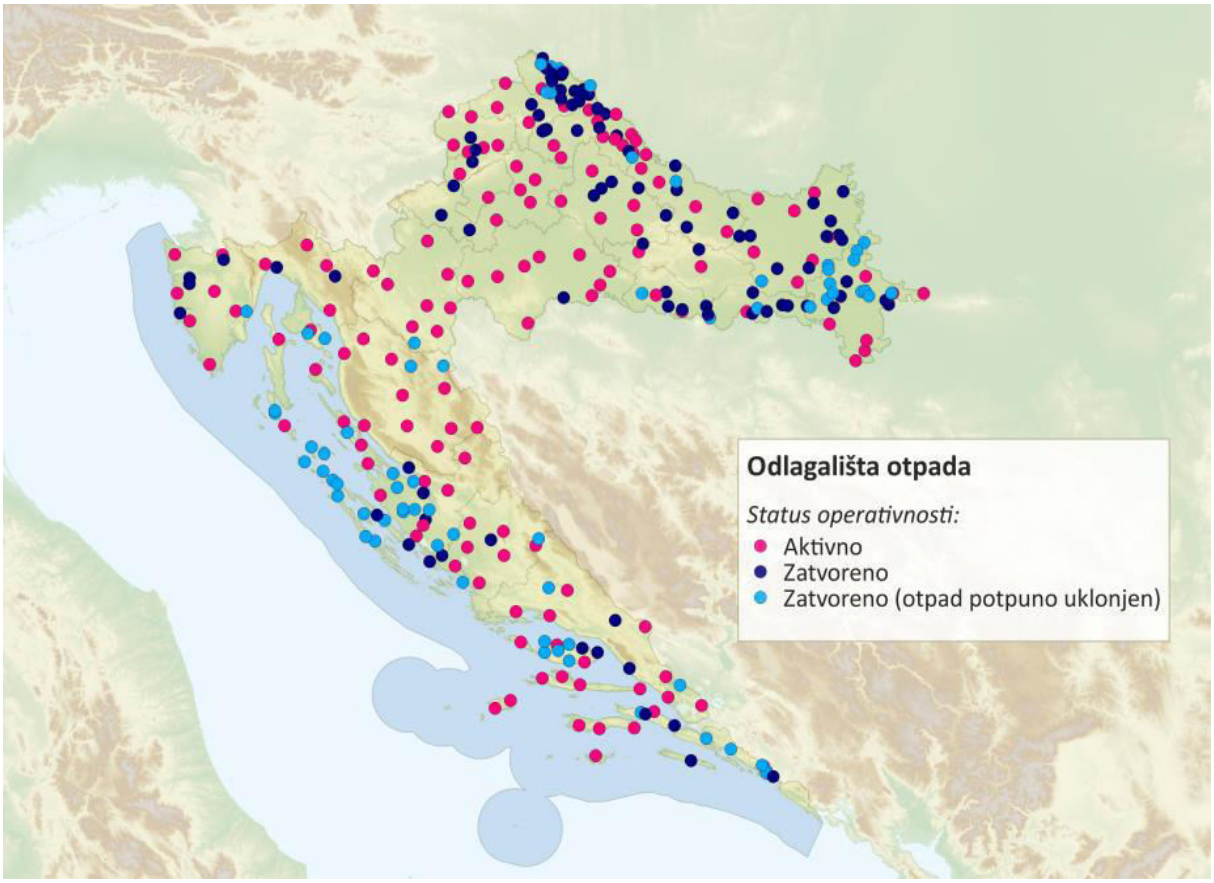
[20]Izvješće o stanju okoliša 2009. – 2012. http://www.azo.hr/



Slika 4: Grafikon CEWEP, izvor podataka EUROSTAT

Sa 16% recikliranog i/ili kompostiranog otpada, RH je na začelju među članicama EU, i čeka je zahtijevan proces prilagodbe - EU nameće značajne financijske penale članicama koje ne ispune zadane uvjete. U odvajanju otpada prednjače Njemačka sa 64% i Slovenija sa 62% odvojeno prikupljenog otpada. Estonija i nordijske zemlje lideri su u udjelu spaljenog otpada, dok Rumunjska, Malta i Hrvatska imaju najveći stupanj deponiranja tj. najmanji stupanj oporabe.

Zatvaranje odlagališta otpada u RH napreduje nedovoljnom dinamikom; pregled stanja dan je na idućoj slici.



Slika 1: Pregled stanja odlagališta otpada u RH, izvor podataka MZOIP

3.4. ZAKON O ODRŽIVOM GOSPODARENJU OTPADOM I ZAHTJEVI KOJI PROIZLAZE IZ NJEGA

ODREDNICE ZAKONA

Sabor RH je u srpnju 2013. godine donio Zakon o održivom gospodarenju otpadom (NN 94/13)[21], sa ciljem definiranja odgovornosti i aktivnosti potrebnih za ostvarenje ciljeva spomenutih u prethodnom poglavlju. Ključne odrednice novog zakona:

- u pravni poredak RH prenosi se direktiva EU 2008/98/EZ o otpadu[22]
- utvrđuju se načela gospodarenja otpadom (najvažnija načela su „onečišćivač plaća“ i „samodostatnost“)
- utvrđuje se red prvenstva gospodarenja otpadom (I – sprječavanje nastanka, II – ponovna uporaba, III – recikliranje, IV – energetska oporaba, V – zbrinjavanje)
- utvrđuje se odgovornost JLS za osiguravanje uvjeta i provedbu propisanih mjera gospodarenja otpadom
- definiraju se ciljevi smanjenja odlaganja otpada:

Tablica 4: Maksimalno dopuštena količina otpada koji se odlaže

Masa otpada (t)	Termin
1,710,000	31.12.2013
1,410,000	31.12.2014
1,210,000	31.12.2015
1,010,000	31.12.2016
800,000	31.12.2017

AKTIVNOSTI ZA PROVEDBU ZAKONA

JLS sa svojim komunalnim poduzećima moraju, prema novom zakonu, provesti sljedeće aktivnosti:

- izgraditi reciklažno dvorište
- postaviti tzv. „zelene otoke“ (skupine spremnika za otpad označene bojama za odvojeno prikupljanje)
- osigurati naplatu uz obračun prema količini stvarno preuzetog otpada.

Osim navedenog, postoji i cijeli niz dodatnih aktivnosti koje je potrebno provesti i/ili realizirati kako bi sustav bio potpun i održiv (sljedivost, mobilnost reciklaže, itd.).

[21] http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_07_94_2123.html
[22] EU parlament i Vijeće EU, http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32008L0098&qid=1472283596094&from=HR

3.5. POČETNO STANJE – PERCEPCIJA JAVNOSTI

U jesen 2013. godine poduzeće broji točno 50 zaposlenih. Svoje djelatnosti obavlja inertno i tek toliko da zadovolji minimum. Poduzećem se upravlja nestručno i nekvalitetno. Nije primjetan rast ni unaprjeđenje djelatnosti. Nema naznaka investicija. Zaposlenici su nemotivirani i neinformirani. Financijska situacija je nestabilna, iznos nenaplaćenih potraživanja prelazi 13,000,000 kn, od čega oko 45% čine dugovanja većinskog vlasnika (grad Omiš) sa kojim uprava Peovice ima vrlo loš odnos. Svi ugovori o poslovima van komunalne djelatnosti istekli su i nisu formalno obnovljeni. Nema nikakvih naznaka prilagodbe Zakonu o održivom gospodarenju otpadom.

Javnost svoje komunalno poduzeće doživljava vrlo negativno; djelatnike kao nestručne i neangažirane, upravu kao nezainteresiranu i korumpiranu. Nepotizam i kronizam smatraju se „normalnom“ pojavom. Na pritužbe korisnika odgovara se arogantno i bahato, bez uvažavanja i želje za rješavanjem problema. Informacije iz poduzeća su šture.

4. REORGANIZACIJA PEOVICE D.O.O.

4.1. TOP MENADŽMENT

Krajem 2013. godine Skupština društva donosi odluku o smjeni direktora – isti je tu funkciju obavljao više od 20 godina – te imenuje novog. On je priznati menadžer sa 25-godišnjim iskustvom i uspješnim radom u brojnim privatnim poduzećima, a rad sa javnim sektorom također je u njegovom životopisu. Karakterizira ga karijera bez „mrlja“ tako uobičajenih za hrvatsku poslovnu stvarnost.

Novi direktor postavlja se kao lider i vođa s vizijom. Uvodi odmah redovne sastanke horizontalno i vertikalno, minimalno jednom tjedno direktno razgovara sa operativnim djelatnicima. Objašnjava viziju i poslanje poduzeća, daje jasne i konkretne naznake u kojem smjeru poduzeće mora krenuti, te što se od svih zaposlenih očekuje. Za nagomilane probleme nudi konkretna rješenja.

Sva komunikacija je bez povišenih tenzija, neposredna, ljudska i otvorena. Zaposleni otvaraju oči i dobivaju motivaciju – za svoj dobar rad iskazuje im se javna pohvala, za eventualne kritike rezerviran je razgovor „jedan na jedan“. Poštivanje suradnika, krajnjeg korisnika, vlasništva poduzeća u obliku radne snage i sredstava za rad, potrebe za racionalnim razmišljanjem, ali i razvojem i investicijama. Svim zaposlenima novi direktor plastično objašnjava financijsku situaciju poduzeća, te što mogu očekivati u narednim mjesecima i godinama. Prvi koraci, makar i neugodni, jasno su svima obrazloženi.

Organiziraju se redovite i kvalitetne sjednice nadzornog odbora. Odbornici dobivaju iscrpne izvještaje o stanju u poduzeću i poduzetim mjerama. Konzultira ih se za svaki značajniji projekt.

4.2. POSLOVNA FILOZOFIJA

Društveno odgovorno poslovanje postaje odrednica Peovice d.o.o. Održani su sastanci sa predstavnicima svih suvlasnika, utvrđeni svi nesporazumi, i dani prijedlozi rješenja. Direktor svojim primjerom demonstrira način komunikacije sa krajnjim korisnicima, te nivo angažmana koji svaki zaposleni u poduzeću mora dati na rješavanju konfliktnih situacija. Srednjem nivou rukovoditelja objašnjava se strategija cijena i ciljana dobit. Definiraju se područja potencijalnog organskog rasta Peovice. Uz otvoreni razgovor i prihvaćanje kvalitetnih sugestija od svih nivoa upravljanja u poduzeću, definiraju se Vizija i Misija Peovice d.o.o.[23].

[23] Ljubičić, L. *Plan i program rada društva Peovica d.o.o. za period 2014-2017*, 2014.



Slika 5: Misija i vizija Peovice d.o.o.

Nadalje, polako se kristaliziraju glavni ciljevi poduzeća u neposrednoj budućnosti. To su:

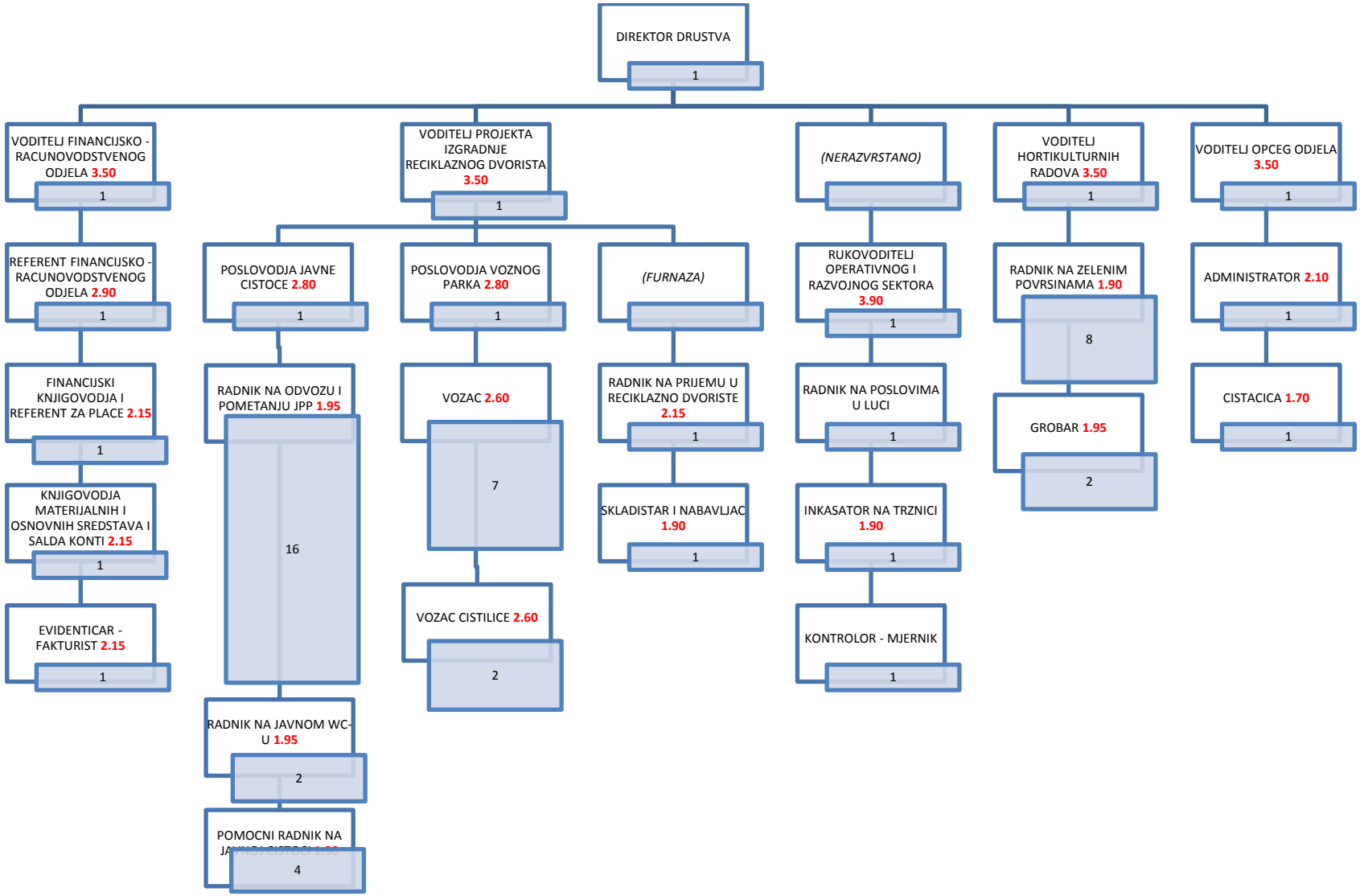
- Osvježiti i popraviti kadrovsku strukturu,
- Uvesti odvojeno prikupljanje otpada,
- Izgraditi reciklažno dvorište,
- Povećati i pomladiti vozni park,
- Promijeniti percepciju poduzeća od strane korisnika i javnosti nabolje,
- Ostvariti financijsku stabilnost kroz uštede i naplatu potraživanja,
- Ostvariti organski rast i sinergijske efekte kroz nove poslove,
- Formirati prijedlog novog cjenika usluga.

4.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA I KADROVI

Dijelu zaposlenih koji su bili bez motivacije i nekvalitetno odrađivali svoje poslove ponuđena je razumna otpremnina ili redefinirano radno mjesto. Nekoliko djelatnika iskoristilo je priliku za raniji odlazak u mirovinu. Ovime su se oslobodile mogućnosti promoviranja novih, mladih i agilnih kadrova na srednje rukovodeća radna mjesta. Ovi su donijeli novu energiju i pokrenuli segmente poslovanja u ispravnom smjeru.

Neposrednim kontaktom javnosti je dano na znanje da je moguće aplicirati za posao u Peovici u bilo koje vrijeme donošenjem odgovarajućeg životopisa u kadrovsku službu. Tijekom iduće 2 godine zaprimljeno je preko 150 molbi. U 6 ciklusa održani su preliminarni intervjui sa kandidatima, što je rezultiralo brzom mogućnošću reakcije kod dobivanja novih poslova. Kriterij za odabir kadra bio je najviše motivacijski faktor, jednom kada je utvrđeno da kandidat nema drugih očitih nedostataka. Sve ovo je rezultiralo time da danas u Peovici d.o.o. radi 62 zaposlena, od kojih čak 8 prima potporu od strane države (mjere aktivnog zapošljavanja) u smislu da im se ne obračunavaju dodaci na plaću. Ovime su osigurani kapaciteti radne snage za sve sezonske oscilacije pojedinih poslova. Korektan sustav zapošljavanja donio je i sinergijske efekte kod postojećih zaposlenih, oni su dobili na važnosti i sigurnosti.

Formirana je početna organizacijska struktura i balansirani i koordinirani pojedinačni koeficijenti kao osnova za obračun plaća. Osigurana je tajnost podataka o plaćama. Organizacijska struktura se modificira sukladno novim prilikama u okruženju poduzeća (novi poslovi i sl.).



Slika 6: organizacijska struktura Peovice d.o.o. Studeni 2014.

4.4. ODVOJENO PRIKUPLJANJE OTPADA

Krajem Srpnja 2014. godine postavljeni su prvi zeleni otoci za odvojeno prikupljanje otpada na području grada Omiša i Dugog Rata. Tijekom 2014. i 2015. usluga odvojenog prikupljanja otpada proširena je u dvije faze na cjelokupno područje djelovanja poduzeća. Ukupno je korisnicima na raspolaganju 85 zelenih otoka. Zeleni otok je naziv za skup spremnika za prikupljanje odvojenih frakcija otpada (papir, plastika, staklo, i sl.) u različitim bojama koje olakšavaju identifikaciju vrste otpada.



Slika 7: zeleni otok

Za razliku od mnogih komunalnih poduzeća u regiji, koja su pritisnuta obvezama novog zakona, a bez prave volje za modificiranjem svojih procesa, tek postavila zelene otoke, u Peovici je organizirana kompletna infrastruktura za prihvat i otkup frakcija, te su sa otkupljivačima sklopljeni ugovori o otkupu odvojeno prikupljenih frakcija. Rezultati odvojenog prikupljanja otpada (podaci za 2014. godinu su Kolovoz-Prosinac, podaci za 2016. godinu Siječanj-Svibanj):

Bilanca otpada (t)	2014	2015	2016	Total
Deponirano (t)	4,510.63	10,350.90	4,587.36	19,448.89
Odvojeno prikupljeno/Predano oporabitelju (t)	51.65	181.88	95.90	329.43
Total otpad (t)	4,562.28	10,532.78	4,683.26	19,778.32
Udio primarne selekcije	1.1%	1.7%	2.0%	1.7%

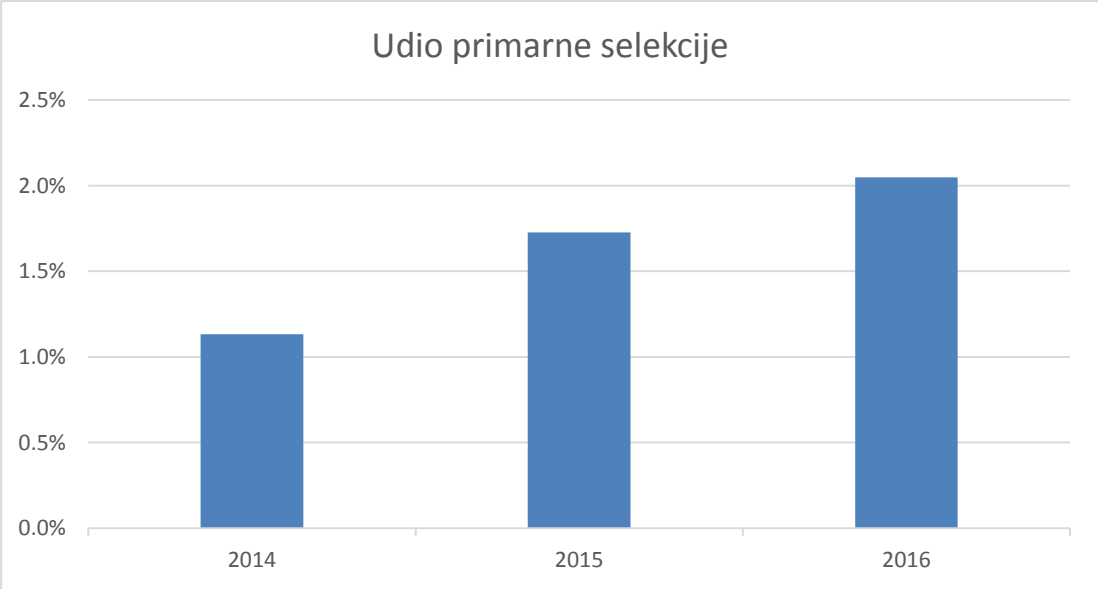
Tablica 5: bilanca otpada 2014-2016

Frakcije odv. prikupljenog otpada (u tonama)	2014	2015	2016	Total
Papir miješani	31.76	133.76	49.63	215.15
Papir uredski	1.58	1.06	31.96	34.60
Plastična folija	0.00	2.82	1.58	4.40
Tekstil	0.00	3.18	4.74	7.92
Staklo	8.47	11.78	0.00	20.25
EE otpad	0.80	18.08	7.99	26.87
Metal	9.04	11.20	0.00	20.24
Total	51.65	181.88	95.90	329.43

Tablica 6: Frakcije otpada

Iznos uštede (procjena)	2014	2015	2016	Total
Trošak deponiranja (kn)	12,913	45,470	23,975	82,357
Eko renta (kn)	10,330	36,376	19,180	65,886
Prodaja sirovine (kn)	15,121	39,011	21,911	76,043
Total ušteda (kn)	**38,364**	**120,857**	**65,065**	**224,285**

Tablica 7: procjena usteda



Slika 8: graf udjela primarne selekcije

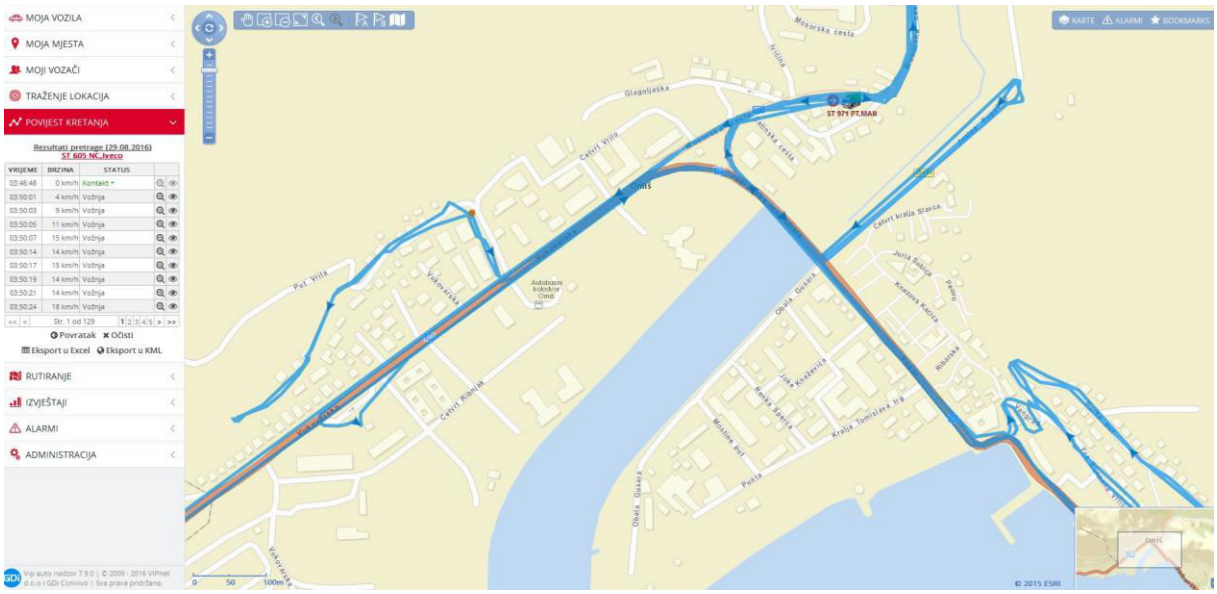
Dio frakcija Peovica još ne uspijeva prodati, a zbog činjenice da ne postoji interes tj. tržište (plastika, ...). Za te frakcije, dogovoren je besplatan odvoz od strane zainteresiranih. Odvojenim prikupljanjem smanjuje se trošak cijele zajednice u tri vida:

- Prodaja sirovine – prodajom odvojeno prikupljenog otpada ostvaruje se novi prihod
- Trošak deponiranja – svaka tona odvojeno prikupljenog otpada, pa i ona koja se ne može prodati, predstavlja manji trošak deponiranja na odlagalištu Karepovac, Split

- Eko renta – slično kao i gore, svaka tona koja se ne deponira na Karepovcu, predstavlja umanjenje tzv. „Eko rente“ koju gradovi i općine plaćaju gradu Splitu za korištenje deponija Karepovac.

4.5. KAPACITETI

U periodu 2014-2016 u Peovici su nabavili 4 nova ili očuvana polovna specijalizirana vozila za prikupljanje i odvoz komunalnog otpada, čime su se znatno povećale mogućnosti, te je omogućen prihvat otpada i najudaljenijim i manje pristupačnim lokacijama. U sva vozila ugrađen je GPS sustav permanentnog nadzora, čime je korisnicima dana mogućnost upita i dobivanja argumentiranih odgovora o vremenu pražnjenja spremnika.



Slika 9: GPS nadzor vozila

U jesen 2016. godine kreće projekt postavljanja čipova u svaki pojedinačni spremnik. Vozači i posade opremljeni su ručnim skenerima koji registriraju svako pražnjenje spremnike. Ovako prikupljeni podaci osnova će biti za daljnju računalnu obradu.

Osim ovoga, nabavljeno je i cca 200 novih spremnika za miješani komunalni otpad čime je ukupni instalirani kapacitet porastao za oko 50% (sa 700,000 lit na 1,050,000 lit). Tijekom 2016. godine pokrenut je postupak postavljanja polupodzemnih kontejnera koji polako zamjenjuju standardne. Prednost polupodzemnih kontejnera je veći kapacitet (i do 5 puta) što opet znači uštedu u troškovima transporta, te općenito urednost lokacije spremnika.

4.6. RECIKLAŽNO DVORIŠTE

Na dislociranom pogonu Furnaža osmišljeno je, kroz izradu Idejnog projekta, reciklažno dvorište. Uslijedile su paralelne aktivnosti na a) rješavanju imovinsko-pravnih pitanja (dobivanje građevinske dozvole uvjetovano je vlasništvom nad zemljištem 1/1) i b) izradi Projektnog rješenja reciklažnog dvorišta. Krajem 2015. godine, obe aktivnosti uspješno su završene. Procijenjena vrijednost radova na reciklažnom dvorištu iznosi cca 2,400,000 kn, od kojih je Fond za Zaštitu Okoliša i Energetsku Učinkovitost voljan bespovratno sufinancirati cca 2,000,000 kn. Projektni prijedlog je usvojen i čeka se otvaranje natječaja od strane FZOEU. Ovime će Peovica d.o.o. biti prvo poduzeće u županiji sa vlastitim reciklažnim dvorištem.

Lidersku poziciju u uvođenju novih tehnologija u poduzeću su osigurali i nabavkom mobilnog reciklažnog dvorišta (definicija). Mobilno reciklažno dvorište opremljeno je senzorima koji SMS-om i emailom dojavljuju stanje zapunjenosti, kako bi se intervencije u smislu pražnjenja spremnika provodile na optimalno ekonomičan način. Sukladno rasporedu koji se izrađuje na godišnjoj razini, mobilno reciklažno dvorište postavlja se na udaljenije lokacije kako bi se korisnicima kojima je fiksno reciklažno dvorište predaleko dala mogućnost odvajanja posebnih vrsta otpada



Slika 10: mobilno reciklazno dvoriste

4.7. FINANCIJE

ORGANSKI RAST

Povećanjem kvalitete usluge i njene dostupnosti, ažuriranjem broja korisnika, uvođenjem zateznih kamata, među ostalim, Peovica je ostvarila lagani rast obujma prihoda po nekoliko stavki.

Tablica 8: izvod stavki prihoda iz bilance

Stavke prihoda (kn, neto)	2012	2013	2014	2015
Odvoz otpada poduzeća	3,508,433	3,566,178	3,598,590	3,654,633
Odvoz otpada fizičke osobe	3,851,078	3,905,798	3,929,724	3,936,387
Odvoz otpada iznajmljivači	870,432	952,648	959,139	1,053,042
Zelene površine - ostali	1,940	0	12,806	30,340
Pometanje i javne površine	718,500	718,500	1,278,422	1,293,191
Prihodi javni WC	0	0	43,540	42,000
Glomazni otpad	466,671	458,836	660,374	727,067
Luka Omiš	50,627	36,767	74,100	125,703
Prodaja korisnog otpada	0	0	15,041	39,023
Zatezne kamate	0	0	0	30,319

RACIONALIZACIJA TROŠKOVA

Relativno jednostavno eliminirani su nepotrebni troškovi i ostvarene brojne uštede. Da se u poduzeću nije previše marilo za racionalnost, najbolje ilustrira činjenica da je Peovica plaćala godišnju pretplatu na najpoznatije lokalne dnevne novine – za pretpostaviti je da su se iste čitale na radnom mjestu. Znatno su smanjeni ogromni troškovi reprezentacije, iracionalno veliki troškovi osiguranja, poštanski troškovi (javnom nabavom), itd..

Tablica 9: izvod stavki rashoda iz bilance

Stavke rashoda (kn, neto)	2012	2013	2014	2015
Reprezentacija	61,395	74,252	1,226	2,482
Premije osiguranja	102,847	150,446	74,323	52,468
Distribucija pošiljaka	300,437	287,793	212,551	234,157

AŽURIRANJE SPISKA KORISNIKA

Jedan od važnijih problema u Peovici d.o.o., i najveći razlog slabe naplate kod dijela korisnika, jest primjedba da u poduzeću nemaju ažuran spisak korisnika. Zakonski, podatke o korisnicima moguće je dobiti isključivo od korisnika samog, ili preuzeti podatke komunalnih odjela JLS. U ljeto 2015. godine započet je projekt ažuriranja spiska korisnika, nakon detaljne i dugotrajne pripreme, a u suradnji s komunalnim odjelima grada/općina. Nakon godinu dana rada, broj korisnika povećan je za oko 4%.

NAPLATA POTRAŽIVANJA

Umjesto stihijskog pristupa problemu, u poduzeću su krenuli u sustavno rješavanje istoga. S gradom Omišem, kao najvećim dužnikom, održan je niz sastanaka na kojima su usaglašena međusobna financijska stanja s jedne strane, i dogovorena tolerancija kod naplate potraživanja s druge strane. Budući prihod od grada Omiša iznosi gotovo 30% svih prihoda poduzeća, a uz suglasnost NO gradu je odobreno ne plaćanje zateznih kamata.

Grad Omiš dočekao je zadnju promjenu političke vlasti u nezavidnoj situaciji; nakon gotovo dva desetljeća političke vladavine jedne stranke, dug u gradskoj blagajni iznosio je cca 56,000,000 kn. Mnogim dužnicima omogućena je obročna otplata duga, a u prisilnu naplatu kreće se isključivo po segmentima usluge, i uz prethodne pismene opomene. Tako su npr. prosječna nenaplaćena potraživanja po stavkama Usluge groblja i Iznajmljivači smanjene u roku od par mjeseci za oko 50%.

POLITIKA CIJENA

Kao ključni zahtjev novog zakona, navodi se obračun prema stvarno preuzetoj količini otpada. To će se raditi na način da se svako pražnjenje pojedinačnog spremnika zaduženog za nekog korisnika, uračuna kao pražnjenje cijelog spremnika (120 lit) ili slično. Dakle, jedinična cijena litre miješanog komunalnog otpada postaje ključna za obračun. Osobito je važno ispravno odrediti granicu između fisknog dijela računa (odnosi se na fiksne troškove koji se plaćaju bez obzira na količinu otpada) i varijabilnog. U tu svrhu u Peovici se pripremaju uvesti evidenciju rashoda prema mjestu nastanka troška.

Za napomenuti je da klasični pristup prema kojem je trošak ili fiksan ili varijabilan u praksi ovog poduzeća nije ispravno primijeniti. Naime, npr. registracija vozila koja se smatra fiksnim troškom ima i svoju varijabilnu komponentu; u slučaju povećanja količine otpada za cca 15%, potrebno je kupiti novo vozilo da bi se udovoljilo novim zahtjevima kapaciteta, čime raste i trošak registracije. Ovaj složeni izračun biti će, po definiranju mjesta nastanka troška svake stavke, veliki izazov za računovodstveni odjel Peovice.

4.8. EFIKASNOST I EFEKTIVNOST

Suočeni sa nezavidnom financijskom situacijom, kako u vlastitom poduzeću, tako i u blagajnama grada Omiša i ostalih općina, a s druge strane nasušnom potrebom daljnjeg razvoja i kupovanja komunalne opreme, u Peovici su odlučili maksimalizirati bespovratne izvore sufinanciranja (država), te iskoristiti sinergijske efekte zajedničke nabave. U tu svrhu sačinjen je projekt zajedničke nabave opreme, te potpisan sporazum sa svim čelnicima JLS. U Fondu za Zaštitu okoliša do sada su prihvaćeni svi projekti Peovice d.o.o., te sufinancirani u iznosu od najmanje 40%. Kako to izgleda i kakva su financijska opterećenja po JLS prikazuje sljedeća tabela.

Vrsta robe	Procijenjena bruto vrijednost	Nositelj	FZOEU udio	Raspodjela prema	Ostatak vrijednosti	Udio Omiš	Udio Dugi Rat	Udio Šestanovac	Udio Zadvarje
Kontejneri	485,642.50	Omiš	40%	Stvarno planiranI raspored kontejnera	60%	64.4%	23.2%	11.2%	1.3%
Sustav nadogradnje	74,495.00	Omiš	40%	Broj stanovnika - popis 2011	60%	61.5%	29.2%	8.1%	1.2%
Komunalno vozilo	946,720.30	Omiš	40%	Broj stanovnika - popis 2011	60%	61.5%	29.2%	8.1%	1.2%
Mobilno reciklažno	328,819.00	Šestanovac	60%	Korigirani broj stanovnika	40%	45.1%	37.6%	15.0%	2.3%
Projektna dokumentacija	95,000.00	Omiš	60,000		35,000.00	100.0%			

Vrsta robe	Procijenjena bruto vrijednost	Nositelj	FZOEU udio	Raspodjela prema	Ostatak vrijednosti	Udio Omiš	Udio Dugi Rat	Udio Šestanovac	Udio Zadvarje
Kontejneri	485,642.50	Omiš	194,257.00	Stvarno planiranI raspored kontejnera	291,385.50	187,587.23	67,531.40	32,515.12	3,751.74
Sustav nadogradnje	74,495.00	Omiš	29,798.00	Broj stanovnika - popis 2011	44,697.00	27,501.31	13,058.34	3,605.22	532.13
Komunalno vozilo	946,720.30	Omiš	378,688.12	Broj stanovnika - popis 2011	568,032.18	349,500.66	165,951.99	45,816.97	6,762.58
Mobilno reciklažno	328,819.00	Šestanovac	197,291.40	Korigirani broj stanovnika	131,527.60	59,335.76	49,446.47	19,778.59	2,966.79
Projektna dokumentacija	95,000.00	Omiš	60,000		35,000.00	35,000.00			
UKUPNO	**1,930,676.80**		**860,034.52**		**1,070,642.28**	**658,924.97**	**295,988.20**	**101,715.90**	**14,013.24**

5. ZAKLJUČAK

U radu su prikazane aktivnosti menadžmenta poduzeća koje doprinose reorganizaciji istoga. Motiv reorganizacije u ovom slučaju jest dvojak. S jedne strane, dugogodišnja nestručna politika rukovođenja devastirala je poduzeće, u financijskom, kadrovskom, razvojnom, stručnom i percepcijskom smislu. S druge strane, nova zakonska regulativa nametnuta prvenstveno pridruživanjem republike Hrvatske europskoj uniji, ali i potrebom za održivim razvojem i smanjenjem nepotrebnih troškova zajednice, dovodi do imperativa promjene.

Pokazuje se da je sustavan pristup rješavanju zadataka i problema taj koji donosi uspjeh. Metode organizacije procesa unutar poduzeća – u razvojnom, kadrovskom, financijskom, i svakom drugom smislu – zdravorazumske su; predstavljaju primjere uhodane pozitivne poslovne prakse. Prepoznavanje problema, definiranje ciljeva, određivanje ekonomski najoptimalnijih puteva za dosizanje istih, kvalitetna kadrovska politika, pozitivan pristup razvoju, a sve uz prepoznavanje uloge poduzeća u smislu društvene odgovornosti i brige za kako vlasništvo tako i dobrobit lokalne zajednice, aktivnosti su s kojima se poduzeće uspješno uhvatilo u koštac.

Nakon manje od 3 godine rada pod novom upravom, Peovica d.o.o. ponos je lokalne javnosti; oslonac gradskim službama i građanima grada Omiša, po svim brojnim djelatnostima koje obavlja. Osnovna djelatnost doživjela je korijenite promjene, pritužbe korisnika svedene su na praktično nulu. Poslovanje je dovedeno u korak za zakonskim odredbama. Financijska situacija je stabilna, osigurani su novi poslovi. Zaposleno je 15-ak novih djelatnika, mahom srednje i mlađe životne dobi, čime je mnogima osiguran početak dugoročnog planiranja vlastite i obiteljske egzistencije. Započet je investicijski ciklus koji će idućih godina potpuno modernizirati poduzeće.

Peovica postaje lider i u stručnoj javnosti: poduzeće koje služi kao primjer dobre prakse, inovativno i ekonomično. Broj projekata koje je Peovica d.o.o. prijavila za bespovratno sufinanciranje u Fond za zaštitu okoliša otprilike je isti kao i broj projekata kojih su prijavila sva ostala komunalna poduzeća u županiji.

SUMMARY

The paper presents organizational and process modifications required of a communal company whose core business is waste collection and disposal. Modifications are requirements in accordance with the Sustainable Waste Management Law passed by Croatian Assembly in summer of 2013, which, in turn, are derived from EU legislative and positive practices.

The paper illustrates the results achieved by a systematic approach of menagement to problem solving. All the methods demonstrated (goal defining, determination of optimum path, efficiency and effectiveness, human resources policy, social responsibility, …) are well known in modern business and represent positive practices.

Keywords: management, communal, waste collection

LITERATURA

1. Žugaj M. (1979.), *Metode analize i sinteze*, stručni rad, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, UDK: 3:16:658.5, 113-137, http://hrcak.srce.hr/81266, 28.4.2016

2. Kreitner, R., *Foundations of Management: Basic and Best Practice*, Houghton Mifflin Company, Boston, 2005., str.4

3. Buble, M., *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 7

4. Kotler, P., *Upravljanje marketingom*, IX izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2001., str. 27

5. Sherman, W. A. Jr., Bohlander, W. G., Chruden, J. H., *Managing Human Resources*, Eight Edition, South-Western Publishing Co., Cincinatti, Ohio, 1988., str. 127-128

6. Pravni fakultet u Splitu, skripta *Komunalne djelatnosti*, www.nasciturus.com/skriptarnica/doc_download/300-komunalne-djelatnosti

7. Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D., *Ekonomija*, petnaesto izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2000., str. 107

8. Ljubičić, L. *Plan i program rada društva Peovica d.o.o. za period 2014-2017*, 2014.

INTERNET STRANICE

Confederation of European Waste-to-Energy Plants http://www.cewep.eu

Wikipedia https://hr.wikipedia.org/wiki

Agencija za zaštitu okoliša http://www.azo.hr

Narodne Novine http://narodne-novine.nn.hr

EU parlament i Vijeće EU http://eur-lex.europa.eu

Peovica d.o.o. http://peovica.hr

Državni zavod za statistiku http://www.dzs.hr

POPIS SLIKA

Slika 1: etape u procesu selekcije 11
Slika 2: odabir kandidata 11
Slika 3: vlasnički udjeli u Peovici d.o.o. 12
Slika 4: Grafikon CEWEP, izvor podataka EUROSTAT 17
Slika 5: Misija i vizija Peovice d.o.o. 22
Slika 6: organizacijska struktura Peovice d.o.o. Studeni 2014. 24
Slika 7: zeleni otok 25
Slika 8: graf udjela primarne selekcije 26
Slika 9: GPS nadzor vozila 27
Slika 10: mobilno reciklazno dvoriste 28

POPIS TABLICA

Tablica 1: alternativne poslovne filozofije 7
Tablica 2: izvori regrutiranja 10
Tablica 3: broj stanovnika prema popisu iz 2011. 14
Tablica 4: Maksimalno dopuštena količina otpada koji se odlaže 19
Tablica 5: bilanca otpada 2014-2016 25
Tablica 6: Frakcije otpada 26
Tablica 7: procjena usteda 26
Tablica 8: izvod stavki prihoda iz bilance 29
Tablica 9: izvod stavki rashoda iz bilance 29