

Projekat općinskog okolišnog i ekonomskog upravljanja, MEG

EFIKASNO I ODRŽIVO OBAVLJANJE VODNIH USLUGA

SMJERNICE ZA PROVOĐENJE OBUKE ZA PREDSTAVNIKE JLS

1. UVOD - ZAŠTO SU OVE SMJERNICE SADA NEOPHODNE

Bosna i Hercegovina se suočava sa zamršenim setom razvojnih izazova, uključujući privredni pad, visoku stopu nezaposlenosti, rastuće siromaštvo i socioekonomske nejednakosti. U privredi su i dalje prisutna brojna ograničenja, uključujući neadekvatnu infrastrukturu i općenito neatraktivnu investicijsku klimu. Pozicionirane u jednom tako složenom okruženju, lokalne vlasti imaju monotipne nadležnosti, unatoč značajnim razlikama u njihovoj veličini. Cjelokupne politike vezane uz lokalnu samoupravu su difuzne i fragmentarne, uz istovremeno zaustavljanje važnih reformi na decentralizaciji. Premda je u oba entiteta uspostavljen pravni okvir lokalne samouprave, 80% kantona u FBiH nije mijenjalo svoje zakonodavstvo. Navedenom stanju dodatno doprinosi i labirint sektorskih zakona i pod-zakonskih akata, često neusklađenih s okvirnim zakonima. Općenito, nejasna podjela odgovornosti među entitetima, kantonima i lokalnim vlastima u kombinaciji sa nefinanciranim nadležnostima rezultirala je neadekvatnim pružanjem osnovnih javnih usluga na lokalnoj razini. Potrebno je unaprijediti upravljačke kapacitete lokalnih samouprava, ukoliko će isti postati pokretačka snaga lokalnih razvojnih procesa i osiguravati kvalitetne usluge. Lokalne vlasti izrađuju integrirane strategije razvoja kojima se povezuju socijalni, ekonomski i ekološki sektori u cilju postizanja održivih rezultata. Gotovo 30% lokalnih samouprava počelo je primjenjivati pristup integriranog upravljanja općinama i gradovima. Ipak, nedostaci u donošenju odluka, unutarnjem upravljanju i organizaciji, kod politika i regulatornih okvira, kao i neodgovarajući operativni kapaciteti sprječavaju učinkovitu provedbu politika. Unatoč poboljšanjima kroz formalne sporazume o partnerstvu i transparentnim mehanizmima financiranja, učinkovito angažiranje građana i organizacija civilnog društva (OCD) u poslovima jedinica lokalne samouprave i dalje je na zanemarivoj razini.

Do 1997. godine, sistem upravljanja vodnim uslugama, vodosnabdijevanjem i odvodnjom i prečišćavanjem otpadnih voda u Bosni i Hercegovini (BiH), je bio veoma centraliziran, kako u pogledu provođenja nadležnosti za pružanje vodnih usluga, tako i u pogledu financiranja pripreme i implementacije kapitalnih infrastrukturnih projekata. Nakon 1997. godine, kroz različita ustavna rješenja, te novu regulativu, izvršena je postepena decentralizacija nadležnosti/odgovornosti za obavljanje djelatnosti vodosnabdijevanja i odvodnje i prečišćavanja otpadnih voda u BiH. Međutim, decentralizacija raspodjele finansijskih sredstava nije u potpunosti pratila decentralizaciju nadležnosti. Posljedica toga je usporen razvoj vodnih usluga u BiH na lokalnom nivou, te usporavanje procesa usvajanja primjene odredbi direktiva Europske unije (EU) u BiH regulativi, kao i slabe implementacije Planova upravljanja riječnim slivovima. Nakon 20 godina, rezultat toga su nedostatak efikasne i održive organizacije oblasti komunalnih djelatnosti, posebno vodnih usluga na lokalnom nivou, kao i značajan nedostatak institucionalnih, organizacionih i kadrovskih kapaciteta na svim nivoima. JLS i njihova JKP/JVP u BiH su trenutno suočeni sa poteškoćama u vodosnabdijevanju, **posebno u ruralnim sredinama**, i pružanju usluga odvodnje i prečišćavanja otpadnih voda koje bi bile u skladu sa suvremenim standardima i usklađene sa zahtjevima EU.

Kapaciteti JLS u BiH suočavaju se sa mnogim izazovima u svom razvoju koji je nužan za kvalitetno provođenje osnovnih nadležnosti u isporuci vodnih usluga, te u procesu pripreme i implementacije

kapitalnih infrastrukturnih investicija, a sve u cilju njihove pune održivosti. Oblast vodosnabdijevanja i odvodnje otpadnih voda, kao jedan od prioriteta za građane, korisnike usluga, zahtijeva povećanje svijesti i razumijevanja potreba, kao i značajan napredak ljudskih kapaciteta za bolje pružanje usluge. Pored toga, velika ulaganja Međunarodnih finansijskih institucija (MFI) ili donatora u BiH, koji su usmjereni na ovu oblast, **zahtijevaju osposobljeno osoblje JLS** jednako kao i njihovih JKP/JVP.

U smislu financija, ali i prioriteta, usluge vodosnabdijevanja i kanalizacije su i dalje najvažnije usluge lokalnih vlasti. **Preko 40% od ukupnih 3,8 miliona stanovnika u zemlji nema pristup sigurnoj vodi**, a manje od 40% je priključeno na javne kanalizacijske sisteme. Gubici vode često iznose više od 50%, što dovodi do prekomjernog iskorištavanja izvora vode i visokih troškova distribucije. Sistemi za vodosnabdijevanje su stari i nepravilno održavani. Trenutačno, **većina komunalnih preduzeća u zemlji nije finansijski samoodrživa**, što u budućnosti predstavlja dugoročne probleme sa vodosnabdijevanjem. Kapaciteti i odgovornost kod upravljanja isporukom usluga su ograničeni, a zahtijevaju i intervencije kroz regulatorne okvire, kako bi se osigurala funkcionalna i fiskalna usklađenost na različitim razinama. **Iznosi tarifa za vodu su često premali da pokriju troškove rada i održavanja, a kamoli da omoguće kapitalna ulaganja.** Politički utjecaj kod utvrđivanja iznosa tarifa je izrazito snažan i prednost se daje socijalnim prije nego ekonomskim kriterijima. **Potrebno je osigurati povrat svih troškova, sa naglaskom na opravdane troškove.** Također je upitna kvaliteta vode, posebno u vodovodnim sistemima sa velikim gubicima. Često se **zanemaruje amortizacija, a stoga i održavanje infrastrukture za vodosnabdijevanje**, a postoji i potreba za izmjenom regulative u sektoru komunalnih vodnih usluga, kako bi se omogućilo odgovarajuće upravljanje i održavanje infrastrukture za vodosnabdijevanje.

Što se tiče prikupljanja i prečišćavanja otpadnih voda, osim općenito malog broja stanovnika priključenih na javne sisteme otpadnih voda, ograničen je i broj pogona za prečišćavanje otpadnih voda, od kojih nisu svi ni aktivni. Ključno pitanje je financiranje rada i održavanja, a financije su također ključni problem po pitanju izgradnje novih. Iako se ulažu određeni naponi na širenju infrastrukture, kako u smislu pogona za prečišćavanje vode tako i mreže za odvodnju otpadnih voda, još je dosta prostora za poboljšanja.

Iz svega navedenog je očigledno da JLS svoje nadležnosti u oblasti osiguranja usluga vodosnabdijevanja, te odvodnje i prečišćavanja otpadnih voda provode na način koji ne osigurava dugoročnu održivost niti potrebnu kvalitetu ovih usluga, te da je jačanje kapaciteta u ovoj oblasti neophodno. Ove smjernice izrađene kroz implementaciju projekta MEG predstavljaju jedan od alata za povećanje svijesti i dostizanje boljeg razumijevanja donosilaca odluka u JLS i JKP/JVP o njihovim odgovornostima u organizaciji obavljanja vodnih usluga na lokalnom nivou.

2. POSTOJEĆI IZAZOVI PRUŽANJA VODNIH USLUGA U JLS

Trenutni pokazatelji operativne i finansijske održivosti kvalitete vodnih usluga, održivosti JKP/JVP, kao i održivosti kapitalnih infrastrukturnih investicija ukazuju na dosta kritično stanje u velikom broju JKP/JVP u BIH, te na potrebu za hitnim djelovanjem i poduzimanjem konkretnih mjera unapređenja. Povećanje kvaliteta vodnih usluga proširenjem obima pomenutih usluga na troškovno efikasan i efektivan način, unapređenjem organizacione strukture i racionalizacije broja radnih mjesta u JKP/JVP, unapređenja odnosa sa korisnicima usluga, upravljanja ne-prihodovanom vodom, upravljanja imovinom, te uspostavljanja tarifa koje pokrivaju troškove predstavljaju ključne izazove za JLS i JKP/JVP sa kojima se suočavaju i kroz implementaciju projekta MEG. Odluke o financiranju infrastrukturnih projekata koje donose MFI bazirane su na procjeni kapaciteta JLS koja se zadužuju i procjeni efikasnosti usluge koju pružaju njihova JKP. Odluka o financiranju je često

uvjetovana prethodnim dogovorom o ciljevima koji se odnose na pokazatelje operativnog i financijskog poslovanja JKP, sa posebnim naglaskom na aspekte koji se odnose na prihvatljivost projekta za korisnike usluga i MFI tj. jasno definiranje prava i obaveza, uloga i odgovornosti između JLS i JKP/JVP, priuštivost usluge, pokrivanje operativnih troškova poslovanja, uspostavljanje troškovnog računovodstva i praćenje pokazatelja radnog učinka koji se uglavnom odnose na smanjenje količine ne-prihodovane vode, unaprjeđeno upravljanje imovinom, učinkovito planiranje, praćenje, izvještavanje i slično. To podrazumijeva dobro organizirano i dobro vođeno pružanje vodnih usluga koje uključuju stalnu saradnju JLS i JKP/JVP.

(A) Izazovi jedinica lokalne samouprave

JLS u BiH, kao nadležna tijela za vodosnabdijevanje i odvodnju otpadnih voda, su zadužena za pružanje usluga svim svojim stanovnicima i organiziranje ove usluge što podrazumijeva donošenje važnih i odgovornih odluka u narednim oblastima:

- organiziranje posebnih općinskih službi,
- usvajane lokalnih propisa,
- uspostavljanje i osiguranje funkcioniranja JKP/JVP,
- pripremu strateških planova,
- uspostavljanje tarifne politike,
- povjeravanje imovine JKP/JVP na upravljanje i održavanje,
- nadgledanje rada JKP/JVP,
- imenovanje uprave i nadzornog odbora JKP/JKP,
- donošenje budžeta i poslovnih planova,
- praćenje kvalitete usluga,
- kontinuiran rad inspeksijskih službi,
- redovno i transparentno komuniciranje sa stanovnicima, korisnicima usluga, itd.

Posebne službe ili odjeljenja za komunalne djelatnosti, uključujući vodne usluge (vodosnabdijevanje i odvodnju otpadnih voda), se uobičajeno osnivaju samo u većim JLS koje imaju više od 50.000 stanovnika i više od 100 zaposlenih, a koje su u mogućnosti da zaposle stručno osoblje za ovu oblast. Osim toga, veće JLS imaju više infrastrukturnih objekata pod upravljanjem i rastuće potrebe za dobro organiziranim službama tj. više izazova i veći broj zahtjeva od svojih građana. Većina JLS obično podijeli svoje nadležnosti za oblast komunalnih djelatnosti između nekoliko službi ili odjeljenja, npr. odsjek za prostorno planiranje, urbanizam, inspekciju ili čak zavod za prostorno uređenje / zavod za izgradnju grada, te na taj način u velikoj mjeri podcijeni svoje obaveze koje proizlaze iz izvorne nadležnosti JLS i za koje su potrebni značajni kapaciteti za upravljanje i koordinaciju. Pored toga, jedan od najvećih izazova za JLS i njihovo upravljanje je organizacija spomenutih nadležnosti, posebice onih koje proizlaze iz postojećih zakona o lokalnoj samoupravi i zakona o komunalnim djelatnostima, jer **vrlo značajne aktivnosti nisu "pokrivene" kroz relevantne službe i odjeljenja**, niti su osoblju dodijeljeni odgovarajući poslovi i zadaci. U većini manjih JLS (po broju stanovnika), izazov predstavlja nedostatak stručnog osoblja neophodnog za ispunjavanje obaveza iz oblasti komunalnih djelatnosti, voda i zaštite okoliša.

(B) Izazovi javnih komunalnih / vodovodnih preduzeća (JKP/JVP)

JKP/JVP u BiH su u velikom broju u 100%-tnom ili većinskom vlasništvu JLS, te im se od strane JLS povjerava upravljanje komunalnom infrastrukturom. Međutim, postoji i značajan broj JKP/JVP koja su organizirana kao dionička / akcionarska društva, ali i u većini takvih JKP/JVP većinski vlasnik imovine (infrastrukture) je njihova JLS. Kao implementacijska agencija koja djeluje u ime i pod mandatom JLS, JKP su odgovorna za pružanje vodnih usluga tj. usluga vodoopskrbe i odvodnje i prečišćavanja otpadnih voda svojim korisnicima usluga. JKP/JVP moraju osigurati stalno (24 sata)

kvalitetno snabdijevanje vodom za korisnike usluga, zajedno s odgovarajućim pritiskom u vodovodnoj mreži, sa dovoljnim količinama vode i po razumnoj cijeni koja mora omogućiti JKP/JVP pokriće troškova za održivo poslovanje. JKP/JVP upravljaju vodovodnim i kanalizacionim objektima koji se moraju redovito održavati i obnavljati. Osim toga, JKP/JVP su zajedno sa svojim JLS odgovorna za zaštitu izvorišta pitke vode, a posebno za prvu zonu sanitarne zaštite. U BiH, JKP/JVP imaju svoje nadzorne odbore. U mnogim slučajevima, oni zapravo nisu u stanju djelovati samostalno. Članovi nadzornih odbora su često političke ličnosti, a ne stručnjaci. Dešava se da se preko članova nadzornih odbora vrši pritisak za prekomjerno zapošljavanje osoblja u skladu sa političkim odlukama JLS i za općom strategijom smanjenja broja nezaposlenih (što bi trebalo osigurati stvaranjem posve novih i potrebnih radnih mjesta u realnom sektoru, ne nepotrebnim povećanjem broja zaposlenih u javnim institucijama). U većim JLS jedno JKP/JVP pruža vodne usluge, dok je drugo JKP/JVP odgovorno za pružanje svih ostalih komunalnih usluga odnosno prikupljanje i deponiranje komunalnog otpada, održavanje groblja, parkovi, parking, centralno grijanje, tržnice itd.. U manjim JLS postoji samo jedno JKP/JVP koje obavlja sve navedene komunalne usluge iz nadležnosti JLS. To je vrlo često ograničavajući faktor za adekvatno pružanje vodnih usluga, zbog raznih drugih usluga koje treba pružiti i ograničenog broja zaposlenika koji se dodjeljuje direktno za određene pod-sektore (uz pojavu prekomjernog broja zaposlenih u zajedničkim službama). Osim toga, vrlo često se prihoditi koji su relativno lako prikupljeni za vodne usluge u mješovitim JKP/JVP koriste za pokrivanje troškova drugih nisko profitnih djelatnosti za koje se usluga ne može lako naplatiti. Također, privatni sektor nudi mnogo jeftinije i kvalitetnije usluge posebno u odnosu na usluge parkinga, tržnica i uređenja parkova. Za mješovita JKP/JVP je potrebno osigurati stručne upravljačke kapacitete koji nisu dostupni na tržištu ili ih je vrlo mali broj.

(C) Zajednički izazovi JLS i JKP/JVP

U proteklih nekoliko godina kroz projekte koje su u BiH financirali Svjetska banka i Njemačko društvo za međunarodnu saradnju provedeno je i nekoliko anketa kojima se ispitalo postojeće stanje operativne i financijske održivosti JKP/JVP, odnosno postojeće stanje organizacije obavljanja javnih vodnih usluga. Više od 90% anketiranih predstavnika JKP/JVP i njihovih JLS je navelo da pravilna priprema i implementacija kapitalnih investicija izravno ovisi o dobro razvijenom sistemu komunalnih usluga na lokalnom nivou. Također, više od 90% anketiranih smatra da kao preduvjet za kvalitetnu pripremu i implementaciju kapitalnih infrastrukturnih investicija treba imati dobro uspostavljenu organizaciju obavljanja vodnih usluga na nivou JLS. Dodatno, većina intervjuiranih smatra da je to jedan od osnovnih razloga **zašto se priprema i implementacija kapitalnih investicija odvija vrlo sporo**, sa dosta nerazumijevanja cjelokupnog projektnog procesa posebno od strane glavnih aktera, sa nedovoljno definiranim ulogama i odgovornostima svih učesnika u procesu što za posljedicu ima smanjenje kvalitete izvedenih radova, pogoršanja kvalitete vodnih usluga i upitnu održivost cjelokupne investicije. Naučene lekcije iz procesa izgradnje kapitalnih investicija u najboljoj mjeri odražavaju razloge zašto je implementacija projekata poput projekta MEG ključna za potrebne promjene u oblasti vodnih usluga, posebno one koje se odnose na izmjene i dopune postojeće regulative, institucionaliziranje partnerstva između JLS i JKP/JVP, vođenje registra imovine i upravljanje imovinom, uspostavljanje troškovnog računovodstva i tarifa koje pokrivaju troškove, upravljanja ne-prihodovnom vodom i sl.

Trenutna organizacija komunalnih djelatnosti na lokalnom nivou u BiH može se uglavnom opisati na slijedeći način:

- Nedovoljno podržavajući regulatorni okvir i nedostatak provedbenih propisa, odluka, uredbi i pravilnika, kao rezultat nepostojanja dovoljnog znanja, vještina i sposobnosti postojećeg kadra da se urade i usvoje potrebne izmjene i dopune postojećih propisa,
- Odnos između JLS kao osnivača odgovornog za organizaciju komunalnih usluga, i JKP/JVP kao operatora odgovornog za pružanje usluga, nije uspostavljen na način koji će u

procesu pružanja javnih vodnih usluga osigurati jasno definiranje međusobnih prava i obaveza, uloga i odgovornosti.

- Oblast komunalnih djelatnosti je oblast preko koje JLS često provode socijalnu politiku, odnosno voda se smatra socijalnom kategorijom, a ne uslugom ili robom koja se mora platiti prema cijeni koja osigurava održivost JKP/JVP, odnosno koja pokriva sve odnosne troškove pružanja takve usluge. Cijene utvrđene od strane JLS i primijenjene od strane JKP/JVP često se temelje na socijalnim kriterijima sa malim mogućnostima za JKP/JVP da osigura pokrivanje troškova usluga putem svojih operativnih prihoda i na taj način i dugoročnu održivost poslovanja.
- Komunalne djelatnosti nemaju odgovarajući status shodno zakonima o lokalnoj upravi u organizaciji rada manjih JLS, i obično su pridružene drugim službama gdje u većoj mjeri gube važnost, prioritet, značaj za život lokalne zajednice ili čak u ekstremnim slučajevima JLS podrazumijeva da njeno JKP/JVP treba da provodi nadležnosti JLS u toj oblasti.
- Iako veće JLS imaju službe za komunalne poslove i dalje u potpunosti ne provode svoje nadležnosti iz propisa o lokalnoj samoupravi i o komunalnim djelatnostima.
- Politički utjecaj ili tzv. "partijsko zapošljavanje" u JLS i JKP/JVP značajno doprinosi da se oblast vodnih usluga (komunalnih djelatnosti) postepeno dovodi u neodrživ položaj i zbog neopravdanog i prekomjernog broja zaposlenih i zbog neodgovarajućih kapaciteta tako nametnutog zapošljavanja,
- Iako zakoni o lokalnoj samoupravi u BiH stavljaju usluge vodosnabdijevanja i otpadnih voda u nadležnost JLS i obuhvaćaju detaljne odredbe za isporuku tih usluga, više od 70% JLS nije još uvijek uspostavilo službe zadužene za provođenje i praćenje pružanja vodnih usluga kako je to propisano.
- JLS često imaju prevelik broj zaposlenih u oblastima gdje su njihove nadležnosti mnogo manje, međutim tamo gdje prema zakonom o lokalnoj samoupravi dobivaju značajne nadležnosti nemaju ili imaju vrlo malo zaposlenih odgovornih za organizaciju vodnih usluga.

U pogledu pripreme i provođenja kapitalnih infrastrukturnih investicija, što je tekući trend u sektoru u BiH i stoga posebno važno za naglasiti, komunalne djelatnosti u BiH karakterizira slijedeće:

- Kompleksno zakonodavstvo u kojem je pitanje nadležnosti u upravljanju vodosnabdijevanjem i otpadnim vodama obuhvaćeno kroz nekoliko zakona: zakon o lokalnoj samoupravi, zakon o komunalnim djelatnostima, zakon o vodama, zakon o zaštiti okoliša, zakon o gradnji, zakon o organizaciji organa uprave, te zakon o javnim poduzećima i zakon o privrednim društvima.
- Nedostatak vlastitih finansijskih sredstava potrebnih za razvoj komunalne infrastrukture,
- Nedostatak informacija o mogućnostima financiranja kapitalnih investicija putem kredita ili grantova,
- Nedostatak kapaciteta JLS i JKP/JVP za pripremu i provođenje kapitalnih investicija,
- Nedostatak informacija za korisnike usluga u vezi sa svim zahtjevima pripreme i realizacije infrastrukturnih investicija i njihovih obaveza, kao i informacije o potrebi poštivanja određenih normi i standarda svih učesnika u tom procesu,
- Nedostatak smjernica i procedura potrebnih za podnošenje zahtjeva za financiranje projekata iz različitih fondova MFI, uključujući i nedostatak obuka za JLS i JKP/JVP,
- Neodgovarajuća cijena vodnih (komunalnih) usluga koja ne osigurava pokrivanje svih odnosnih troškova, što je u ovisnosti isključivo od JLS,
- Nedostatak stručnih/kvalificiranih osoba i nedovoljni kapaciteti srednjeg upravljačkog osoblja za pripremu i provođenje kapitalnih infrastrukturnih investicija,
- Nedostatak osoblja koje može efikasno upravljati projektima.

3. PREPORUKE ZA UNAPREĐENJA POSTOJEĆEG STANJA

Da bi se postojeće stanje promijenilo jedan od prioriteta je, pored izmjena u postojećoj regulativi, osigurati kontinuirani razvoj ljudskih kapaciteta koji bi bili u stanju pokrenuti potrebne reforme i reorganizirati oblast komunalnih djelatnosti na lokalnom nivou. Dodatno je potrebno povećati svijest i razumijevanje svih učesnika o potrebama sektora u procesu organiziranja obavljanja vodnih usluga, ali i odgovornostima JLS za zadovoljenje tih potreba i stepenu ispunjenja tih odgovornosti, a posebno izabranih zvaničnika u JLS. Može se zaključiti da postoji potreba da se za više upravljačko osoblje JLS i JKP/JVP pripremi set posebnih obuka na temu efikasne i održive organizacije sistema komunalnih djelatnosti. Ovu potrebu je definirao i projekat MEG, te sličnu i dodatno prilagođenu obuku organizirao za izabrane zvaničnike (vijećnike/odbornike) i članove skupština i članove nadzornih odbora JKP.

Na temelju gore navedenih utvrđenih nedostataka, nameću se sljedeći zaključci:

- Organizacija obavljanja vodnih usluga i jačanje kapaciteta za ovu svrhu može se postići kroz upravljanje promjenama i jačanje ljudskih resursa,
- Neophodno je jasno definiranje međusobnih odnosa između JLS i JKP/JKP kroz pripremu i potpisivanje ugovora o pružanju javnih vodnih usluga tj. usluga vodosnabdijevanja i odvodnje i prečišćavanja otpadnih voda, odnosno definiranje prava i obaveza, uloga i odgovornosti, te svakako dosljednu provedbu ugovora, te evidentiranje potreba za eventualne izmjene i dopune ovog ugovora u oblastima u kojima se u provedbi i dalje pojavljuju nedovoljno dobri rezultati. Kroz projekat MEG je od strane JLS izrađen i usvojen Ugovor o pružanju javnih vodnih usluga u 16 JLS, te je u toku provedbe i praćenje provedbe ovog ugovora.
- Uvođenje monitoringa i evaluacije na osnovu rezultata je dobar preduvjet za poboljšanje izvještavanja (od strane JKP/JVP) i upravljanja (od strane JLS),
- Potrebna znanja, vještine i kapaciteti se mogu unaprijediti kroz posebne programe osposobljavanja za efikasno i održivo pružanje vodnih usluga, za temeljitu pripremu i provođenje kapitalnih infrastrukturnih investicija, kao i za upravljanje ovim projektima od strane višeg upravljačkog osoblja JLS (služba za komunalne djelatnosti) i JKP/JKP, kao i za članove njihove jedinica za implementaciju projekata,
- Uspostava regulatornog tijela za određivanje tarifa za vodne usluge na entitetskom ili kantonalnom nivou mogla bi pridonijeti trajnom prevladavanju trenutnih slabosti u određivanju optimalnih tarifa koje sada ne pokrivaju sve odnosne troškove i stoga ugrožavaju dugoročnu opstojnost pružanja ovih usluga.

4. PRIJEDLOG OBUKE ZA POSTIZANJE POTREBNIH UNAPREĐENJA

U svrhu sistematskog i strukturiranog pristupa rješavanju navedenih izazova fokus postizanja određenih promjena, odnosno potrebnih unapređenja definirani su ciljevi i očekivani rezultati obuke predstavnika JLS i JKP/JVP koju je potrebno provesti kroz projekat MEG, prema sljedećem:

Opći cilj:

- Unaprijediti i osigurati održivost pružanja vodnih usluga i bolju organizaciju obavljanja vodnih usluga, uključujući i jačanje ljudskih, organizacionih i institucionalnih kapaciteta u sektoru komunalnih vodnih usluga - vodosnabdijevanja i odvodnje i prečišćavanja otpadnih voda, za sve stanovnike JLS, kroz dosljedno i pravovremeno provođenje odredbi Ugovora o pružanju javnih vodnih usluga.

Specifični ciljevi:

- Povećati svijest i razumijevanje učesnika obuke o potrebi efikasnije i održivije organizacije obavljanja vodnih usluga na nivou JLS, te poboljšanje njihovih kapaciteta za ispunjavanje vlastitih zakonskih obaveza za pružanje kvalitetnih usluga svim građanima (uključujući i marginalizirane i ranjive skupine).
- Prezentirati prava i obaveze svih učesnika u procesu obavljanja vodnih usluga na nivou JLS, te pojasniti uloge i povećati razumijevanje i odgovornosti ključnih aktera u tom procesu u svrhu povećanja operativne učinkovitosti uz potpuno pokrivanje svih odnosnih troškova, čime će se pridonijeti odgovornijem odlučivanju o vodnim uslugama,
- Zajednički razmotriti i definirati naredne korake neophodne za unaprjeđenje organizacije obavljanja vodnih usluga u JLS, uključujući i jačanje horizontalne i vertikalne saradnje među svim učesnicima.

Očekivani rezultati:

- JLS su u potpunosti svjesne svoje uloge i svojih odgovornosti u pružanju vodnih usluga svim svojim građanima na izvodljiv i održiv način, u skladu sa Ugovorom o pružanju javnih vodnih usluga i ostalim relevantnim odlukama JLS.
- JLS su delegirale i osigurale obučenosť osoblja koje je sposobno voditi ispunjavanje svih odgovornosti jedinica lokalnih samouprava u pružanju vodnih usluga svim građanima.
- Članovi skupštine/vijeća općina/opština i gradova imaju dovoljno kapaciteta i razumijevanja da pravovremeno provode svoje obaveze definirane Ugovorom o pružanju javnih vodnih usluga, osiguravajući zaštitu javnog interesa i kreirajući potrebne uslove za održivo i učinkovito pružanje javnih vodnih usluga.
- Članovi skupštine/vijeća općina/opština i gradova imaju dovoljno kapaciteta za pregled i vrednovanje izvještaja koje dostavljaju JKP/JVP o pružanju vodnih usluga, te mogu učinkovito pridonijeti svojim komentarima i prijedlozima potrebnih unaprjeđenja.
- Članovi općinskog/opštinskog ili gradskog vijeća/skupštine razumiju sve pojedinosti o prijedlozima za određivanje cijene vode, naglašavajući razdvajanje troškova po funkcijama i slijedom ključnih principa za uspostavu cijena usluga (posebno principa operativne učinkovitosti, povrata troškova i priuštivosti, ali i procjenjivanja da li su ispoštovana načela korisnik plaća, ekološka učinkovitost, jednakost i ravnopravnost).

Ciljne grupe, potencijalni direktni učesnici programa obuke su:

- Jedinice lokalne samouprave:
 - ✓ Zaposlenici službi za vode, zaštitu okoliša i komunalne djelatnosti,
 - ✓ Gradonačelnici i načelnici,
 - ✓ Općinski/opštinski ili gradski vijećnici/odbornici.
- Javna komunalna / vodovodna preduzeća (d.d., a.d. i d.o.o):
 - ✓ Članovi Skupštine društva,
 - ✓ Članovi nadzornih odbora društva,
 - ✓ Predstavnici uprave društva (direktori i izvršni direktori).

Indirektna ciljna grupa su korisnici vodnih usluga:

- ✓ Fizička lica (domaćinstva / građani),
- ✓ Pravna lica (industrija, obrtnici, javne institucije, nevladine organizacije).

Program obuke

Program obuke je potrebno provesti prije svega za izabrane zvaničnike JLS, a trebao bi se sastojati od razmatranja tri ključna segmenta:

- Postojećeg institucionalno-pravnog osnova za organizaciju obavljanja vodnih usluga kroz provođenje funkcionalne analize JLS za vodne usluge,
- Specifičnih uslova za efikasno i održivo obavljanje vodnih usluga u JLS,
- Analize tekućeg stanja ispunjavanja vlastitih obaveza JLS u ovom sektoru, te definiranje neophodnih mjera unapređenja u svrhu postizanja potrebnog kvaliteta i održivosti vodnih usluga, uključujući i JKP/JVP koja pružaju pomenute usluge, a sve u skladu sa Ugovorom o pružanju javnih vodnih usluga.

Prije provođenja pomenutog programa jednodnevne obuke za izabrane zvaničnike JLS isti je na posebnom sastanku prethodno potrebno razmotriti i usuglasiti sa zaposlenicima službe JLS za vode, zaštitu okoliša i komunalne djelatnosti, te njih također uključiti u proces organiziranja i provođenja obuke. Također, prije jednodnevne obuke izabranih zvaničnika biće organizirana i provedena adekvatna obuka delegiranog (ih) zaposlenika JLS, u skladu sa pripremljenim smjernicama. Posebna pozornost će biti usmjerena, te pružena podrška na radnom mjestu u vezi s ulogom JLS i delegiranog zaposlenika u procesu implementacije Ugovora o pružanju javnih vodnih usluga.

Metodološki, obuka bi se sastojala od inputa koji bi učesnicima bio prezentiran u vidu Powerpoint prezentacija, nakon kojih bi učesnici imali plenarnu sesiju za postavljanje pitanja i diskusiju, te organiziran rad u radnim grupama u kojim bi nakon inputa i smjernica za rad u radnim grupama samostalno analizirali postojeće stanje, te zatim i definirali potrebne mjere unapređenja za svoju JLS i za svoje JKP/JVP. Cilj obuke je postići što veće razumijevanje učesnika u vezi modernog načina upravljanja vodnim uslugama na lokalnom nivou, kao i njihovu interaktivnu diskusiju na ovu temu.

Za provođenje obuke biće korišteni svi dokumenti izrađeni tokom provedbe projekta MEG (na primjer: ugovor o pružanju javnih vodnih usluga, tarifna metodologija, komunikacioni plan u svrhu uspostavljanja nove cijene usluge i sl.).

Program jednodnevne obuke bi zajedno sa predstavnicima resorne službe JLS proveli stručnjaci Una Consulting-a, te po završetku izradili poseban izvještaj. Program jednodnevne obuke se nalazi u Prilogu 1 ovog dokumenta.

Obuka odabranih predstavnika JLS, prije svega izabranih zvaničnika (vijećnici/odbornici, uključujući i članove skupština i nadzornih odbora), bi se održala u prostorijama te JLS. Predsjedavajući općinskog/opštinskog vijeća/skupštine i (grado)načelnik JLS bi prema predmetnom programu obuke pozvali odabrane predstavnike svoje JLS, da učestvuju na ovoj obuci. Prije početka obuke svi učesnici bi dobili radne materijale u štampanoj formi, a po završetku obuke svi radni materijali bi učesnicima bili dostavljeni na njihovu e-mail adresu. Obuka bi trajala jedan dan (4-5 sati ili kraće).

Moderatorsku opremu za provođenje programa obuke osigurati će Una Consulting.

PRILOG 1: PROGRAM JEDNODNEVNE OBUKE ZA IZABRANE ZVANIČNIKE JLS

Efikasna i održiva organizacija vodnih usluga u jedinicama lokalne samouprave

RB	Sesija	Sadržaj sesije
1.	✓ Početak obuke i postavljanje očekivanja	✓ Dobrodošlica, ciljevi i očekivani rezultati, program obuke i očekivanja učesnika
2.	✓ Osnova za organizaciju obavljanja vodnih usluga ili funkcionalna analiza JLS za vodne usluge	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Institucionalno-pravni okvir (kratki pregled): <ul style="list-style-type: none"> - Ustav, - Zakoni, - Pod-zakonski akti (pravilnici, uredbe, odluke), - Ugovor o pružanju javnih vodnih usluga, - Provođenje postojećih propisa (inspekcija), ✓ Prava i obaveze, uloge i odgovornosti → funkcije, ✓ Organizacija organa uprave i sistematizacija radnih mjesta za vodne usluge, ✓ Lokalni učesnici u procesu obavljanja vodnih usluga: <ul style="list-style-type: none"> - JLS (služba/odjeljenje, (grado)načelnik /vijeće/skupština), - JKP (Skupština, Nadzorni odbor, Uprava) - Korisnici usluga (pravna i fizička lica), ✓ Interakcija (komunikacija, koordinacija i saradnja) sa drugim organima, institucijama i organizacijama: <ul style="list-style-type: none"> - Analiza i obrada postojećeg stanja, - Priprema i procesuiranje potrebnih promjena, - Usvajanje predloženih mjera unapređenja.
3.	Pitanja i diskusija	
4.	✓ Specifični uslovi za efikasno i održivo obavljanje vodnih usluga u JLS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Strateško i operativno planiranje, ✓ Zaštita izvorišta vode za piće, ✓ Ključni operativni i finansijski pokazatelji poslovanja JKP/JVP, ✓ Vlasništvo i upravljanje imovinom, ✓ Upravljanje ne-prihodovanom vodom, ✓ Tarifna metodologija i cijene vodnih usluga, ✓ Priuštivost vodnih usluga korisnicima usluga, ✓ Kapitalne infrastrukturne investicije, <ul style="list-style-type: none"> ○ Izgradnja i upravljanje urbanim i ruralnim vodovodnim sistemima, ○ Izgradnja i upravljanje kanalizacionim sistemom, ○ Izgradnja i upravljanje postrojenjem za prečišćavanje otpadne vode (PPOV).
5.	✓ Postizanje potrebnog kvaliteta vodnih usluga koje pruža vaše JKP/JVP	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poslovanje JKP/JLS (pružatelja usluga/operatora) <ul style="list-style-type: none"> - Propisi (zakoni, pravilnici, uredbe, odluke, akti), - Tijela društva, - Saradnja sa JLS i odnosi sa korisnicima usluga, ✓ Upravljanje ljudskim resursima, ✓ Poslovno planiranje <ul style="list-style-type: none"> - Strateški razvojni plan JLS, - Analiza i obrada postojećeg poslovanja JKP/JVP, - Postavljanje ciljevi i očekivanih rezultata, - Prioritetne mjere unapređenja (projekti), - Implementacija poslovnog plana, - Operativni i finansijski pokazatelji poslovanja, - Nadzor, monitoring i evaluacija ostvarenog, ✓ Nadzor nad radom JKP/JVP.
6.	Rad u radnim grupama ili plenarna diskusija → učesnici sami definiraju potrebna unapređenja (na primjer: za proces unapređenja poslovanja JKP/JVP i za proces pripreme i provođenja kapitalnih investicija)	
7.	Zaključci i naredni koraci	