

# KOMUNALNE DJELATNOSTI U REPUBLICI HRVATSKOJ UZ KOMPARATIVNI PRIKAZ U BIH

---

**Tambur, Nikola**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of  
Sibenik / Veleučilište u Šibeniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:504114>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-24**

*Repository / Repozitorij:*

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova  
Veleučilišta u Šibeniku](#)



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIK**

**UPRAVNI STUDIJ**

**NIKOLA TAMBUR**

**KOMUNALNE DJELATNOSTI U REPUBLICI HRVATSKOJ UZ  
KOMPARATIVNI PRIKAZ U BIH**

**ZAVRŠNI RAD**

Šibenik, 2022.

**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIK**

**UPRAVNI STUDIJ**

**ZAVRŠNI RAD**

**KOMUNALNE DJELATNOSTI U REPUBLICI HRVATSKOJ UZ  
KOMPARATIVNI PRIKAZ U BIH**

Kolegij: Gospodarsko komunalno gospodarstvo

Mentor: Ivan Rančić mag.iur., V. Predavač

Student: Nikola Tambur

Šibenik, rujan 2022.

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Ja, Nikola Tambur, student Veleučilišta u Šibeniku, JMBAG: 1219059346 izjavljujem pod materijalnom i kaznenom odgovornošću i svojim potpisom potvrđujem da je moj završni rad na specijalističkom diplomskom stručnom studiju: Upravni studij pod naslovom: „Komunalne djelatnosti u Republici Hrvatskoj uz komparativni prikaz u BiH“ isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, s što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

U Šibeniku, 29. Rujna 2022. Godine.

Student/ica: Nikola Tambur

Veleučilište u Šibeniku

Završni rad

Odjel Upravni

Preddiplomski stručni Upravni studij

**KOMUNALNA DJELATNOST U REPUBLICI HRVATSKOJ UZ  
KOMPARATIVNI PRIKAZ U BIH**

NIKOLA TAMBUR

Adresa: Tina Ujevića 7 Vrgorac, nikolatambur1998@gmail.com

Sažetak rada

Kroz rad je prikazano funkcioniranje i poslovanje komunalnih poduzeća, kako u Republici Hrvatskoj tako i u BiH. Također, u radu je kompariran sustav u dvije zemlje, odnosno na koji način komunalna poduzeća funkcioniraju i u kakvom su stanju. Komunalna poduzeća su u bivšem državnom uređenju imale više socijalnu notu nego profitabilnu, što se zadržalo do danas. Danas takva poduzeća moraju prihvaćati promjene i novonastale trendove na tržištu i u svijetu. Problematika vođenja i upravljanja tih poduzeća je na visokoj razini. Danas, u turbueltnom i dinamičnom poslovanju svako komunalno poduzeće zahtijeva strategiju razvoja, koja mora biti implementirana u sve pore poduzeća na svim razinama. Funkcioniranje komunalnih poduzeća je svrsishodno za građane i područje u kojima komunalno poduzeće obavlja svoju određenu djelatnost.

(40 stranica / 0 slika / 0 tablica / 13 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u digitalnom repozitoriju Knjižnice Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: komunalno poduzeće, djelatnost, poslovanje

Mentor(ica): mag.iur. Ivan Rančić

Rad je prihvaćen za obranu dana:

BASIC DOCUMENTATION CARD

---

Polytechnic of Šibenik

Batchelor/Graduation Thesis

Department of Administrative studies

Professional Undergraduate/Graduate Studies of Administrative

**UTILITY ACTIVITY IN THE REPUBLIC OF CROATIA WITH A  
COMPARATIVE VIEW IN BIH**

NIKOLA TAMBUR

Address: Tina Ujevića 7 Vrgorac, nikolatambur1998@gmail.com

Abstract

The paper presents the functioning and operations of utility companies, both in the Republic of Croatia and in Bosnia and Herzegovina. Also, the paper compares the system in the two countries, i.e. how utility companies function and in what condition they are. In the former state system, communal companies had more of a social note than a profitable one, which has remained until today. Today, such companies have to accept changes and emerging trends in the market and in the world. The issue of leading and managing these companies is at a high level. Today, in a turbulent and dynamic business, every utility company requires a development strategy, which must be implemented in all parts of the company at all levels. The functioning of utility companies is expedient for the citizens and the area in which the utility company performs its specific activity.

(40 pages / 0 figures / 0 tables / 0 references / original in Croatian language)

Thesis deposited in Polytechnic of Šibenik Library digital repository

Keywords: utility company, activity, business

Supervisor: mag.iur. Ivan Rančić

Paper accepted:

## SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. POJMOVNO ODREĐENJE KOMUNALNIH PODUZEĆA I KOMUNALNIH DJELATNOSTI	3
2.1. Pojam i povijesni razvoj komunalnih poduzeća	3
2.2. Komunalne djelatnosti	7
2.3. Strateško upravljanje komunalnim poduzećem i komunalnim djelatnostima	9
2.4. Potencijali razvoja komunalnih poduzeća	11
2.5. Resursi komunalnih poduzeća	13
3. RAST I RAZVOJ KOMUNALNIH PODUZEĆA U SUVREMENOM NAČINU POSLOVANJA	18
3.1. Koncept poslovanja i ograničenja	18
3.2. Strateški razvoj komunalnog poduzeća	20
3.3. Strateška prilagodljivost komunalnih poduzeća	22
3.4. Organizacijski učinci kao mjerilo rasta i razvoja komunalnih poduzeća	24
4. USPOREDBA KOMUNALNIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ S KOMUNALNIM PODUZEĆIMA U BOSNI I HERCEGOVINI	26
4.1. Komunalna poduzeća u BiH	26
4.2. Komunalna poduzeća u RH	28
4.3. Analiza usporedbe komunalnih poduzeća dviju država	29
5. ZAKLJUČAK	32
LITERATURA	34

## 1. UVOD

U radu se obrađuju komunalna poduzeća, odnosno komunalne djelatnosti kroz teoriju, ali i kroz komparativni primjer Republike Hrvatske i Bosne i Hercegovine. Komunalna poduzeća su u bivšem državnom uređenju imale više socijalnu notu nego profitabilnu, što se zadržalo do danas. Danas takva poduzeća moraju prihvaćati promjene i novonastale trendove na tržištu i u svijetu. Problematika vođenja i upravljanja tih poduzeća je na visokoj razini. Nadalje, koncepcija i misao o kvalitetnom menadžmentu nije uopće razvijena u današnjim komunalnim poduzećima.

Svako komunalno poduzeće zahtijeva strategiju razvoja, koja mora biti implementirana u sve pore poduzeća na svim razinama. Funkcioniranje komunalnih poduzeća je svrsishodno za građane i područje u kojima komunalno poduzeće obavlja svoju određenu djelatnost.

Menadžment komunalnog poduzeća bi prvo trebalo postaviti visoke ciljeve koje treba postići upravljanjem kvalitetom. Pravilno upravljanje donosi nekoliko prednosti komunalnom poduzeću, prvo pomaže u postizanju organizacijskih ciljeva kroz proizvodne aranžmane i usmjerava fokus svih na postizanje željenih ciljeva. Drugi je korištenje resursa na najbolji mogući način koji uključuje i ljudske resurse i proizvode, izvlačeći najbolje iz ljudi. Još jedna prednost je smanjenje i kontrola troškova korištenjem pravilnog planiranja za smanjenje inputa i povećanje outputa.

Kako bi komunalno poduzeće bilo uspješno, menadžment bi trebao uspostaviti zdravu organizaciju u kojoj su odgovornost i odgovornost jasni i svi znaju što moraju učiniti, stavljajući pravu osobu na pravo mjesto. Uprava također pomaže organizaciji da se prilagodi promjenama na tržištu i onome što je potrebno za daljnji rast i opstanak tvrtke. Također pomaže u postizanju bolje ekonomije što rezultira povećanjem društvenog bogatstva.

Posao i poslovni proces dinamičan je, složen i zapravo je skup aktivnosti koje stalno zahtijevaju i zahtijevaju nadzor i poboljšanje. Nadalje, u svom opisu predstavlja početak određenih aktivnosti i kraj. Današnje poslovanje je turbulentno i dinamično, karakterizira ga globalno tržište i nije moguće funkcionirati kao prije nekoliko desetljeća ili prije nekoliko godina. Nadalje, danas postoji sve veći priljev tehnologije u poslovanje tvrtke i nemoguće je funkcionirati na staromodan ili tradicionalan način poslovanja, već prihvatiti sve promjene i trendove u informacijskoj tehnologiji jer postaje konkurentna prednost u odnosu na druge tvrtke na tržištu.



Jedan od aspekata komunalnog poduzeća, osim fleksibilnosti, je inovacija, jer istraživanja pokazuju da postoji pozitivna veza između inovacije definirane kao postavljanje novih standarda u određenoj industriji i fleksibilnosti djelovanja i stope odaziva, što bi se moglo smatrati konkurentnom prednošću. Zaključeno je da se razina inovativnosti i sposobnost stjecanja vodećeg mjesta u industriji povećava zajedno s rastom fleksibilnosti.

## **2. POJMOVNO ODREĐENJE KOMUNALNIH PODUZEĆA I KOMUNALNIH DJELATNOSTI**

### **2.1. Pojam i povijesni razvoj komunalnih poduzeća**

Istraživanje komunalnih poduzeća je vezano od samih začetaka takvog oblika poduzeća, međutim suvremeno gledanje i istraživanje počelo je sedamdesetih godina u SAD-u kada su se korisnici pobunili protiv lokalne elektrane zbog nekvalitetne isporuke struje u njihova kućanstva, a koja nisu bila razmjerno s cijenom.

Nadalje, mora se naglasiti kako je malen broj literature usko vezan uz komunalna poduzeća i njihove djelatnosti.

Pojam "komunalne usluge" može se odnositi na dvije stvari: organizaciju koja pruža ključnu infrastrukturnu uslugu ili samu uslugu. Na primjer, električna energija, prirodni plin, kanalizacija i voda su sve komunalne usluge, baš kao što su električna tvrtka, tvrtka za prirodni plin, tvrtka za upravljanje kanalizacijom i vodovod komunalne usluge. Takve su tvrtke predmet mnogih kontroverznih rasprava vezanih uz regulaciju komunalnih usluga i javni nadzor. Može se tako reći da su mnoga istraživanja vezana uz ove djelatnosti nastala kao pobude za promjenama u komunalnim poduzećima, kao i poboljšanja njihovih usluga kako bi ona bila razmjerna sa cijenom usluge.<sup>1</sup>

Komunalna poduzeća nadziru lokalne jedinice koje kreiraju i nameću poslovnu politiku tih tvrtki, koja će se provoditi kroz prava lokalnih jedinica na način da se istim politikama imenuje uprava tih poduzeća, cijena usluga i strategija razvoja. Svjedoci smo da većina komunalnih poduzeća posluje na rubu pozitivnog rezultata ili ostvaruje gubitke koji se pokrivaju iz proračuna lokalne jedinice, odnosno osnivača.

Općenito, komunalne službe mogu biti organizirane na tri osnovna načina:<sup>2</sup>

1. komunalne službe pod neposrednim nadzorom lokalne uprave,
2. mješovita poduzeća,
3. koncesionirana javna služba.

---

<sup>1</sup> Gutić D. (2008) Menadžment komunalnih usluga, Golden marketing, Zagreb, str. 21

<sup>2</sup> Anić, T. (1999) Sustav obavljanja komunalnih djelatnosti u Republici Hrvatskoj, Znanstveni rad, str. 1-29

Komunalno poduzeće je poduzeće koje obavlja komunalne djelatnosti na temelju odluke o povjeravanju obavljanja komunalne djelatnosti koju je donijelo predstavničko tijelo jedinice lokalne samouprave, odnosno predstavnička tijela više jedinica lokalne samouprave u slučaju kada nekoliko jedinica lokalne samouprave zajednički organizira jednu ili više komunalnih djelatnosti.<sup>3</sup> Nepisano je pravilo da komunalno poduzeće, ako posluje s pozitivnom nulom i izvršava svoju osnovnu misiju, ima oznaku uspješne tvrtke. Rezultat takvog razmišljanja je naslijeđe i teret prošlosti, odnosno odraz nepoduzetničkog duha.

Mjere uspješnosti komunalnog poduzeća ovise o tome tko postavlja kriterije i zašto trebaju mjeriti uspješnost. Neki od razloga zbog kojih stručnjaci trebaju mjeriti i izvještavati o organizacijskim rezultatima su opravdavanje pravilnog korištenja novca ulagača, usmjerenje menadžerskih odluka ukazivanjem na problematična područja, usporedbom obavljanja različitih funkcija, projekata i ljudi te vršenjem kontrole.<sup>4</sup>

Stoga se definicija organizacijskog uspjeha komunalnog poduzeća može promijeniti prema namjeni koja se za to koristi, odnosno prema djelatnosti kojom se komunalno poduzeće bavi. Postoje različiti načini na koje se može mjeriti uspješnost organizacije.

Sve te tvrtke služe kao faktor usluga i servisa u njihovom gradu (općini) tako da procesi unutar grada ili općine imaju svoj red i disciplinu u svakodnevnom funkcioniranju, bilo poslovnom ili društvenom. Nažalost, komunalna poduzeća karakterizira društveni karakter, jer se koncept poslovanja "na nuli" stavlja na prvo mjesto u njihovom poslovanju, a ne da ta poduzeća zarađuju kapital, onakva kakva jesu - kapitalistička poduzeća.<sup>5</sup>

Stoga upravljanje komunalnim uslugama može biti holistički tip upravljanja. U današnjem društvu teorija ekonomskog upravljanja slabo se bavi zakonom društvene materijalne proizvodnje i reprodukcije.

Društvena proizvodnja počela se prebacivati s proizvodnje materijalnih dobara na novčana ulaganja, elektroničku trgovinu, usluge uživo i usluge društvene potrošnje itd., Što je rezultiralo stvarnim upravljanjem materijalnom proizvodnjom kako zaraditi više novca kao glavnu premisu.

---

<sup>3</sup> Vrcić, (2021) Upravljanje promjenama u cilju strateškog razvoja komunalnih poduzeća, Infinitus, Zagreb, str. 12

<sup>4</sup> Vrcić, A. (2020) Reorganizacija komunalnog poduzeća za gospodarenje otpadom, Oeconomicus – časopis za ekonomiju, Vol. 12, str. 11-27

<sup>5</sup> Spellman, F. R. (2020) Fundamentals of Public Utilities Management, 1st Edition, CRC press, New York, str. 65

Jedan od ključnih čimbenika uspješne organizacije u procesu upravljanja je princip upravljanja rasponom. Objašnjenje koncepta raspona upravljanja može biti raspon moći svakog menadžera ili širina područja utjecaja pojedinog menadžera u organizaciji.<sup>6</sup>

Točno govoreći, opseg upravljanja je broj pojedinaca koje kontrolira svaki menadžer pojedinačno. Ono što nazivamo opsegom upravljanja također se može nazvati opsegom kontrole, opsegom ovlaštenja ili ovlaštenja, opsegom nadzora i rasponom odgovornosti.

Kada se razmatra pitanje poslovanja komunalnog poduzeća u suvremenom okruženju, najaktualnije pitanje koje opterećuje tekuće poslovanje jest trenutna razina cijena komunalnih usluga i postupci za odobravanje ograničenog povećanja cijena (na godišnjoj osnovi, na temelju statističkih pokazatelja iz prethodne godine), što je ne na temelju realnih parametara povrata troškova, već na administrativnom uplitanju u gospodarstvo.

Komunalna poduzeća već dulje ukazuju na potrebu definiranja systemske metodologije određivanja cijena, utemeljene prije svega na načelima racionalnog pokrivanja svih operativnih troškova, ali i potrebnih sredstava za ulaganja. Kada se pitanje cjenovne politike pokrene na središnjoj i institucionalnoj razini, treba uključiti i pitanje definiranja pokazatelja poslovanja, kvalitete i odgovornosti, ali i pitanje zaštite javnosti od naglih skokova cijena i monopolističkog ponašanja.<sup>7</sup>

U trenutačnom gospodarskom okruženju, kupovna moć stanovništva, uz manje ili više prihvatljivu korekciju cijene, kao kratkoročnu mjeru, vjerojatno je moguće osigurati dio sredstava za pokrivanje operativnih troškova, ali ne i potrebnu razinu sredstava za investicije.

Dugoročne mjere poput definiranja cjenovnih politika, poboljšanja koeficijenata naplate i smanjenja mrežnih gubitaka (npr. vodoopskrba i grijanje) mogle bi donekle ublažiti dugoročni cjenovni šok, ali problem je osiguravanja sredstava za obnovu kapaciteta i prilagodbu standardima vjerojatno će ostati neadekvatna. rešena zbog iznosa potrebnih sredstava.<sup>8</sup>

Kako bi se dobila preciznija dugoročna slika o potrebama i izvorima sredstava, kada se razina sredstava potrebnih za nesmetano funkcioniranje komunalnog poduzeća na trenutnoj razini i

---

<sup>6</sup> Vrcić, (2021) Upravljanje promjenama u cilju strateškog razvoja komunalnih poduzeća, Infinitus, Zagreb, str. 14

<sup>7</sup> Spellman, F. R. (2020) Fundamentals of Public Utilities Management, 1st Edition, CRC press, New York, str. 70

<sup>8</sup> Zheng K. Z. (2003). On the value of the objective utility theory: reconstruction of the micro-foundation of the political economy. Shandong People Publishing House, Jinan, China, str. 27

potrebna sredstva za proširenje infrastrukture i prilagodbu standardima EU, provjeri i odnose se na vlastita sredstva (lokalne samouprave i državni fondovi), s jedne strane bile bi informacije o mogućnostima samofinanciranja, a s druge strane potreban iznos bespovratnih sredstava ili potreban iznos za financiranje od međunarodnih institucija.

Glavna prepreka dugoročnom zadovoljenju javnog interesa za kvalitetnu komunalnu uslugu je ionako kronični nedostatak sredstava za modernizaciju i proširenje komunalne infrastrukture. Malo je vjerojatno da će većina komunalno poduzeće moći financirati vlastito sudjelovanje do 25% u potrebnim velikim ulaganjima, pa će se većina vjerojatno morati oslanjati na donacije i zajmove iz više izvora i za ove iznose.<sup>9</sup>

Kao relativno lako dostupan izvor sredstava za ulaganja, zajmovi zahtijevaju viši stupanj učinkovitosti od donacija, zajmoprimac mora poslovati učinkovitije i s takvom dobiti koja mu omogućuje pokrivanje troškova i mogućnost servisiranja otplate zajma. Kako bi osigurao dovoljan priljev novca za otplatu anuitete, zajmodavac može uvjetovati ili inzistirati na povećanju cijena i poboljšanju razine naplate.

Iskustva drugih zemalja pokazuju da treba biti vrlo oprezan u pristupu zajmovima i povezanim privatizacijskim i ugovornim aranžmanima. U situaciji kada bi se modernizacija infrastrukture financirala uglavnom zaduživanjem, teret servisiranja duga na dulje razdoblje ogleda se u povećanju cijene usluga i opterećenju dužnika, tj. komunalnog poduzeća kao i državu koja djeluje kao jamac. Istodobno, prestaje potreba i gubi se osnova za pristup donacijama, jer se one ne mogu koristiti za smanjenje zaduženosti, već isključivo za revitalizaciju komunalne infrastrukture i dostizanje standard.<sup>10</sup>

Stanje komunalne infrastrukture i oslabljeni ekonomski položaj komunalnog poduzeća danas iziskuju potrebu za ubrzavanjem, planiranjem i organiziranjem (na razini središnjih tijela i lokalne samouprave) rada na definiranju potrebnih sredstava za obnovu i izgradnju u skladu sa standardima EU, i prijave za korištenje dostupnih vanjskih izvora financiranja, prvenstveno donacija dostupnih iz fondova EU.

---

<sup>9</sup> Vrcić, (2021) Upravljanje promjenama u cilju strateškog razvoja komunalnih poduzeća, Infinitus, Zagreb, str. 19

<sup>10</sup> Zheng K. Z. (2003). On the value of the objective utility theory: reconstruction of the micro-foundation of the political economy. Shandong People Publishing House, Jinan, China, str. 20

Ostvarivanje pristupa sredstvima za ulaganja u komunalnu infrastrukturu zahtijeva pravovremeno ispunjavanje propisanih donatorskih kriterija za pripremu projekata i na taj način maksimalno korištenje sredstava koja bi inače ostala neraspoređena.

## **2.2. Komunalne djelatnosti**

Tržište je živi organ pa i zahtjevi istih potiču razmišljanje komunalnih poduzeća da je vrijeme za promjene, prvenstveno u dijelu menadžmenta. Na tržištu su sve veći zahtjevi, poput povećane učinkovitosti, nižih cijena komunalnih usluga, kao i boljih, novijih i modernijih usluga.

U mnogim zemljama u svijetu posebna se pozornost posvećuje upravo djelatnosti pružanja komunalnih usluga kako bi one bile što kvalitetnije uz što manje troškova, pa se u toj djelatnosti i danas provode česte reforme te se uvode različiti oblici i načini obavljanja tih usluga.<sup>11</sup>

Prihvatanje osnovnih načela upravljanja i strateškog upravljanja u komunalnim poduzećima zasigurno može zadovoljiti gore navedene zahtjeve tržišta, kao i podići svijest unutar organizacije da je strateško upravljanje bitno za aktivnosti komunalnih poduzeća, odnosno usluge krajnjim korisnicima da budu izvrsne i organizacijske. Kultura unutar tvrtke, motivacija zaposlenika i poslovanje tvrtke podignuti su na visoku razinu kada govorimo o postavljenim ciljevima.<sup>12</sup>

Također za potrebe izrade rada pregledan je i zakonski okvir poslovanja komunalnih poduzeća. U pravnom sustavu Republike Hrvatske komunalne djelatnosti spominju se u Zakonu o komunalnom gospodarstvu kao i u posebnim zakonima u kojima su navedene djelatnosti obuhvaćene svakom od ovih djelatnosti.

Prema Zakonu o komunalnom gospodarstvu (NN 68/18, 110/18, 32/20) komunalne djelatnosti su:<sup>13</sup>

- Opskrba pitkom vodom, odvodnjavanje i pročišćavanje otpadnih voda,
- Prijevoz putnika u javnom prijevozu,
- Čistoća,
- Odlaganje komunalnog otpada,
- Održavanje javnih površina,

---

<sup>11</sup> Anić, T. (1999) Sustav obavljanja komunalnih djelatnosti u Republici Hrvatskoj, HRVATSKA JAVNA UPRAVA, god. 1. (1999.), br. 4., str. 623.-651

<sup>12</sup> Spellman, F. R. (2020) Fundamentals of Public Utilities Management, 1st Edition, CRC press, New York, str. 44

<sup>13</sup> Zakon o komunalnom gospodarstvu RH: <https://www.zakon.hr/z/319/Zakon-o-komunalnom-gospodarstvu>

- Održavanje nerazvrstanih cesta,
- Tržnice na malo,
- Održavanje groblja i krematorija,
- Prijevoz umrli,
- Dimnjačar,
- Javna rasvjeta

Osim navedenog, predstavničko tijelo lokalne samouprave može odlučiti o utvrđivanju djelatnosti od lokalnog značaja koje se pod uvjetima propisanim za obavljanje komunalne djelatnosti smatraju komunalnom djelatnošću.

Značaj djelatnosti komunalnih poduzeća se ogledava kroz:<sup>14</sup>

- Javne usluge tradicionalno i bez sumnje predstavljaju najvažnije područje djelovanja komunalnih poduzeća, posebno onaj dio državnih službi čija je djelatnost povezana s korištenjem različitih infrastrukturnih mreža, poput vodovoda, plina, električne energije i slično. Najvažnije djelatnosti državnih službi su: proizvodnja i distribucija energije (električna energija, prirodni plin itd.), Upravljanje vodama, telekomunikacije (radio, televizija, PTT itd.), promet (zračni promet, željeznice, gradski prijevoz i luke) itd.
- Proizvodnja osnovnih industrijskih proizvoda, poput npr. ugljen, nafta, nuklearna energija, čelik itd. Nacionalizirane tvrtke koje proizvode barem neke od ovih proizvoda mogu se naći u gotovo svim zapadnoeuropskim zemljama.

Uz navedene djelatnosti kojima se bave komunalna poduzeća, postoje i poslovi u kojima državna poduzeća nisu osnovana, ali u kojima država osniva svoja poduzeća ili ustanove kako bi regulirala standarde pružanja usluga i osigurala minimalnu ponudu tih usluga. U tim djelatnostima postoje paralelne državne i privatne tvrtke ili ustanove.

Najizravniji način obavljanja komunalne djelatnosti jest izravni rad djelatnika zaposlenih u lokalnoj samoupravi. Djelatnost se obavlja na razini odjela ili sektora gradske odnosno općinske

---

<sup>14</sup> Fernnel, C. (2013) Utility companies, BPM strategies, Wiley and sons, str. 55

uprave, pod nadzorom izvršnog tijela, uz izravnu odgovornost prema predstavničkom ili izvršnom tijelu lokalne vlasti. Sredstva za rad osiguravaju se u proračunu lokalne jedinice.<sup>15</sup>

Treba li proizvod ili uslugu pružati državna ili privatna komunalna poduzeća, pitanje je na koje često nije moguće dati jednoznačan odgovor. Činjenica da se procesi nacionalizacije i privatizacije podudaraju s promjenama političkih stranaka na vlasti, no činjenica je kako komunalna poduzeća imaju potencijal kroz „monopol“ naplate usluga i proizvoda prema građanima jer u većini slučajeva za isporuku određenih usluga kroz neku djelatnost postoji samo jedno komunalno poduzeće (npr. jedno vodovodno poduzeće za jednu županiju), što ne znači da se uprava može opustiti u procesu isporučivanja usluge, već konstantno unaprjeđivati samu uslugu.

### **2.3.Strateško upravljanje komunalnim poduzećem i komunalnim djelatnostima**

Komunalna poduzeća predstavljaju značajan fenomen, kako u smislu svog mjesta i uloge u modernim gospodarstvima, tako i u pogledu pažnje koja im se poklanja u ekonomskoj literaturi. Ona su u većini slučajeva u državnom vlasništvu, vrlo rijetko u privatnom osim u nekim zapadnim zemljama, dok su u bivšim socijalističkim državama u većini slučajeva državno vlasništvo. Veliki broj različitih oblika u kojima se državna (javna) poduzeća susreću zahtijeva da se državna (javna) poduzeća prvo konceptualno definiraju i razmotre njihova najvažnija zajednička obilježja.<sup>16</sup>

Strateško upravljanje komunalnog poduzeća podrazumijeva sustavni proces donošenja i realizacije integriranih odluka i aktivnosti menadžmenta s ciljem da poduzeće iskoristi anticipirane šanse koje mu se pružaju u okruženju.

Prvi važan aspekt strateškog koncepta komunalnih poduzeća je da uprava treba proaktivno razraditi kako će se odvijati poslovanje organizacije. Dalje utvrditi koncept je dobro promišljena strategija uprave za poslovanje, putokaz do konkurentske prednosti, plan za zadovoljstvo klijenata u smislu zadovoljenja njihovih potreba i želja te poboljšanje financijske uspješnosti što često nije slučaj u komunalnim poduzećima.

---

<sup>15</sup> Anić, T. (1999) Sustav obavljanja komunalnih djelatnosti u Republici Hrvatskoj, HRVATSKA JAVNA UPRAVA, god. 1. (1999.), br. 4., str. 623.-651

<sup>16</sup> Vrcić, (2021) Upravljanje promjenama u cilju strateškog razvoja komunalnih poduzeća, Infinitus, Zagreb, str. 22



Drugo, vjerojatnije da će poduzeće usredotočeno na strategiju biti konkurentno u odnosu na tvrtku čija uprava strategiju smatra sekundarnom i svoje prioritete usmjerava drugdje. Učinkovita formulacija i izvršenje strategije značajno pozitivno utječu na rast prihoda, zaradu i povrat ulaganja komunalnih poduzeća.

Proces strateškog razvoja obuhvaća proces upravljanja koji informira, oblikuje i podupire strateške odluke s kojima se komunalno poduzeće suočava. Njihova sklonost prema pojmu strateški razvojni proces temelji se na tri ključna pitanja koja oni ističu. Prvo da su formuliranje i provedba strategije nerazdvojne poslovne aktivnosti u kojima se organizacije kontinuirano bave, stoga je ideja stalnog razvoja komunalnog poduzeća središnja za njihovo razmišljanje.<sup>17</sup>

Njihov drugi razlog za pristup je taj što je široko korišten pojam "strateško planiranje" kroz stvaranje determinističkih jednokratnih petogodišnjih i desetogodišnjih planova, što sugerira krutost u razmišljanje o budućnosti.

Smjer i strategija komunalnog poduzeća moraju biti usklađeni s industrijom i uvjetima u okruženju, a ciljevi učinka moraju biti ispunjeni. U ovom scenariju, uprava komunalnog poduzeća je važna pri definiranju strateškog plana te nastavljajući s naporima za poboljšanje postupka izvršenja strategije.<sup>18</sup>

Drugo, organizacija može doživjeti promjene u okruženju koje remete učinkovito i djelotvorno postizanje zadanih ciljeva. U ovom slučaju, organizacija će možda morati ponovno pregledati prikladnost svog smjera i strategije.

Kada, na primjer, komunalno poduzeće koja uporno ne ispunjava svoje ciljeve ili izgubi tržišnu poziciju, potrebno je ispitati moguće uzroke, koji mogu biti loše formulirana strategija, loše izvršenje strategije ili oboje.

Komunalno poduzeće mora povremeno procjenjivati prikladnost svoje strateške vizije, smjera, ciljeva i strategije, a oni se mogu mijenjati prema potrebi i kada to zahtijevaju vanjski ili unutarnji uvjeti (Gutić, 2008).

---

<sup>17</sup> Buble, M. (2000) Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 72

<sup>18</sup> Buble, M. (2000) Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 59

Važnost strateškog upravljanja i koncepta u vođenju komunalnih poduzeća ne može se sagledavati iz kuta drugih poduzeća jer su komunalna poduzeća organizacije koje rade sa „osjetljivom“ problematikom isporučivanja usluga ili proizvoda građanima (korisnicima).

Razvoj strateške vizije koja postavlja kritični smjer i vodi raspodjelu resursa unutar komunalnog poduzeća predstavlja neizostavan element. Izrada strategije, učinkovita provedba, praćenje, procjena učinka i razvijanje korektivnih intervencija po potrebi, neki su od kritičnih aspekata koji mogu pomoći komunalnim poduzećima u stvaranju i održavanju održive konkurentske prednosti.<sup>19</sup>

Uloga upravnog odbora u izradi i izvršavanju strategije također je vrlo važna komponenta upravljanja. Organizacijski odbori i upravljački timovi stoga moraju strateškom menadžmentu u svim aspektima posvetiti pažnju koju zaslužuju kako bi osigurali vrhunske performanse u svojim komunalnim poduzećima, no nažalost često su komunalna poduzeća i njihova tijela poligon za uhljebljivanje stranačkih kadrova što ne doprinosi strateškom razvoju komunalnih poduzeća.

#### **2.4.Potencijali razvoja komunalnih poduzeća**

Komunalna poduzeća predstavljaju neizostavan čimbenik u svjetlu zadovoljenja potreba i želja građana (korisnika) kroz njihove usluge koje isporučuju njima. Pa se može reći kako je jedan od najvažnijih čimbenika komunalnih poduzeća kvalitetan proizvod i izvršena usluga prema korisnicima.

Potencijali su ključna točka svakog strateškog menadžmenta, njegovo ishodište pa tako i komunalnog poduzeća. Potencijal komunalnog poduzeća nije jedna, nego je agregirana veličina koja se sastoji:<sup>20</sup>

- iz potencijala usluga (proizvoda),
- iz potencijala marketinga i prodaje,
- iz ljudskih potencijala,
- iz potencijala istraživanja i razvoja,
- iz potencijala opskrbe inputima,
- iz potencijala menadžmenta,

---

<sup>19</sup> Buble, M. (2000) Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 60

<sup>20</sup> Buble, M. (2000) Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 78

- iz potencijala organizacije.

Sam potencijal komunalnih poduzeća se može definirati kroz kvalitetu usluge i proizvoda, odnosno konstantnog poboljšanja usluga i proizvoda prema građanima što podrazumijeva praćenje promjena i trendova u društvu.

Nedostaci tržišnog mehanizma u nekim su slučajevima najčešći argumenti u korist komunalnih poduzeća. Tipični slučajevi neučinkovitosti sustava privatne ekonomije i tržišnog mehanizma uključuju, prije svega, državna dobra. Korisnost ove robe, dostupne svim potrošačima, ne može se mjeriti korisnošću koju imaju za pojedince, niti iznosom koji bi za njih bili spremni platiti na tržištu.<sup>21</sup>

Posebno važan argument u korist javnih komunalnih poduzeća je postojanje gospodarskih grana koje imaju obilježja prirodnog monopola. Prirodni monopoli tradicionalno uključuju električnu energiju, vodu, željeznice, distribuciju prirodnog plina i slično.

Zajednička značajka ovih aktivnosti su velika kapitalna ulaganja u infrastrukturu i vrlo skupa specijalizirana oprema. Kako bi generirale dovoljan iznos prihoda za pokrivanje visokih operativnih troškova, pojedine tvrtke u tim industrijama moraju imati velik broj korisnika svojih proizvoda i usluga.<sup>22</sup>

Suvremeni način poslovanja i ekonomije promijenio je tradicionalnu ravnotežu između kupca i komunalnog poduzeća. Nova komunikacijska i računalna tehnologija omogućila je korisnicima komunalnih usluga mnoga saznanja o drugim modelima upravljanja i isporučivanja proizvoda ili usluge.

Danas se najčešće u komunalnim poduzećima pod potencijalom podrazumijeva i stavlja aktivno na unaprjeđenju tehnike i tehnologije, zatim financija i marketinga tržišta.<sup>23</sup>

Komunalna poduzeća stoga trebaju biti više usmjerene na korisnike (građane), pogotovo jer je tehnologija evoluirala kako bi omogućila niže troškove pružanja informacija i rješenja za

---

<sup>21</sup> Vrcić, A. (2020) Reorganizacija komunalnog poduzeća za gospodarenje otpadom, *Oeconomicus – časopis za ekonomiju*, Vol. 12, str. 11-27

<sup>22</sup> Koksalan M, Ozpeynirci S. B. (2009) An interactive sorting method for additive utility functions. *Comput Oper Res* 36, str. 39

<sup>23</sup> Gutić D. (2008) Menadžment komunalnih usluga, *Golden marketing*, Zagreb, str. 57

korisnike. Ova kretanja zauzvrat zahtijevaju od poduzeća da preispitaju prijedloge vrijednosti koje predstavljaju korisnicima.<sup>24</sup>

Kao rezultat toga, vrlo je teško naplatiti nekada naplatiti velika investicijska ulaganja u komunalnim poduzećima, čak i ako imaju potencijal stvoriti visoku vrijednost za društvo, pa vrlo malo komunalnih poduzeća ulaže u osnovna istraživanja.

Potencijali komunalnih poduzeća su vrlo ograničeni usporedno sa poduzećima koja se ne bave komunalnim uslugama i proizvodima, nadalje trenutna situacija stvara otpor i bunt korisnika prilikom podizanja cijene usluga ili proizvoda, a suvremeno okruženje omogućava javnosti da sve kritizira kroz različite medijske oblike koji su danas lako dostupni.<sup>25</sup>

Nije iznenađujuće niti neostvarivo da komunalna poduzeća inovacijom definiraju niz novih poslovnih modela koji mogu stvarati dodatne vrijednosti i potencijale za samo poduzeće. Ono što je važna kod poslovnih modela komunalnih poduzeća jest da posjeduju ili razvijaju razumijevanje glavnih problema koji tište korisnike o njihovim temeljnim potrebama.

## **2.5. Resursi komunalnih poduzeća**

U organizacijskim studijama upravljanje resursima je učinkovit i djelotvoran razvoj resursa organizacije kada su potrebni. Takvi resursi mogu obuhvaćati financijske resurse, zalihe, ljudske vještine, proizvodne resurse ili informacijsku tehnologiju (IT) i prirodne resurse.

U području upravljanja komunalnim poduzećima razvijeni su procesi, tehnike i filozofije o najboljem pristupu raspodjeli resursa. Uključuju rasprave o dodjeli resursa između funkcionalnih i višefunkcionalnih resursa, kao i o procesima koje podržavaju organizacije.<sup>26</sup>

Upravljanje resursima ključni je element u poslovanju komunalnih poduzeća te procjene resursa aktivnosti i upravljanja ljudskim resursima. Obje su ključne sastavnice sveobuhvatnog plana upravljanja i izvršavanje komunalnih usluga ili proizvoda prema korisnicima (građanima).

---

<sup>24</sup> Koksalan M, Ozpeynirci S. B. (2009) An interactive sorting method for additive utility functions. *Comput Oper Res* 36, str. 40

<sup>25</sup> Vrcić, A. (2020) Reorganizacija komunalnog poduzeća za gospodarenje otpadom, *Oeconomicus – časopis za ekonomiju*, Vol. 12, str. 11-27

<sup>26</sup> Vrcić, A. (2020) Reorganizacija komunalnog poduzeća za gospodarenje otpadom, *Oeconomicus – časopis za ekonomiju*, Vol. 12, str. 11-27

Danas, u suvremeno doba informacijske tehnologije u poslovanju komunalnog poduzeća dostupni su softverski alati za upravljanje resursima koji automatiziraju i pomažu proces dodjele resursa projektima i transparentnost resursa portfelja, uključujući ponudu i potražnju za resursima.

Cilj ovih alata je obično osigurati da:<sup>27</sup>

- u organizaciji postoje zaposlenici sa potrebnim specifičnim skupom vještina i željenim profilom potrebnim za isporuku komunalne usluge,
- odlučuju o broju i skupovima vještina novih zaposlenika koje će zaposliti i rasporediti radnu snagu u razne projekte koje komunalno poduzeće želi provesti u svom poslovanju.
- unutar službi (odjela) komunalnog poduzeća učinkovitost ovih alata i procesa obično se prati mjerenjem stope naplate koja se može naplatiti kroz komunalne usluge ili proizvode.

Komunalno poduzeće koja želi biti uspješna u današnjem gospodarstvu morat će razumjeti resurse koje koristi, kako funkcioniraju u njezinom poslovnom modelu i kako ih maksimalno iskoristiti. Kako bi se resursi pravilno koristili za to treba postojati doneseni koncept strategije kao i važnost kvalitetnog odrađivanja strategije od strane zaposlenika.

U kontekstu poslovanja i ekonomije, resurs je bilo koji čimbenik koji je potreban za postizanje cilja ili obavljanje neke aktivnosti. Ukratko, oni su komponente koje su komunalnom poduzeću potrebne da bi poslovalo te zadovoljilo svoji uslugama korisnike. Resursi često uključuju zaposlenike, radni prostor, opremu ili kapital. Razumijevanje preciznosti onoga što komunalno poduzeće koristi presudno je kako bi se osiguralo da na najbolji način koristite dostupne resurse i da ne biste propustili rupe u svom poslovnom modelu.

Resursi komunalnog poduzeća mogu se podijeliti u nekoliko različitih vrsta. Neki od najčešće korištenih uključuju:<sup>28</sup>

- Rad: Gotovo svaki posao zahtijeva ljudski rad da bi prošao radni dan. Rad uključuje sve ljude koji rade za vas i poslove koji rade,
- Uprava: Bez ruke vodilje, mnoga bi poduzeća na kraju postigla vrlo malo. Zbog toga su menadžerske vještine i izvršavanje ključni resurs mnogih tvrtki,

---

<sup>27</sup> Fernnel, C. (2013) Utility companies, BPM strategies, Wiley and sons, str. 101

<sup>28</sup> Fernnel, C. (2013) Utility companies, BPM strategies, Wiley and sons, str. 80

- Stručnost: Kako bi se uistinu pomoglo poslovnom uspjehu, rad i upravljanje moraju se provoditi sa stručnošću. Znanje i vještina zaposlenika su neizostavan element.
- Oprema: Većina tvrtki zahtijeva specijalizirane alate za svoj posao, bilo da se radi o posebnom hardveru, jedinstvenom softveru ili stroju dizajniranom za obavljanje određenog zadatka,
- Financije: Financije tvrtke omogućuju joj korištenje mnogih drugih resursa. To može uključivati: isplatu plaća, kupnju opreme ili iznajmljivanje radnog prostora,
- Energija: U 21. stoljeću teško je voditi posao bez iskorištavanja energije, bilo da dolazi u obliku benzina za pogon flote kamiona ili električne energije za održavanje ureda punog računala,
- Zemljište: Zemljište je iznimno kao resurs ukoliko ga nije potrebno proizvoditi. Umjesto toga, može se poboljšati kako bi odgovarao potrebama određenog komunalnog poduzeća,
- Vrijeme: Budući da niti jedno komunalno poduzeće ne može postići svoje ciljeve trenutno, svako mora vrijeme tretirati kao resurs. Budući da se trošak vremena mjeri u odnosu na drugi resurs, vrijeme često treba uzeti u obzir uz resurse poput rada, energije i zemlje.

Ovo su samo neki od resursa koje mnoga komunalna poduzeća svakodnevno koriste, ovo nije iscrpan popis resursa za svaku organizaciju, jer svako komunalno poduzeće ima svoje jedinstvene potrebe. Razmišljajući o resursima koje koristi komunalno poduzeće, razmatraju se stavke koje su mu potrebne da nastavi kako svakodnevno, tako i dugoročno.

Resursi koje komunalno poduzeće koristi mogu se podijeliti na razne vrste. Upravljanje resursima je postupak raspodjele resursa kako bi komunalno poduzeće dovršilo svoj posao na najučinkovitiji mogući način. Ovaj postupak često rade ljudi koji su obučeni za upravljanje projektima i koji imaju stručnost i pozadinu za donošenje takvih vrsta prosudbi u ime poduzeća.<sup>29</sup>

Na menadžerima je da odluče kako najbolje iskoristiti resurse koji su mu na raspolaganju, te shvaćanje koji bi mu dodatni resursi mogli zatrebati i odredite gdje se resursi rasipaju u komunalnom poduzeću. Upravljanje resursima nužno je za svako komunalno poduzeće koje želi

---

<sup>29</sup> Fernnel, C. (2013) Utility companies, BPM strategies, Wiley and sons, str. 89

ostati rentabilno ili poslovati sa pozitivnom nulom, jer se u njihovoj djelatnosti često nema konkurencije (npr. isporuka vode ili struje).

Promjenjivo okruženje poslovanja utječe na to da komunalna poduzeća budu fleksibilnija i okretnija. Fleksibilnost u bilo kojem komunalnom poduzeću ogleda se na raznim razinama kao što su strategija, struktura, sustavi i resursi.<sup>30</sup>

Svaka organizacija posjeduje razne resurse kao što su, među ostalim, inovacijske sposobnosti, ljudi, tehnologija i financije. Ti se resursi mogu učinkovito koristiti fleksibilnim upravljanjem njima. To također zahtijeva provođenje procjene inicijativa za fleksibilnost na više frontova kako bi se odabrali i primijenili za stvaranje velike vrijednosti za organizaciju.

Danas se najčešće u komunalnim poduzećima pod resursima podrazumijeva i stavlja aktivnost na unapređivanju tehnike i tehnologije, zatim financiranja i marketinga (tržišta). Ljudstvu se pridaje minimalna važnost. To su u biti veliki strateški promašaji u definiranju i razvoju resursa poduzeća.<sup>31</sup>

Raspoloživost resursa presudna je za uspjeh planiranja poslovanja komunalnog poslovanja kada je riječ o isporuci njihovih komunalnih usluga (proizvoda) prema krajnjim korisnicima. Kad menadžeri komunalnog poduzeća imaju jasan pregled koji su resursi potrebni za izvršavanje zadataka, mogu precizno planirati samo komunalno poslovanje.

Ovaj postupak analize i praćenja odgovarajućeg fonda resursa komunalnog poduzeća nije tako jednostavno kao što zvuči. Kako bi se pronašli načini za učinkovito i naporno praćenje dostupnosti resursa, treba se prvo shvatiti koncept same fleksibilnosti i dostupnosti resursa.

Raspoloživost resursa pruža vam pregled rasporeda resursa i jasnu sliku o tome tko je dostupan za izvršavanje zadataka. Resurs može biti djelomično ili potpuno dostupan i mora se iskoristiti u punom kapacitetu. Na temelju tih podataka možete unaprijed planirati i rasporediti projektne zadatke, izbjegavajući moguće poteškoće u obavljanju komunalnog posla (Koksalan i Ozpeynirci, 2009).

---

<sup>30</sup> Koksalan M, Ozpeynirci S. B. (2009) An interactive sorting method for additive utility functions. *Comput Oper Res* 36, str. 57

<sup>31</sup> Koksalan M, Ozpeynirci S. B. (2009) An interactive sorting method for additive utility functions. *Comput Oper Res* 36, str. 70

Kada voditelji odjela (službi) unutar komunalnog poduzeća nemaju uvid u to koji su resursi raspoloživi za poduzeće, mogli bi preopteretiti sam resurs. U gorim scenarijima mogu čak riskirati da zapošljavaju osoblje koje nema vještine za izvršavanje zadataka, što će u krajnjem slučaju utjecati na kvalitetu isporučene komunalne usluge.

Štoviše, na važne parametre poput potražnje za resursima, kapaciteta resursa, nedostataka u vještinama i ljestvice iskorištavanja izravno utječe dostupnost resursa.

Raspoloživost resursa obuhvaća sljedeće stavke:<sup>32</sup>

- Potražnja za resursima: Broj resursa potrebnih za dovršenje određenog projekta. Može se ispuniti samo ako imate na raspolaganju pravi broj resursa.
- Kapacitet resursa: Skup resursa dostupan u vašoj organizaciji za preuzimanje odgovarajućih projektnih zadataka.
- Jaz u vještinama: Razlika između projektne potražnje i kapaciteta je jaz u vještinama.
- Optimalna ljestvica iskorištavanja: Učinkovita i produktivna upotreba resursa i njihovih vještina čini optimalnu ljestvicu korištenja.

Kada se ovim pokazateljima resursa ne upravlja učinkovito, oni mogu postaviti određene izazove u procesima upravljanja projektima.

Inteligentno upravljanje resursima pokreće uspjeh određenog komunalnog poduzeća, a uspjeh se manifestira prema kvalitetno isporučenim uslugama prema korisnicima. Uvođenje odgovarajućih, kvalificiranih ljudskih resursa pomoći će komunalnog poduzeću u održavanju kvalitete poslovanja te budućih projekata. Nedostatak učinkovitosti u planiranju resursa stoga može stvoriti prepreke za projekte u budućnosti.<sup>33</sup>

Raspoloživost resursa puno je više od samo jednog parametra koji se može uzeti zdravo za gotovo. Gore spomenuti izazovi usmjereni na resurse objašnjavaju kako se raspoloživost resursa, kada se ne podudara s potražnjom za resursima, može uzrokovati poteškoće na poslovanje komunalnog poduzeća. Voditelji odjela sada moraju temeljito sagledati raspoloživost resursa kako bi isporučili komunalnu uslugu ili proizvod u okviru proračuna i vremena.

---

<sup>32</sup> Gutić D. (2008) Menadžment komunalnih usluga, Golden marketing, Zagreb, str. 79

<sup>33</sup> Vrcić, A. (2020) Reorganizacija komunalnog poduzeća za gospodarenje otpadom, *Oeconomicus – časopis za ekonomiju*, Vol. 12, str. 11-27



### **3. RAST I RAZVOJ KOMUNALNIH PODUZEĆA U SUVREMENOM NAČINU POSLOVANJA**

#### **3.1. Koncept poslovanja i ograničenja**

Današnje poslovanje komunalnih je uokvireno kroz državno (javno) vlasništvo što predstavlja ponekad problem u konkurentnosti te uspješnosti poslovanja samog komunalnog poduzeća, što autor Nakić smatra kao odraz političkih kadroviranja te zadržavanja starih navika iz prošlih sustava upravljanja, a komunalna poduzeća se ponekad gledaju iz prizme socijalne niti prema određenom broju korisnika.<sup>34</sup>

Međutim, trenutno je u porastu trend prema deregulaciji, liberalizaciji i privatizaciji javnih komunalnih usluga, iako su mreže za dostavljanje takvih javnih usluga i dalje ostale monopolističke u strukturi kroz komunalne četvrti. Međutim, mnogi stručnjaci tvrde da bi došlo do smanjenja suvereniteta lokalnih sredina, a kasnije na državnoj razini oko glavnih prirodnih resursa.

Obavljanje komunalnih djelatnosti može se međutim povjeriti i subjektu koji nije izravno vezan za lokalnu vlast. To se čini odobravanjem koncesije (concession). Subjekt kojem se odobrava koncesija (koncesionar) može biti fizička ili pravna osoba koja se ugovorom obvezuje obavljati neku djelatnost pod propisanim uvjetima. Financijska sredstva za svoj rad koncesionar stječe naplatom svojih usluga od korisnika, a cijene tih usluga određuje lokalna vlast te ih obično jednom godišnje preispituje. Koncesija se daje na određeno vrijeme, obično na veći broj godina.<sup>35</sup>

Na primjer, vladini monopoli na komunalne usluge mogu biti korisni za javnost kada kontrola privatnih tvrtki nad tim komunalnim službama šteti javnim potrebama. Deregulacija je, međutim, dominantan trend komunalne industrije u kojem su prethodno privatizirane komunalne usluge koje je vodila država.

Deregulacija se također može odnositi na veće pravo na sudjelovanje u uslugama komunalne industrije, poput operacija proizvodnje električne energije među neovisnim proizvođačima električne energije (IPP), a ne samo kod tvrtki koje pružaju tradicionalne električne komunalne

---

<sup>34</sup> Vrcić, (2021) Upravljanje promjenama u cilju strateškog razvoja komunalnih poduzeća, Infinitus, Zagreb, str. 30

<sup>35</sup> Anić, T. (1999) Sustav obavljanja komunalnih djelatnosti u Republici Hrvatskoj, HRVATSKA JAVNA UPRAVA, god. 1. (1999.), br. 4., str. 623.-651

usluge. Mnogi koji se zalažu za privatnu kontrolu komunalnih usluga navode nekoliko ključnih prednosti, poput proširenja sustava, stabilizacije tržišta i povećane konkurencije između pružatelja usluga, što rezultira boljim ponudama za potrošače.<sup>36</sup>

Koncept i teorijski pristup istraživanju komunalnih poduzeća definira se kroz teorijsko znanje o menadžmentu kao i svim čimbenicima menadžmenta te druge teorijske osnove koje su važne pri rukovođenju poduzećima.

Danas, u suvremenom načinu poslovanja komunalnih poduzeća rukovodstvo sve više ovisi o tehnološkom upravljanju poslovnim procesima kako bi omogućili poboljšanje procesa kako bi podržali smanjenu razinu osoblja bez utjecaja na sigurnost radnika, pouzdanost sustava ili zadovoljstvo kupaca. Iz toga se može definirati kako je potrebno primjenjivati prošlo znanje, kao i primjenu novih menadžment znanja te trendova koji se mijenjaju u poslovnom okruženju komunalnih poduzeća.

Standardizirani i provedeni procesi rezultiraju uobičajenim radnim praksama u cijeloj organizaciji, bez obzira na regiju ili poslovnu jedinicu. Korištenje suvremenih teorijski saznanja i pretpostavki zajedno s konsolidacijom sustava daje integrirani skup koji se može racionalno primijeniti za poboljšanje radnih procesa, ispunjavanje regulatornih zahtjeva i smanjenje ukupnih troškova vlasništva.<sup>37</sup>

Teorijski pristup nudi organizacijama priliku da pozitivno promijene svoje poslovanje. Poslovni procesi koji pokreću posao i upravljanje imovinom mogu biti izvor konkurentske prednosti kroz upravljanje rizikom, stvaranje prihoda i zadovoljstvo kupaca.

Konsolidacija sustava u komunalnom poduzeću pokrenuta je temeljnom potrebom da komunalne usluge postanu dovoljno okretne da podrže transparentnost u svim djelatnostima, s vidljivošću u gotovo stvarnom vremenu s jedne strane i sposobnošću da zadovolje regulatore i kupce s druge strane. Kako bi to učinili, komunalne usluge imaju imperativ da uvedu modernu arhitekturu poduzeća koja podržava uslužno orijentiranu arhitekturu.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Vrcić, A. (2020) Reorganizacija komunalnog poduzeća za gospodarenje otpadom, *Oeconomicus – časopis za ekonomiju*, Vol. 12, str. 11-27

<sup>37</sup> Spellman, F. R. (2020) *Fundamentals of Public Utilities Management*, 1st Edition, CRC press, New York, str. 121

<sup>38</sup> Bausch, A., Burkhard-Schwenker, A. (2009). *Handbook Utility Management*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, str. 90

Konsolidacija sustava omogućuje komunalnim službama da stvore okvir koji može podržati tri ključna teorijska područja: organizacija poduzeća, standardizacija procesa, podataka i odgovornosti te fleksibilnost za promjenu i prilagodbu onome što slijedi.

Uz očitu uštedu troškova, konsolidirani sustavi upravljanja komunalnim poduzećem mogu se bolje pozabaviti upravljanjem operativnim rizikom, zdravljem i sigurnošću radnika te naporima u skladu s propisima, pomažući da komunalne usluge učine konkurentnijima.<sup>39</sup>

Danas su mnoge (nove) informacije dostupne svim poduzećima, pa tako sustav brže pruža informacije, a procesi modelirani prema najboljim praksama pomažu organizaciji da ima vidljivost i sposobnost za učinkovitije upravljanje svim fazama poslovanja

### **3.2.Strateški razvoj komunalnog poduzeća**

Strateški poslovni razvoj komunalnog poduzeća ogledava se kroz usklađivanje procesa i postupaka poslovnog razvoja sa strateškim poslovnim ciljevima poduzeća koja su usmjerena prema korisnicima komunalnih usluga ili proizvoda.<sup>40</sup>

Uloga strateškog poslovnog razvoja komunalnog poduzeća je stjecanje povjerenja kod građana (korisnika) usluge najvišeg prioriteta koristeći obećanja o zadovoljenju njihovih potreba i želja na kvalitetan način.

Odluka o tome koje ciljeve treba slijediti i strategije koje će se primijeniti za razvoj novog modela poslovanja komunalnog poduzeća zapravo je odluka s velikim ulogom. Dobra strategija, dobro implementirana, može potaknuti visoku razinu rasta i profitabilnosti pri isporuci i naplati komunalne usluge ili proizvoda. Neispravna (nekvalitetna) strategija može zaustaviti rast i projicirati stagnaciju u poslovanju komunalnog poduzeća.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Bausch, A., Burkhard-Schwenker, A. (2009). Handbook Utility Management. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, str. 91

<sup>40</sup> Gutić D. (2008) Menadžment komunalnih usluga, Golden marketing, Zagreb, str. 56

<sup>41</sup> Bausch, A., Burkhard-Schwenker, A. (2009). Handbook Utility Management. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, str. 125

Strateško upravljanje u komunalnom poduzeću podrazumijeva primarno implementirani i sustavni proces donošenja i realizacije integriranih odluka i aktivnosti njegovom menadžmenta s ciljem da poduzeće iskoristi anticipirane šanse u njegovom okruženju.<sup>42</sup>

Ipak, mnoga poduzeća posustaju u ovom kritičnom koraku. Oslanjaju se na navike iz prošlih vremena kada se često povode za misaom: „tako smo uvijek radili“.

Umrežavanje je vjerojatno najčešće korištena strategija poslovnog razvoja komunalnih poduzeća gdje često dođe do spajanja više poduzeća u nekakav oblik holdinga, pa se više komunalnih djelatnosti veže u jedno poduzeće.

Svakako je točno da se mnogi odnosi komunalnih poduzeća vežu u jedno, no problem nastaje kada ne dođe do rezanja nepotrebnog (viška) osoblja nego se samo poduzeća spoje bez vidljivih promjena.

Komunalna poduzeća s profesionalnim uslugama već desetljećima koriste telefonske pozive i poštu za izravnu komunikaciju sa korisnicima njihovih usluga. Suvremeno poslovno okruženje traži promjene u tom sektoru poslovanja komunalnim poduzećima, a komunalna poduzeća u socijalističkim zemljama kasne sa primjenom digitalizacije i modernog načina poslovanja, a novije tehnike digitalnog umrežavanja mogu pomoći komunalnom poduzeću u pogledu troškova i vremena, međutim i društveni mediji zahtijevaju ulaganje vremena i pažnje zaposlenika pa se često razvijaju digitalni odjeli za marketinške djelatnosti putem društvenih medija.<sup>43</sup>

Postoji nekoliko ključnih izazova s ovim strategijama. Prvo su relativno skupe, pa moraju biti u pravu kako bi bile učinkovite. Drugo, ako se korisnicima ne objasni na kvalitetan način nove inovacije u poslovanju s njima, može se stvoriti otpor. Ključno je imati vrlo privlačnu ponudu dostavljenu na vrlo kvalificirani i odgovoran način prema krajnjem korisniku. Nije lako ispravno izraditi ovu kombinaciju jer su ljudi sve zahtjevniji u pogledu komunalnih usluga i računa koje plaćaju.

Jedan od najvažnijih ciljeva komunalnih poduzeća te planiranja u njima jest kvalitetna i ažurna usluga, kao i realne cijene ispostavljenih usluga. Kako bi se to sprovelo potrebno je isplanirati

---

<sup>42</sup> Vrcić, A. (2020) Reorganizacija komunalnog poduzeća za gospodarenje otpadom, *Oeconomicus – časopis za ekonomiju*, Vol. 12, str. 11-27

<sup>43</sup> Bausch, A., Burkhard-Schwenker, A. (2009). *Handbook Utility Management*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, str. 89

proces isporučivanja usluge na kvalitetan način te isplanirati realne cijene tih usluga koje će korisnici u većini slučajeva prihvatiti.

Sva komunalna poduzeća, bez obzira na njihovu veličinu, strukturu i broj djelatnosti i vlasničku strukturu moraju imati i razvijati dugoročnu strategiju da bi mogla kvalitetno odgovoriti promjenjivim uvjetima u svojim djelatnostima i okruženju.<sup>44</sup>

Uobičajeno je kombinirati različite strategije poslovnog razvoja u komunalnom poduzeću jer je ono drukčije po opusu poslovanja od uobičajenih poduzeća, iz razloga što komunalna poduzeća često imaju i socijalnu nit prema korisnicima usluga glede plaćanja itd., pa kombinirana strategija ima smisla, pa snaga jedne strategije može potkrijepiti slabost druge.

Dobre namjere, bez obzira koliko ambiciozne bile, malo su stvarne vrijednosti za razvoj poslovanja. Nedovoljno ulaganje, nedostatak praćenja i nedosljedni napori karakteriziraju komunalna poduzeća su podloga neučinkovitom poslovnom razvoju.

### **3.3.Strateška prilagodljivost komunalnih poduzeća**

Strateška prilagodljivost svojstvo je koje omogućava modernim organizacijama da se pripreme za (uglavnom nepredvidive) promjene u svom okruženju. Kao što su pokazala neka istraživanja, tvrtke koje namjeravaju zadržati svoju stratešku fleksibilnost trebale bi ne samo voditi evidenciju trenutnih okolišnih trendova i promjena, već i uvoditi i konsolidirati uvjete poslovanja koji osiguravaju brzu provedbu promjena, čak i najradikalnijih.<sup>45</sup>

Međutim, komunalna poduzeća krase slaba fleksibilnost (prilagodljivost) tržišnim promjenama iz razloga što je njihova organizacija često kruta te ne prihvaća promjene ni trendove koji se javljaju na tržištu i okruženju.

Uz to, mnoga komunalna poduzeća bi trebala usvojiti scenarije kao elemente procesa strateškog planiranja, kao i upotrijebiti strateške alternative u fazi formuliranja razvojnih koncepata kako bi se lakše prilagodila mogućim promjenama u okruženju.

---

<sup>44</sup> Zheng K. Z. (2003). On the value of the objective utility theory: reconstruction of the micro-foundation of the political economy. Shandong People Publishing House, Jinan, China.

<sup>45</sup> Buble, M. (2000) Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 88

Strateška fleksibilnost komunalnog poduzeća nesporno je povezana s formuliranjem i provedbom planiranja. Današnja komunalna poduzeća koja posluju u dinamičnom i turbulentnom okruženju moraju uzimati u obzir učinke vanjskih čimbenika, čak i ako usvoje prilično rutinske procese planiranja. U takvim slučajevima strategije planiranja komunalnog poduzeća obično uključuju takozvane fleksibilne točke, tj. elemente koji se mijenjaju ovisno o vanjskim okolnostima.<sup>46</sup>

Vrijedno je napomenuti da ta komunalna poduzeća predstavljaju kohezivan pristup formuliranju i odabiru strategije, dok je njihov koncept razvoja usredotočen na rizike i opasnosti, koji se tumače kao potencijalni izvori konkurentske prednosti.

Suprotno tome, komunalna poduzeća koja predstavljaju rigidni pristup strategiji ne samo da zanemaruju učinke vanjskih čimbenika u svojim procesima planiranja, već i slijede svoje strateške ciljeve bez obzira na bilo koje ranije usvojene planove, zauzimajući pasivan stav i izbjegavajući rizik iz razloga što svoje usluge i proizvode plasiraju korisnicima (građanima). Ta komunalna poduzeća karakterizira snažan otpor promjenama i konzervativna organizacijska kultura koja je često usmjerena na neuklanjanje pogrešaka u poslovanju.<sup>47</sup>

Strateška fleksibilnost povezana je s rezultatima komunalnog poduzeća, posebno u vremenima turbulentnih promjena koje je donijela trenutna gospodarska kriza uzrokovana pandemijom Covid 19 virusa. Ova je povezanost posebno važna za komunalna poduzeća koje posluju sa izravnim klijentima (građanima) i isporučuju usluge od općeg interesa (voda, struja, čišćenje itd.), za razliku od tržišta koja karakterizira velika nesigurnost potražnje ili tehnološkog napretka, gdje se preferira snažna tržišna orijentacija po cijenu fleksibilnosti.

Paradoks strateške fleksibilnosti komunalnog poduzeća leži u činjenici da formuliranje strategije zahtijeva pažljive analize, a one nisu moguće, jer su prognoze razvoja tržišta i promjene okoliša opterećene neizvjesnošću na visokoj razini. Štoviše, komunalno poduzeće koje se može okarakterizirati kao kruto, gotovo je nemoguće zadržati svoju pokretljivost, prilagodljivost i reakciju na dinamične promjene u uvjetima na tržištu.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Vrcić, A. (2020) Reorganizacija komunalnog poduzeća za gospodarenje otpadom, *Oeconomicus – časopis za ekonomiju*, Vol. 12, str. 11-27

<sup>47</sup> Bausch, A., Burkhard-Schwenker, A. (2009). *Handbook Utility Management*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, str. 96

<sup>48</sup> Bausch, A., Burkhard-Schwenker, A. (2009). *Handbook Utility Management*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, str. 99

Jedna od glavnih prednosti primjene aspekta fleksibilnosti je povećana otpornost na rizik. To dovodi do drugog paradoksa strateškog upravljanja - što su nepovratnije odluke o ulaganju, manja je marža za njihovo mijenjanje i prilagođavanje strategije trenutnoj situaciji. To pak dovodi do povišene razine rizika.

Međutim, ako se komunalno poduzeće odluči usredotočiti na fleksibilnost strategije i izgubi sve odluke o ulaganju, može se suočiti sa situacijom u kojoj se nijedna strategija ne može sigurno provesti - čak ni ona najbolja.

To opet dovodi do povišenog rizika, iako različitog karaktera. Također treba napomenuti da kao rezultat promjena u okruženju nije uvijek moguće iskoristiti privremene mogućnosti konkurencije na temelju strateške fleksibilnosti zbog određenih unutarnjih ograničenja. To može uključivati tehnološke prepreke ili bilo koje postojeće veze i dogovore sa dionicima tvrtke.

### **3.4. Organizacijski učinci kao mjerilo rasta i razvoja komunalnih poduzeća**

Organizacijska performansa je sveprisutan pojam koji je unatoč tome slabo definiran. Iako konstrukcija ovisi o nizu jedinstvenih čimbenika povezanih sa svakom organizacijom, ipak nedostatak univerzalne definicije predstavlja izazov za profesionalce da se slože oko toga što točno podrazumijevaju pod organizacijskim učinkom.<sup>49</sup>

Ovaj pojam sažima postojeće dokaze o financijskim, socijalnim, psihološkim i operativnim aspektima organizacijske uspješnosti kako bi se došlo do sveobuhvatne definicije i uvele intervencije kako je poboljšati.

Rast poduzeća je determiniran ponajprije njegovom filozofijom i postojećim stanjem. Rast poduzeća koje zastupa tradicionalističku filozofiju bitno će se razlikovati od poduzeća koje je shvatilo bit strateškog menadžmenta.<sup>50</sup>

Postoji vjerojatno toliko interpretacija pojma organizacijskih performansi koliko i studija o tome. Učinkovitost organizacije mjeri se za različite razine hijerarhije i može se procijeniti za pojedince, skupine i cijelu organizaciju u cjelini.

---

<sup>49</sup> Drucker, F. P. (2006) Management, Third edition, John Wiley and sons, str. 67

<sup>50</sup> Vrcić, A. (2020) Reorganizacija komunalnog poduzeća za gospodarenje otpadom, *Oeconomicus – časopis za ekonomiju*, Vol. 12, str. 11-27

Mjeriti organizacijsku učinkovitost i performanse komunalnog poduzeća je važno iz razloga kako bi je poboljšali (učinkovitost i performanse). Bez obzira na ciljeve mjerenja organizacijske uspješnosti te performansi, rukovoditelji komunalnih poduzeća uvijek traže načine kako nadograditi prošlu uspješnost, odnosno povećati je.<sup>51</sup>

Pri procjeni učinka komunalnog poduzeća u cjelini treba usvojiti skup mjera kako bi se sve komponente mogle sveobuhvatno nadgledati i ocjenjivati. Najveći razlog leži u tome što su komunalna poduzeća složene organizacije koje se bave različitim oblicima komunalnih usluga koje zahtijevaju konstantno praćenje trendova i promjena u svijetu i na tržištu.

Ključna varijabla u mjerenju organizacijske izvedbe je integriranje formalne procjene strateškog planiranja u njegovo mjerenje. Kada organizacije procjenjuju svoje strateško planiranje pomoću unutarnjih i vanjskih procjena s kaskadnim sustavom ciljeva, strategija i planova, utvrđuje se da se poboljšava učinkovitost postizanja tih ciljeva.<sup>52</sup>

Menadžeri moraju uspostaviti snažno obrazloženje za razumijevanje onoga što se podrazumijeva pod učinkom i odabir mjera koje će se primijeniti za njegovo mjerenje. Dok definiraju što se podrazumijeva pod učinkom, rukovoditelji komunalnih poduzeća bi trebali razmisliti o svim dionicima, stupnju heterogenosti u okolišu, resursima i strateškim izborima te vremenskom okviru kreiranja i isporuke komunalnih usluga.

Organizacijske performanse predstavljaju nezaobilazan čimbenik u rastu i razvoju komunalnog poduzeća iz razloga što njihova učinkovitost generira pozitivne promjene te poboljšanje poslovanja samog komunalnog poduzeća (Bausch i Burkhard-Schwenker, 2009).

Konstantno mjerenje performansi komunalnog poduzeća dolazi do kontrole te korigiranja samih performansi u cilju poboljšanja poslovanja komunalnog poduzeća. Važnost kontroliranja performansi važna je iz razloga što je komunalno poduzeće okrenuto svim građanima (korisnicima) usluga koje su životno važne.

---

<sup>51</sup> Bausch, A., Burkhard-Schwenker, A. (2009). Handbook Utility Management. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, str. 112

<sup>52</sup> Drucker, F. P. (2006) Management, Third edition, John Wiley and sons, str. 127



## **4. USPOREDBA KOMUNALNIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ S KOMUNALNIM PODUZEĆIMA U BOSNI I HERCEGOVINI**

### **4.1. Komunalna poduzeća u BiH**

Komunalno poduzeće, u smislu Zakona o javnim poduzećima FBiH, je poduzeće (pravna osoba upisana u sudski registar kao trgovačko društvo, odnosno komunalno poduzeće koje je kao takvo određeno posebnim propisom) koje obavlja djelatnost od javnog društvenog interesa. (energetika, komunikacije, komunalne djelatnosti, upravljanje javnim dobrima i druge djelatnosti od javnog društvenog interesa), koje zapošljava najmanje 50 radnika, kao i poduzeće u kojem općina, grad, kanton, odnosno Federacija Bosne i Hercegovine ima udjel udjela u vlasništvu u iznosu od najmanje 50% plus jedna dionica, odnosno udjel neovisno o obavljanju djelatnosti.<sup>53</sup>

Osnivanje i rad komunalnih poduzeća provodi se na temelju propisa i Zakona o javnim poduzećima. Ove djelatnosti, koje se nazivaju i djelatnostima od posebnog društvenog interesa, pretežno su iz komunalnog područja (npr. proizvodnja i distribucija vode, pročišćavanje i uklanjanje otpadnih voda, proizvodnja i distribucija toplinske energije, distribucija plina, odvoz i zbrinjavanje otpada, javni prijevoz putnika u gradskom i prigradskom prometu i dr.) te u području gospodarske infrastrukture (ceste, javni prijevoz, željeznica, elektroprivreda i dr.). Osnivači komunalnog poduzeća mogu biti općina, grad, kanton i BiH, na temelju zakona ili na zakonu utemeljene odluke odgovarajuće skupštine društveno-političke zajednice.

Sredstva kojima se koristi javno poduzeće - koje osniva nadležno tijelo društveno-političke zajednice - u vlasništvu su države.

Na temelju članka 2. Zakona o javnim poduzećima FBiH komunalna poduzeća mogu biti organizirana u obliku dioničkog društva ili društva s ograničenom odgovornošću.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Zakon o komunalnom gospodarstvu BiH: <https://advokatbeganovic.ba/wp-content/uploads/Zakon-o-komunalnim-djelatnostima-HNK.pdf>

<sup>54</sup> Zakon o komunalnom gospodarstvu BiH: <https://advokatbeganovic.ba/wp-content/uploads/Zakon-o-komunalnim-djelatnostima-HNK.pdf>

Društvo s ograničenom odgovornošću - d.o.o. je trgovačko društvo u koje jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba ulažu temeljne uloge kojima sudjeluju u unaprijed dogovorenom temeljnom kapitalu.

Društvo s ograničenom odgovornošću osniva se na temelju društvenog ugovora koji moraju potpisati svi osnivači, a ako društvo osniva samo jedna osoba, društvo se osniva na temelju izjave o osnivanju koju donosi osnivač društvo u obliku javnobilježničkog akta. Pravnu osobnost stječe danom upisa u sudski registar.

Dioničko društvo je trgovačko društvo u kojem članovi (dioničari) sudjeluju s udjelima u temeljnom kapitalu podijeljenom na dionice. Dioničko društvo je pravna osoba koja pravnu osobnost stječe upisom u sudski registar. Društvo odgovara za svoje obveze cjelokupnom svojom imovinom. Dioničari ne odgovaraju za obveze društva. Temeljni akt dioničkog društva je statut. Njime se uređuje unutarnja organizacija društva.<sup>55</sup>

Dakle, glavna razlika je u tome što d.o.o. ima vlasnika ili vlasnike, ovisno o udjelu u temeljnom kapitalu, a članovi ne odgovaraju za obveze društva, dok d.d. ima upravu, nadzorni odbor i skupštinu, a za svoje obveze Društvo odgovara cjelokupnom svojom imovinom.

Može se reći da komunalna poduzeća čine okosnicu jedne države, jer ako imamo uspješna komunalna poduzeća, imat ćemo i uspješnu državu. Ali moramo biti svjesni da komunalna poduzeća ostvaruju manje poslovne dobitke u odnosu na privatna poduzeća.

Općenito, u BiH komunalna poduzeća zapošljavaju kadrove nepodobne za izborne funkcije, većinom su to članovi vodećih stranaka koje ih na ta mjesta postavljaju, ako se želi da komunalna poduzeća posluju uspješno i s minimalnim gubicima, na čelna mjesta javnih poduzeća moramo imenovati adekvatne ili visokoobrazovane ljude. Nadalje, problematika komunalnih poduzeća se javlja kroz složenu strukturu države koja je praktički podijeljena na dva entiteta i jedan district Brčko što podrazumijeva veliki broj istih poduzeća na malom području, pa se navodi slučaj Mostara koji je na razini grada za sve komunalne djelatnosti imao dva poduzeća iz ratnih i etničkih razloga koji su ostali iz rata.

---

<sup>55</sup> Zakon o komunalnom gospodarstvu BiH: <https://advokatbeganovic.ba/wp-content/uploads/Zakon-o-komunalnim-djelatnostima-HNK.pdf>

Na kraju, može se reći da će komunalna poduzeća, iako imaju negativna obilježja, i dalje biti zastupljena u velikom broju modernih zemalja i činiti okosnicu razvoja tih zemalja.

#### **4.2. Komunalna poduzeća u RH**

Kada je riječ o komunalnim poduzećima može se reći da su ona znatno razvijenija i napredija od komunalnih poduzeća u BiH. Također za potrebe izrade rada pregledan je i zakonski okvir poslovanja komunalnih poduzeća. U pravnom sustavu Republike Hrvatske komunalne djelatnosti spominju se u Zakonu o komunalnom gospodarstvu kao i u posebnim zakonima u kojima su navedene djelatnosti obuhvaćene svakom od ovih djelatnosti.

Prema Zakonu o komunalnom gospodarstvu (NN 68/18, 110/18, 32/20) komunalne djelatnosti su:<sup>56</sup>

- Opskrba pitkom vodom, odvodnjavanje i pročišćavanje otpadnih voda,
- Prijevoz putnika u javnom prijevozu,
- Čistoća,
- Odlaganje komunalnog otpada,
- Održavanje javnih površina,
- Održavanje nerazvrstanih cesta,
- Tržnice na malo,
- Održavanje groblja i krematorija,
- Prijevoz umrli,
- Dimnjačar,
- Javna rasvjeta.

Istraživanje koje je proveo Vrcić (2021) je pokazalo kako komunalna poduzeća na razini RH kaskaju za modernizacijom i prihvaćanjem novih trendova. Isto tako često se događa da je uloga menadžmenta jako slaba te ograničavajuća zbog okvira komunalnog posla. Nadalje, komunalna poduzeća pokazuju da uglavnom imaju specijaliziranu vrstu usluge, odnosno bave se određenim poslovima te rijetko dolazi do proširenja komunalne djelatnosti i usluga.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Zakon o komunalnom gospodarstvu RH: <https://www.zakon.hr/z/319/Zakon-o-komunalnom-gospodarstvu>

<sup>57</sup> Vrcić, (2021) Upravljanje promjenama u cilju strateškog razvoja komunalnih poduzeća, Infinitus, Zagreb, str. 90

Komunalna poduzeća na području Republike Hrvatske i dalje krasi zaostajanje za promjenama i trendovima na tržištu, ali i shvaćanju komunalne djelatnosti.

Većina komunalnih poduzeća su javna, a ne privatna što problematizira samu činjenicu da su troma i krute te teško prihvaćaju novonastale promjene. Menadžment u dosta tih komunalnih poduzeća nema niti viziju ni misiju, a strategije su tek rijetkost u nekim većim gradovima Republike Hrvatske.

Također istraživanja komunalnih poduzeća ne mogu biti jednoznačna jer su se ona provodila i u različitim tržišnim uvjetima, pa je teško usporediti komunalno poduzeće jedne razvijene zemlje sa drugom nerazvijenom, ili bolje rečeno jedne tradicijsko-kapitalističke države sa zemljama poput BiH koja je uslijed tranzicije tek sada prihvatila kapitalizam i njegove tekovine..

#### **4.3. Analiza usporedbe komunalnih poduzeća dviju država**

U ovom potpoglavlju se analiziraju i uspoređuje koncept i djelovanje komunalnih poduzeća u RH i BiH. Može se odmah istaknuti kako su komunalna poduzeća znatno naprednija od onih u BiH iz razloga što je Republika Hrvatska razvijenija zemlja općenito, ali isto tako i što je Republika Hrvatska dio Europske unije te su joj od 2013. godine dostupna sredstva iz europskih fondova za rast i razvoj komunalnih poduzeća.

Komunalna poduzeća u BiH karakterizira složenost upravljanja po etničkoj liniji, te slaba primijenjena tehnologija u poslovanju. Uređenost države na dva entiteta, distrikt Brčko te unutar toga na puste županije (kantone) koji imaju svoje vlade koči ujednačen i harmoniziran rast i razvoj komunalnih poduzeća. Nažalost, BiH u smislu komunalnih poduzeća najčešće ovisi o donacijama Europskih država ili nekih skandinavskih poput Norveške pa se poslovanje komunalnih poduzeća u BiH može okarakterizirati kao nerazvijeno, nazadno i nefunkcionalno što se može vidjeti kada se putuje u BiH.

Nadalje, nedostatak tehnologije rezultira smanjenim ili ograničenim komunalnim djelatnostima. Za neke komunalne djelatnosti kao što je proces održivog gospodarenja otpadom koncept uopće ne postoji. Republika Hrvatska je ulaskom u Europsku uniju počela primijenjivati standarde i politike koje u BiH ne postoje.

Također, kod određenih komunalnih djelatnosti došlo je do privatizacije u Republici Hrvatskoj kao što su poduzeća za gospodarenje otpadom, dok je u BiH to isključivo pod mjerodavnosti javnih komunalnih poduzeća.

Tablica 1. Prikaz usporedbe

Parametar usporedbe	Hrvatska	Bosna i Hercegovina
Strategije u komunalnim poduzećima	Sva poduzeća imaju strategije uvjetovane EU direktivama	Strategije imaju pojedina poduzeća
Primijenjena tehnologija	Visoka tehnologija	Nerazvijena i slaba tehnologija
Organizacija poslovanja	Funkcionalni i na zavidnoj visini	Složena i nefunkcionalna
Širina komunalnih djelatnosti	Pokrivenost komunalnih djelatnosti kao i na razini EU	Nedostaju određene komunalne djelatnosti
Javna i privatna komunalna poduzeća	Privatna i javna	Javna
Uređenost kadrovskih pitanja	Visoka – određena zakonom o službenicima	Slaba – etnički (konstitutivni) princip zapošljavanja u određenim poduzećima
Zakonski okvir	Rigorozan	Neučinkovit

Izvor: Izrada autora

Kao što je vidljivo iz tablice, uspoređena su komunalna poduzeća dviju država pa se navodi kako u RH postoje strategije poslovanja unutar komunalnih poduzeća što nije slučaj za BiH. Nadalje, u RH je primijenjena visoka tehnologija za razliku od BiH koja često ovisi o donacijama.

Organizacija poslovanja u RH je na visokoj razini jer je uvjetovana smjernicama i direktivama EU, dok je u BiH ona složena i nefunkcionalna iz razloga postojanja više istih poduzeća na istom području koja su organizirana po etničkom principu.

Nadalje, širina komunalnih poduzeća se ogledava u novim održivim konceptima rasta i razvoja, pa se u RH nalaze neke nove komunalne djelatnosti kao što je održivo gospodarenje otpadom dok toga u BiH još nema.

Komunalna poduzeća su u RH privatna i javna, dok su u BiH isključivo javna. Zakonski okvir u RH je rigorozan jer su komunalna poduzeća odgovorna poslovati prema EU pravilima iz kojih crpe sredstva i tehnologiju za rad, a kada se ne ispune očekivanja moraju odgovarati financijski prema EU komisiji, dok je u BiH zakonski okvir slab i neučinkovit. Što opet govori o složenosti državne organizacije koja je uvjetovana entitetima, distriktima te mnogim županijama i kantonima.

## 5. ZAKLJUČAK

Kroz ovaj rad je obrađena tema komunalnih poduzeća, odnosno komunalnih djelatnosti kroz teorijski pristup, ali i kroz komparativni prikaz komunalnih poduzeća u RH i BiH. U današnjem turbulentnom i globalistički nastrojenom tržištu, važno je kvalitetno upravljati komunalnim poduzećem jer je on zapravo servis usluga građana, poslovni izazovi u 21. stoljeću traže od današnjih menadžera posebne vrline. Te vještine su inovativnost, fleksibilnost te usmjerenost ka kvalitetnom ustrojstvu i vođenju samog poduzeća. Za kvalitetno vođenje poduzeća zadužen je menadžment koji donosi strategije i smjernice u kojem pravcu će poduzeće ići. Rad se obradio kroz teorijski koncept te istraživački dio.

Danas, u suvremenom načinu poslovanja komunalnih poduzeća vodstvo sve više ovisi o tehnološkom upravljanju poslovnim procesima kako bi omogućili poboljšanje procesa kako bi podržali smanjenu razinu osoblja bez utjecaja na sigurnost radnika, pouzdanost sustava ili zadovoljstvo kupaca. Iz toga se može definirati kako je potrebno primjenjivati prošlo znanje, kao i primjenu novih menadžment znanja te trendova koji se mijenjaju u poslovnom okruženju komunalnih poduzeća.

Za kvalitetno i uspješno poduzeće zadužen je menadžment poduzeća. Menadžment poduzeća treba na vrijeme pratiti promjene nastale u okruženju poduzeća, kao i na unutarnjem ustrojstvu, kako bi pravodobno reagirali i uklonili negativne pojave.

Kvaliteta upravljanja komunalnim poduzećem i komunalnim djelatnostima postaje sve više presudan tržišni faktor koji izdvaja određenu kompaniju od određeno poduzeće od ostalih. Važnost kvalitete upravljanja je veoma prisutno pitanje u teoriji i praksi suvremenog menadžmenta, a naročito posljednjih desetljeća prošlog stoljeća. Upravljačke sposobnosti menadžera i zaposlenika određenog poduzeća su važna poluga i alat u borbi s konkurencijom na tržištu.

Mnoge dostupne komunalne djelatnosti uključuju velike tvrtke koje nude više usluga, poput električne energije i prirodnog plina. Druga komunalna poduzeća mogu se specijalizirati za samo jednu vrstu usluga, poput vode. Neka se poduzeća za proizvodnju električne energije oslanjaju na čiste i obnovljive izvore energije, poput vjetroturbina i solarnih panela.

Komunalne djelatnosti zahtijevaju značajnu količinu skupe infrastrukture pa posljedično u svojim bilancama nose velike iznose duga. Ta zaduženja čine komunalije preosjetljivima na promjene tržišne kamatne stope, a budući da su komunalne usluge kapitalno intenzivne, zahtijevaju stalan priljev sredstava za financiranje nadogradnje infrastrukture i kupnje nove imovine.

Budući da mnoge države dopuštaju potrošačima prelazak s jednog komunalnog operatora na drugog, potrošači obično biraju najjeftinijeg lokalnog operatera. Proizvođači sa višim troškovima na kraju će biti eliminirani s tržišta, osim ako na vrijeme mogu smanjiti svoje troškove.



## LITERATURA

1. Anić, T. (1999) Sustav obavljanja komunalnih djelatnosti u Republici Hrvatskoj, HRVATSKA JAVNA UPRAVA, god. 1. (1999.), br. 4., str. 623.-651
2. Bausch, A., Burkhard-Schwenker, A. (2009). Handbook Utility Management. Springer-Verlag Berlin Heidelberg,
3. Buble, M. (2000) Management, Ekonomski fakultet, Split,
4. Drucker, F. P. (2006) Management, Third edition, John Wiley and sons,
5. Fernnel, C. (2013) Utility companies, BPM strategies, Wiley and sons,
6. Gutić D. (2008) Menadžment komunalnih usluga, Golden marketing, Zagreb,
7. Koksalan M, Ozpeynirci S. B. (2009) An interactive sorting method for additive utility functions. Comput Oper Res 36,
8. Spellman, F. R. (2020) Fundamentals of Public Utilities Management, 1st Edition, CRC press, New York
9. Vrcić, A. (2020) Reorganizacija komunalnog poduzeća za gospodarenje otpadom, Oeconomicus – časopis za ekonomiju, Vol. 12, str. 11-27
10. Vrcić, (2021) Upravljanje promjenama u cilju strateškog razvoja komunalnih poduzeća, Infinitus, Zagreb,
11. Zhang Y. T., Chen H. Y. (2000). Utility function and optimization. Science Press, Beijing, China
12. Zheng K. Z. (2003). On the value of the objective utility theory: reconstruction of the micro-foundation of the political economy. Shandong People Publishing House, Jinan, China.

### Internetski izvori:

1. Zakon o komunalnom gospodarstvu RH: <https://www.zakon.hr/z/319/Zakon-o-komunalnom-gospodarstvu>
2. Zakon o komunalnom gospodarstvu BiH: <https://advokatbeganovic.ba/wp-content/uploads/Zakon-o-komunalnim-djelatnostima-HNK.pdf>