



**MURS-EKOM d.o.o.**

Poduzeće za komunalne usluge i trgovinu

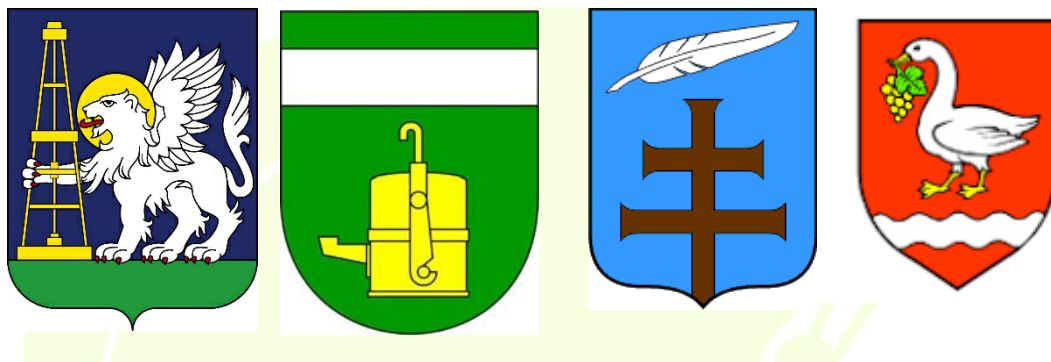
40315 Mursko Središće, Frankopanska 8

Tel/Fax: +385 40 543 314 | [www.murs-ekom.hr](http://www.murs-ekom.hr)

**PLAN I PROGRAM POSLOVANJA**

**TRGOVAČKOG DRUŠTVA "MURS-EKOM d.o.o."**

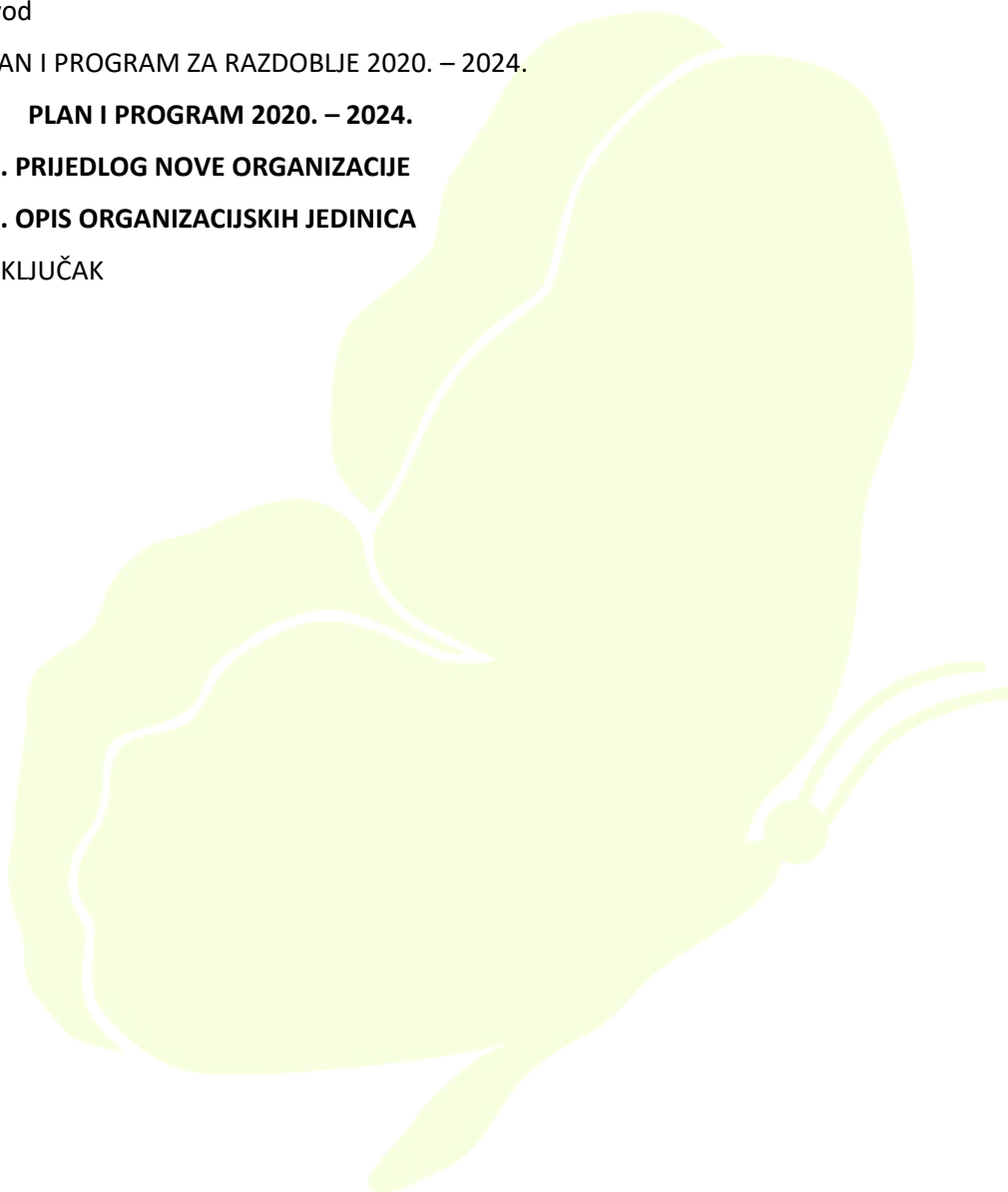
**ZA RAZDOBLJE 2020.-2024. GODINE**



**IZRADIO : Josip Sršan, struč.spec.ing.aedif.**

## SADRŽAJ

1. Uvod	3
2. PLAN I PROGRAM ZA RAZDOBLJE 2020. – 2024.	5
<b>2.1. PLAN I PROGRAM 2020. – 2024.</b>	7
<b>2.1.1. PRIJEDLOG NOVE ORGANIZACIJE</b>	11
<b>2.1.2. OPIS ORGANIZACIJSKIH JEDINICA</b>	12
3. ZAKLJUČAK	14



## 1. UVOD

Trgovačko društvo Murs-ekom d.o.o. u vlasništvu jedinica lokalne samouprave (u daljnjem tekstu JLS), Grada Mursko Središće, Općine Vratišinec, Općine Sveti Martin i Općine Selnica obavlja komunalne djelatnosti u koje spada: skupljanje, odvoz i gospodarenje otpadom, poslovi održavanja groblja i organizacija ukopa, održavanje čistoća prometnih površina, poslove košnje i održavanja zelenih površina i sadnju cvijeća, održavanje vertikalne signalizacije te zimskog održavanja nerazvrstanih cesta i parkirališta.

Gospodarenje otpadom kao osnovna djelatnost tvrtke obuhvaća niz aktivnosti, odluka i mjera te za provedbu istih potrebna je uska suradnju političkog vodstva, stručnjaka te stanovništva. Gospodarenje otpadom predstavlja značajan problem zaštite okoliša u Republici Hrvatskoj. Zakonodavni okvir gospodarenja otpadom u Hrvatskoj usklađen je sa pravnom stečevinom EU, a *Zakon o održivom gospodarenju otpadom (NN 94/13, 73/17 i 14/19)* (u daljnjem tekstu ZOGO) predstavlja ključni/ usklađeni propis. ZOGO utvrđuje mjere za sprječavanje ili smanjenje opasnog djelovanja otpada na ljudsko zdravlje i okoliš kroz smanjenje količina otpada koje nastaju te se uređuje gospodarenje otpadom bez uporabe rizičnih postupaka po ljudsko zdravlje i okoliš, uz korištenje vrijednih svojstava otpada, utvrđuju sustav gospodarenja otpadom uključujući red prvenstva gospodarenja otpadom, načela, ciljeve i način gospodarenja otpadom, strateške i programske dokumente u gospodarenju otpadom, nadležnosti i obveze u gospodarenju otpadom, lokacije i građevine za gospodarenje otpadom, djelatnosti gospodarenja otpadom, prekogranični promet otpada, informacijski sustav gospodarenja otpadom te upravni i inspekcijski nadzor nad gospodarenjem otpadom.

Murs-ekom d.o.o. kao pravna osoba koja svom poslovanju održava groblja treba se pridržavati osnovnog pravnog okvira iz tog područja, *Zakon o groblju (NN 19/98, 50/12 i 89/17)* (u daljnjem tekstu ZOG) predstavlja pravni okvir za tu djelatnost. ZOG uređuje

izgradnju, korištenje i upravljanje grobljima, uređuje da je groblje ograđeni prostor na kojem se nalaze grobna mjesta, prateće građevine i komunalna infrastruktura.

Poslove košnje i održavanja zelenih površina definirane su planom održavanja zelenih površina, koji sadrži uvjete košnje, učestalost i način košnje pojedinih zelenih površina.

Ostale komunalne djelatnosti i usluge definirane su u Planu održavanja komunalne infrastrukture svake JLS, a koji obuhvaća sljedeće : odvodnja atmosferskih voda, održavanje čistoće u dijelu koji se odnosi na čišćenje javnih površina, održavanje javnih površina, održavanje nerazvrstanih cesta, održavanje groblja, javna rasvjeta.

Poznavanjem pravnih normi omogućuje kvalitetno funkcioniranje tvrtke unutar zakonskih okvira, a preuzimanjem trgovačkog društva od strane JLS-ova tvrtka ima mogućnost širenja djelatnosti te prilagođavati poslovanje potrebama JLS-a ali i tražiti mogućnosti širenja poslovanja i konkurentnosti u sklopu svojih tehničkih i poslovnih mogućnosti.

## **2. PLAN I PROGRAM ZA RAZDOBLJE 2020. – 2024.**

Plan i program rada svake tvrtke je moguće kvalitetno postaviti uz realnu analizu postojećeg stanja te uz viziju gdje želimo biti te jasno zacrtanim putem kako do tamo doći.

Ovaj program rada za razdoblje 2020. – 2024 godinu nastao je analizom postojećeg stanja, a definiran je slijedećim redoslijedom ideja:

1. Misija tvrtke – sadašnja „Naša je misija kontinuirano unapređenje kvalitete usluga rezultat čega je i trajna briga za čišći okoliš i poboljšanja iskoristivosti otpada kao sekundarne sirovine“ temelj je za definiranje cjelokupne poslovne ideje predstavljene u ovom programu. Kao početna baza koja se nadograđuje i oko koje je potrebno stvarati poboljšanja i širiti poslovanje. Iz te baze predlažem da se i misija tvrtke promijeni na način da se uključe svi sadašnji i budući segmenti poslovanje te misiju tvrtke predlažem da definiramo kao :

- „Postati strateški ključ u definiranju i održavanju vizualnog identiteta općina i grada, koja svojim poslovanjem poboljšava kvalitetu života žitelja. Svojim odgovornim ponašanjem i poslovanjem postati prepoznatljiv faktor u dijelu očuvanja okoliša. Suradnjom i edukacija sa žiteljima dostići Europske standarde u prikupljanju i zbrinjavanju otpada.“

2. Glavne strateške odrednice – nastavlja se u smjeru definirane misije i vizije tvrtke te su u kratkim crtama prikazane metode za postizanje zadanih ciljeva poboljšanja uspješnosti poslovanja kroz različite segmente.

3. Operativni program rada do 2024.- predstavlja temeljnu okosnicu planiranja, pokretanja, organiziranja, vođenja, razvijanja i kontrole poslovnih aktivnosti tijekom narednog četverogodišnjeg razdoblja. Naime, samo pažljivim planiranjem i analiziranjem svih važnih dijelova poslovanja mogu se postići bolji (optimalni) rezultati.

4. Vizija predstavlja široku sliku kojoj neka tvrtka općenito teži. Viziju kao takvu potrebno je različitim instrumentima implementirati u poslovanje, integrirati je u

svakodnevne procedure i ono što je najvažnije upoznati radnike, te korisnike usluga sa istom. Upravo zato vizija komunalnog poduzeća u idućem razdoblju, od 2020. do 2024. jest sljedeća:

- usmjerenje na kontinuirano pružanje izvrsne komunalne usluge razvojem i stalnim unapređivanjem vlastitih tehničko-tehnoloških i ljudskih resursa
- usmjerenje na principe zaštite okoliša te održivog razvoja
- osiguranje stalnog obrazovanja svih radnika
- aktivno sudjelovanje u promicanju ekologije i održivog razvoja prema svim korisnicima usluga tvrtke Murs – ekom d.o.o.

Implementiranje misije i vizije u poslovanje je proces koji traje nekoliko godina, no ukoliko upravo te odrednice misije i vizije budućeg djelovanja tvrtke pretvorimo u operativne aktivnosti i ciljeve tada to znači da ono mora počivati na povećanju zadovoljstva svih korisnika usluga i to kroz:

- unapređivanje postupanja komunalnim otpadom
- sanacija svih nastalih divljih deponija te postavljanje kontinuiranog praćenja stanja okoliša
- stalnim unapređivanjem održavanja, uređenja i čišćenja javnih i zelenih površina, parkova, šuma, ulica, cesta, naselja i groblja poticati sliku uredne i komunalno funkcionalne cjeline – te provoditi akcije prepoznatljivosti u stvaranju brenda grada Mursko Središće kao „*zeleni grad na Muri*“
- nastavak podizanja nivoa ukupne uređenosti svih zelenih površina gradnjom i opremanjem novih površina u skladu sa lokalnim podnebljem, te razvijanje dodatnih sadržaja na gradskoj šetnici uz rijeku Muru
- poštivanje načela ekonomičnosti, racionalnosti i svrsishodnosti

- težiti temeljnom cilju da prostor u kojem Murs-ekom d.o.o. kao komunalna tvrtka djeluje učini ugodnijim i poželjnijim za život svih korisnika usluga

- upoznavanje korisnika, šire javnosti i medija sa misijom i vizijom te operativnim aktivnostima i ciljevima u cilju povećanja transparentnosti poslovanja, te približavanja istima u cilju stvaranja kvalitetnog odnosa komunikacije i povjerenja uz stvaranje slike socijalno senzibilnog poduzeća.

## **2.1. PLAN I PROGRAM 2020. – 2024.**

Temelji se na dva cilja:

- Optimalizacija poslovnih procesa, kvalitetno i odgovorno korištenje resursa i potencijala tvrtke
- Širenja djelatnosti te prilagođavati poslovanje potrebama JLS-a te tražiti mogućnosti širenja poslovanja i konkurentnosti na tržištu u sklopu svojih tehničkih i poslovnih mogućnosti.

Cilj mi je u planu i programu postaviti specifične ciljeve koji su jasni i jednostavni, time si omogućavam da isti budu jednostavno mjerljivi te razumljivi i svima koji procjenjuju ostvarenje ciljeva. Ostvarenje ciljeva planiram sprovesti uključivanjem svih djelatnika tvrtke, njihovih vještina, znanja i metodama nagrađivanja, kontrole osigurati kontinuiranost u poslovanju i razvijanju dobrih međuljudskih odnosa.

Postavljenjem dvaju relativno jednostavnih ciljeva omogućujem jednostavno mjerenje i ocjenjivanje praćenja promjena, a s obzirom na vremenski okvir smatram da je to osnova za buduće poslovanje te daljnje širenje i poboljšanje u vremenskom periodu od 2024. – 2028. godine.

Plan i program rada sadrži čitav niz aktivnosti koje je potrebno provesti kako bi se realizirale prethodno navedene glavne strateške odrednice. Same aktivnosti koje je

potrebno provesti zahtijevat će angažman kako ljudskih resursa tako i tehničko-tehnoloških uz poštivanje ekonomskih načela poslovanja.

Pa tako redom i prioritetom slijede aktivnosti:

- uvođenje i jačanje odjela kontrolinga kao odjela koje u poslovanju pridonosi kontrolom, analizom i praćenjem svih segmenata poslovanja te svih hijerarhijskih nivoa:
  - društvo - d.o.o.
  - organizacijske jedinice – OJ
  - mjesta troška – MT
  
- uz odjel kontrolinga jačati sustavne analize strukture troškova na sljedećim nivoima:
  - dnevnog praćenja odrađenih sati radnika po mjestima troška sa praćenjem izvršenih količina rada koje služi za izradu faktura prema jedinicama lokalne samouprave i ostalim korisnicima usluga
  - redovna kontrole energenata, posebice gorivo traktora, kosilica
  - kontrole potrošnog materijala te uvođenje osobnog zaduženja potrošnog materijala i sredstava rada
  - digitalizirati procedure naručivanja materijala i načina rada uz optimiziranje 'neprintanja' raznih materijala i maksimiziranje korištenje elektronskog načina komuniciranja (web portal, e-mailovi, server, itd.)
  - kalkulacija najnižih graničnih troškova



- kalkulacija donje granice rentabilnosti radi formiranja konkurentnih cijena te utvrđivanja maksimalne marže koju društvo postiže i može ostvariti (npr. prilikom utvrđivanja cijena prema ostalim korisnicima)
- revidiranja poslovnih uslužnih ugovora sa velikim poslovnim korisnicima na temelju kalkulirane donje granice rentabilnosti
- redovito praćenje i kontrole dugovanja poslovnih i privatnih korisnika usluga
- obračun naplate zateznih kamata na sva dugovanja, kako za poslovne tako i za privatne korisnike u cilju bolje naplate
- uvođenje dnevnih i tjednih terminskih planova te točno utvrđivanje potrebnih odrađenih sati i drugih resursa
- uvođenje terminskih planova prikupljanja otpada te točno utvrđivanje potrebnih odrađenih sati i drugih resursa
- uvođenje digitalnog obavještanja korisnika o odvozu otpada te ostalim uslugama tvrtke
- povećanja efikasnosti upravljanja poslovnim rezultatima na svim nivoima
- jačanje odjela kvalitete uz brže i efikasnije promjene kroz konstantno unapređenje i podizanje kvalitete usluge
- konstantno unapređenje Standarda poslovanja te operativnih procedura i to na sljedećim nivoima:
  - dnevne operativne poslovne procedure za svako radno mjesto u svakom odjelu
  - operativne procedure u kriznim situacijama
- U cilju povećanja efikasnosti poslovanja na svim razinama poduzeća kroz :
  - razradu varijabilnog dijela plaće
  - određivanje jasnih kriterija za dodjelu varijabilnog dijela plaće

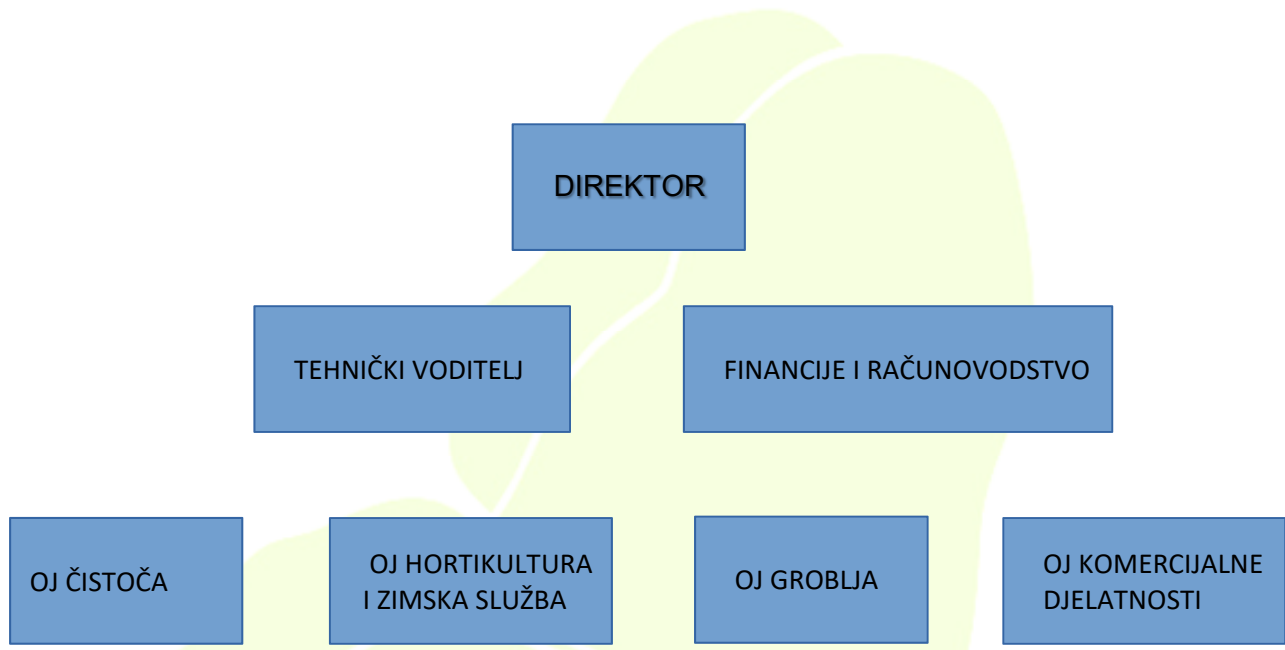
- upoznavanje radnika sa jasnim kriterijima za dodjelu varijabilnog dijela plaće
- uvođenje radnika mjeseca i radnika godine kao vid stimulacije radnika
- uvođenje bonus shema za linijsko rukovodstvo / šefove uz vezivanje istih za učinkovitost po mjestu troška u kojima su odgovorni
- provođenje anketa sa radnicima o zadovoljstvu radnika sa poslodavcem, odnos radnika sa šefovima te osobno zadovoljstvo radnim mjestom i to jednom godišnje
- analiza i revizija voznog parka kroz sljedeće operativne aktivnosti:
  - analiza troškova održavanja za svako pojedino vozilo
  - digitalizacija vođenja knjige za svako vozilo uz sljedeće stavke: servis, kilometraža, ime korisnika na dnevnoj bazi te potrošnja goriva
  - veća iskorištenost svakog pojedinog vozila u satima
  - optimiziranje kretanja vozila odnosno točno definiranje dnevne rute kretanja i puta vozila radi prikupljanja otpada u cilju smanjenja troškova goriva te odrađenih sati – odnosno definiranje plana prikupljanja i odvoza smeća
- uvođenje raznih workshopova i radionica uspostavljajući time sustav permanentnog obrazovanja (razvijanje osnova informatičke pismenosti „Excel“ i sl), a u cilju poboljšanja radne učinkovitosti i komunikacije, kao i sposobnosti rukovođenja
- nastavak redovitog anketiranja privatnih i poslovnih korisnika radi ispitivanja zadovoljstva pruženih usluga, njihovim očekivanjima te načinima na koji poboljšati poslovanje
- ispitivanje kataloga poslova, opisa radnih mjesta te zadataka svakog pojedinog radnog mjesta uz prioritarno usvajanje nove organizacijske sheme koja je u nastavku ovoga programa

- ažuriranje novih web stranica, otvaranje Facebook stranice, razvijanje ostalih mobilnih aplikacija uz prethodno formiranje tima za web stranica te plasiranje misije i vizije, informacija o poslovanju, cjenika, događaja te svih eko akcija na području grada i općina uz formiranje kvalitetnog sustava informiranja šire javnosti o uključivanja u iste, formiranje interaktivnog dijela stranica sa pitanjima te ankete građanima (ankete provoditi kako na vlastitim web i Facebook stranicama, tako i u suradnji sa drugim portalima)
- jačanje prepoznatljivosti vizualnog identiteta poduzeća i radnika u široj javnosti unificiranjem uniformi svih radnika izvan upravne zgrade (odnosno svih radnika osim radnika u administraciji),
- organiziranje edukacija za djecu u vrtićima i osnovnim školama na temu važnost ne bacanja otpada - katalogiziranje svih usluga koje se pružaju te kvalitativno oplemenjivanje asortimana katalogiziranih usluga kroz pružanje novih usluga poput strojnog pometanja (tvrkama ili drugim proizvodnim tvrkama sa velikim površinama za ,posredovanje u organiziranju uporabe i zbrinjavanja otpada u ime drugih, savjetovanje u vezi rukovanja otpadom itd.,
- jačanje hortikulture djelatnosti posebno u dijelu projektiranje zelenih površina te ponuda usluga prema trećim licima
- uređenje informativnih panoa na grobljima sa digitalizacijom podataka
- jačanje brenda „ZELENI GRAD NA MURI“

### **2.1.1. PRIJEDLOG NOVE ORGANIZACIJE**

Prijedlog nove organizacije se temelji i na činjenici da se komunalno poduzeće može baviti komercijalnim i nekomercijalnim djelatnostima. Nekomercijalne djelatnosti potrebno je obavljati uz najoptimalnije troškove, dok se komercijalne djelatnosti moraju plasirati na tržište nakon kalkulacije najnižih troškova te utvrđivanje mogućih marži u cilju ostvarivanja što više dobiti. Rezultat povećanja komercijalnih djelatnosti indirektno će utjecati na smanjenje troškova komunalnih djelatnosti. Ujedno, utvrđivanjem jasnih ciljeva

poslovanja potrebno je izvršiti prije svega i jasnu hijerarhijsku strukturu u kojoj svaki radnik točno zna svoje nadređene, komunikacijske linije i mogućnosti napretka.



## 2.1.2. OPIS ORGANIZACIJSKIH JEDINICA

### OJ HORTIKULTURA I ZIMSKA SLUŽBA

Uređenje zelenih površina predstavlja jednu od najvažnijih djelatnosti poduzeća kojom se tvrtka može plasirati na komercijalnom tržištu. Dosadašnjim uređenjem zelenih površina Grad Mursko Središće je postala prepoznatljiva destinacija po urednom uređenju javnih površina. Nastaviti će se sa istim stilom uređenja zelenih površina kako bi se i u narednom periodu troškovi održavanja zelenih površina smanjivali. Uključivanjem u akciju „Biram najljepšu okućnicu“ podupirati ćemo uređenje okućnica obiteljskih kuća. Su organiziranjem sajma cvijeća omogućiti ćemo građanima lakšu i jeftiniju nabavu sadnog materijala te edukaciju vezano za hortikulturu. Pometanje javnih površina radi

efikasnosti rada potrebno je više koristiti strojno pometanje, a manje ljudski rad. Potrebno je nabaviti čistilicu te njezin rad ponuditi ostalim većim gospodarskim subjektima. Zimska služba je opremljena osnovnom mehanizacijom i logistikom, čišćenje snijega je djelatnost koja ima veliki potencijal u komercijalnom tržištu (parkirališta trgovačkih centara, tvrtki).

### OJ GROBLJA

Organizacija pogreba i uvođenje prodaje pogrebne opreme na tržištu. Uvođenjem novih informacijskih tehnologija moramo omogućiti našim klijentima još bržu uslugu. Posebnim paketima koji će se formirati građanima treba omogućiti dobivanje usluge uređenja grobova te kupnja paketa preko internet portala (hortikulturno uređenje groblja).

### OJ ČISTOĆA

Gospodarenje otpadom kao osnovna djelatnost tvrtke obuhvaća niz aktivnosti, odluka i mjera te za provedbu istih potrebna je uska suradnju političkog vodstva, stručnjaka te stanovništva. Uz zadržavanje postojećih standarda u dijelu gospodarenja otpadom potrebno je povećati udio stanovništva u sustav odvoza bio razgradivog komunalnog otpada (u daljnjem tekstu BKO). BKO ima veliki potencijal u ponovnoj uporabi te ekonomskoj isplativosti uz primjenu modernih tehnoloških rješenja. Uz povećanje uključenosti stanovništva u sustav odvoza BKO nameće se kompostana kao sljedeći korak u ponovnoj uporabi otpada. OJ ČISTOĆA ima potencijal u širenju poslovanja, zadržavanju postojećih JLS-ova te potencijalno širenje na nove JLS-ove.

### OJ KOMERCIJALNE DJELATNOSTI

Komercijalni dio ponude na tržište potrebno je definirati u skladu sa potrebama tržišta. Od uređivanja okućnica, košnja trave za privatne osobe i tvrtke, usluga projektiranja okućnica i vanjske hortikulture, čišćenje prostorija javnih službi, tvrtki. Komercijalne djelatnosti su one koje traže najviše truda te analiza i prilagođavanja tržištu ali se upravo tim djelom može pojačati financijski tvrtka u mjesecima kada nema košnje i ostalih usluga koje se naplaćuju od JLS-ova.

### 3. ZAKLJUČAK

Ovim prijedlogom programa rada za mandatno razdoblje od 2020. do 2024. godine uz implementiranjem misije i vizije poduzeća nastojat će se nastaviti pozitivni trendovi u dosadašnjem radu i kvaliteti poslovanja komunalnog poduzeća Murs-ekom d.o.o. S obzirom na navedeno, realno je da je program vrlo zahtjevan te će se pogotovo u dugoročnom smislu prikazati kao početak puta kojima se želi dostići visoko postavljene ciljeve. Pridavanjem značaja kritičkim točkama poslovanja nastojati će se realizirati ovaj program rada te čitavim nizom aktivnosti i pojedinačnih mjera zadržati i poboljšati daljnju kvalitetu rada. Ujedno će se nastojati osigurati kontinuirane aktivnosti na osiguranju uvjeta učinkovite konkurencije na ciljanim tržištima.

Mjere kojima će se omogućiti isto jesu:

- usvajanje odgovarajućih postupaka utvrđivanje i analize
- detaljna ekonomska analiza poslovanja
- usvajanje odgovarajućih znanja i metoda upravljanja
- potpora usvajanju, odnosno razvoju novih tehnologija
- sudjelovanje u europskim aktivnostima
- analiza stanja propisa i prakse u vezi zaštite prava potrošača

- permanentna edukacija i poticanje radnika na poboljšavanje učinkovitosti
- povećanje transparentnosti poslovanja različitim instrumentima za informiranje javnosti
  - preuzimanje i implementiranje normi visokih ekoloških, sve te aktivnosti i mjere rezultirati će ispunjavanjem temeljnih strateških ciljeva :
    - smanjenju operativnih troškova,
    - razvoju dobitnih kombinacija usluga
    - ostvarivanju visokog stupnja djelotvornosti.

Za ukupno ostvarenje ovog Prijedloga poslovanja "Murs-ekom" d.o.o., nužno je odlučno praćenje ostvarivanja ciljeva te izvršavanja kontinuiranih aktivnosti Poduzeća, kao i pojedinačnih mjera navedenih u ovom programu rada za naredno četverogodišnje razdoblje.