



**Srednjoročni plan poslovne strategije i razvoja
Društva s ograničenom odgovornošću za upravljanje
čvrstim komunalnim otpadom
„Regionalna deponija“ Subotica
za period 2017-2021. godine**

Subotica, mart 2017. godine

Sadržaj

1. Uvod.....	3
1.1. Osnovni podaci o Društvu	4
1.2. Misija, vizija i ciljevi Društva	5
1.3. Izvori finansiranja poslovanja	5
1.4. Zakonski okvir	6
1.5. Povezanost Srednjoročnog plana poslovne strategije i razvoja Društva sa nacionalnim i lokalnim strateškim prioritetima.....	7
2. Straški pravci razvoja	8
2.1. Pokazatelji i indikatori razvoja delatnosti Društva.....	10
2.2. Ciljevi i prioriteta u razvoju osnovnih komunalnih delatnosti	11
3. Unapređenje rada i organizacije	12
4. Kadrovska politika	14
5. Politika cena	16
6. Okvirni plan investicija i investiciona politika.....	17
7. Zaključak	18

1. Uvod

Sadašnja praksa upravljanja otpadom podrazumeva njegovo sakupljanje, transport i odlaganje, uglavnom u blizini naselja u kojima je otpad sakupljen. Takva praksa u velikoj meri ugrožava zdravlje okolnog stanovništva kao i životnu sredinu. Za rešavanje ovog problema, Vlada Republike Srbije je usvojila Nacionalnu strategiju upravljanja otpadom sa programom približavanja Evropskoj uniji za period 2003-2008. godine, a 2010. godine Nacionalnu strategiju upravljanja otpadom 2010-2019. godine. Prema Strategiji, na području Republike Srbije je jedino ekonomski opravdano rešenje formiranje regionalnih centara za upravljanje otpadom, u okviru kojih će se otpad, sakupljen iz više opština, tretirati na postrojenjima za separaciju reciklabilnog otpada a ostatak odlagati na regionalne deponije.

U cilju formiranja regiona za upravljanje čvrstim komunalnim otpadom, 2007. godine između Grada Subotica i Opština Bačka Topola, Senta, Kanjiža, Mali Idoš i Čoka potpisan je Sporazum o saradnji opština vezano za formiranje regiona za upravljanje čvrstim komunalnim otpadom (u daljem tekstu: Sporazum). 2013. godine regionu se pridružila Opština Novi Kneževac.

U cilju zaštite zdravlja stanovništva, očuvanja životne sredine i zaštita voda i zemljišta, kao i kvaliteta vazduha Sporazumom su utvrđeni sledeći ciljevi regiona:

1. prevencija nastajanja otpada,
2. minimizacija nastajanja otpada na izvoru nastajanja,
3. ponovno korišćenje otpada,
4. recikliranje otpada,
5. iskorišćenje otpada za dobijanje energije,
6. trajno deponovanje otpada i
7. drugi ciljevi predviđeni Nacionalnom strategijom upravljanja otpadom.

Radi postizanja navedenih ciljeva, na osnovu Sporazuma članovi region su osnovali Društvo s ograničenom odgovornošću za upravljanje čvrstim komunalnim otpadom „Regionalna deponija“ Subotica (u daljem tekstu: Društvo), sa zadatkom obavljanja sledećih aktivnosti i delatnosti:

1. Izgradnja i rad regionalne deponije, transfer stanica i reciklažnih dvorišta,
2. Transport otpada od transfer (pretovarnih) stanica do regionalne deponije,
3. Izdvajanje, sakupljanje i separacija iskoristivog otpada iz komunalnog otpada, sortiranog na mestu odlaganja,
4. Priprema ili prerada sekundarnih sirovina i plasman na tržište sekundarnih sirovina,
5. Razvoj i unapređenje sistema za reciklažu, izgradnja potrebnih objekata i infrastrukture,
6. Izgradnja postrojenja za kompostiranje, proizvodnju energije iz otpadnog materijala i mehaničko-biološko tretiranje pre odlaganja na deponiju,
7. Priprema regionalni plan upravljanja otpadom i dr.

1.1. Osnovni podaci o Društvu

Puno poslovno ime: Društvo sa ograničenom odgovornošću za upravljanje čvrstim komunalnim otpadom «REGIONALNA DEPONIJA» Subotica (u daljem tekstu: Društvo)

Skraćeno poslovno ime: «REGIONALNA DEPONIJA» d.o.o. Subotica

Sedište: Trg Lazara Nešića 1., 24000 Subotica

Osnovna delatnost: 3811 Skupljanje otpada koji nije opasan

Broj registracije: BD 146624/2007 od 03.12.2007.g.

Matični broj: 20354194

PIB: 105425742

JBBK: 81103

Podaci o kapitalu: Upisani novčani kapital 83.597,67 RSD

Društvo je upisano u jedinstveni registar poreskih obveznika Poreske uprave sa 18. februarom 2008. godine, kada je i otpočelo sa aktivnostima za koje je registrovano.

Članovi Društva su:

1/ Opština Bačka Topola, Bačka Topola, Maršala Tita br. 30, matični br. 08070547, sa udelom člana od 13,00 %,

2/ Opština Čoka, Čoka, Potiska br. 20, matični br. 08381984, sa udelom člana od 4,44 %,

3/ Opština Kanjiža, Kanjiža, Glavni trg br. 1, matični br. 08141231, sa udelom člana od 9,76 %,

4/ Opština Mali Idoš, Mali Idoš, Glavna br. 32, matični br. 08695059, sa udelom člana od 4,65 %,

5/ Opština Novi Kneževac, Novi Kneževac, Kralja Petra I Karadorđevića br.1, matični br. 08019819, sa udelom člana od 4,40 %,

6/ Opština Senta, Senta, Glavni trg br. 1, matični br. 08038490, sa udelom člana od 8,96 %, i

7/ Grad Subotica, Subotica, Trg Slobode br. 1, matični br. 08070695, sa udelom člana od 54,79 %.

Društvo je osnovano na osnovu Ugovora o osnivanju Društva s ograničenom odgovornošću za upravljanje čvrstim komunalnim otpadom na teritorijama opština Bačka Topola, Čoka, Kanjiža, Mali Idoš, Senta i Subotica od 05.11.2007.godine. Dana 07.11.2013.godine potpisan je Ugovor o pristupanju člana i povećanju osnovnog kapitala novim ulogom na osnovu koje je Opština Novi Kneževac pristupila Društvu. Dana 28.02.2014.godine radi usaglašavanja Ugovora o osnivanju sa Zakonom o javnim preduzećima donet je novi Ugovor o osnivanju, a dana 22.11.2016.godine radi ponovnog usaglašavanja osnivačkog ugovora sa novim Zakonom o javnim preduzećima iz 2016.godine doneta je Izmena i dopune Ugovora o osnivanju „Regionalna deponija“ d.o.o. Subotica.

Organi upravljanja Društva:

1. Skupština Društva, koju čine članovi Društva, a članovi Društva učestvuju u radu Skupštine preko ovlašćenog predstavnika.
2. Direktor Društva

1.2. Misija, vizija i ciljevi Društva

Misija Društva je stvaranje uslova za implementaciju regionalnog sistema upravljanja otpadom prema zahtevima nacionalnog zakonodavstva i strategije, i direktivama Evropske Unije, kao i razvoj i podizanje ekološke svesti građana i da se dostigne najviši nivo u oblasti upravljanja otpadom u Republici Srbiji.

Vizija Društva je da budemo sinonim za regionalni sistem upravljanja otpadom sa najvišim dostignutim standardom u Srbiji, radi poboljšanja kvaliteta života stanovništva osiguravanjem željenih uslova životne sredine i očuvanjem prirode zasnovane na održivom upravljanju životnom sredinom, kao da budemo moderno, inovativno i efikasno preduzeće koje pruža vrhunsku uslugu.

Ciljevi Društva su realizacija Sporazumom utvrđenih ciljeva regiona, koji su navedeni u uvodnom delu ovog plana.

Ostvarivanje ciljeva se planira postići realizacijom sledećih aktivnosti:

1. Izgradnja regionalne sanitarne deponije,
2. Izgradnja postrojenja za razvrstavanje otpada,
3. Izgradnja kompostilišta,
4. Izgradnja transfer stanice u Bačkoj Topoli, Senti i Kanjiži, sa centrima za sakupljanje otpada,
5. Izgradnja centara za sakupljanje otpada u Čoki, Malom Idošu i Novom Kneževcu,
6. Nabavka vozila za daljinski transport otpada i
7. Podizanje ekološke svesti, odnosno sprovođenje edukativnih aktivnosti.

1.3. Izvori finansiranja poslovanja

Prema Ugovoru o osnivanju "Regionalna deponija" d.o.o. Subotica, Društvo ostvaruje prihode od obavljanja delatnosti Društva, iz budžeta članova Društva i drugih izvora, u skladu sa propisima.

Shodno Ugovoru o finansiranju troškova pokretanja i obavljanja delatnosti Društva sa ograničenom odgovornošću za upravljanje čvrstim komunalnim otpadom "Regionalna deponija" Subotica i Aneksu Ugovora o finansiranju troškova pokretanja i obavljanja delatnosti Društva s ograničenom odgovornošću za upravljanje čvrstim komunalnim otpadom "Regionalna deponija" Subotica, finansijska sredstva za troškove pokretanja i obavljanja delatnosti Društva do isteka prvih šest meseci po otpočinjanju sticanja prihoda od obavljanja delatnosti tretmana i odlaganja otpada, osnivači obezbeđuju planiranjem odgovarajućih iznosa u svojim budžetima, srazmerno broju stanovnika na svojoj teritoriji u odnosu na ukupan broj stanovnika svih učesnika, utvrđenim prema popisu stanovništva iz 2011. godine. Visina sredstava koja su potrebna za pokretanje delatnosti odnosno za obavljanje delatnosti u kalendarskoj godini utvrđuju se Programom poslovanja.

Finansijska sredstva, za troškove pokretanja i obavljanja delatnosti Društva, potpisnici Sporazuma obezbeđuju u sledećoj srazmeri:

- Grad Subotica - 54,79 %,
- Opština Bačka Topola - 13,00 %,

- Opština Kanjiža - 9,76 %,
- Opština Senta - 8,96 %,
- Opština Mali Idoš - 4,65 %,
- Opština Čoka - 4,44 % i
- Opština Novi Kneževac - 4,40 %.

U pogledu finansiranja troškova realizacije aktivnosti za koje je Društvo osnovano, sredstvima IPA fonda Evropske Unije kroz sektorski program „Zaštita životne sredine, klimatske promene i energetika“ za IPA 2012. godinu finansira se izgradnja i opremanje regionalne deponije i transfer stanica kao i nadzor nad izvođenjem navedenih radova. Okvirna vrednost nepovratnih sredstava iz IPA Fonda iznosi 20,15 miliona evra.

Ministarstvo poljoprivrede i zaštite životne sredine obezbedilo je sredstva za nabavku opreme za sakupljanje otpada za potrebe javnih preduzeća regiona nadležna za sakupljanje otpada u iznosu od 472.320.000,00 dinara, dok članovi Regiona imaju obavezu da obezbede sredstva za izgradnju centara za sakupljanje otpada (reciklažnih dvorišta) i priključaka na osnovnu infrastrukturu transfer stanica i centara za sakupljanje otpada.

1.4. Zakonski okvir

Osnovni propisi koji uređuju oblast za koje je Društvo osnovano i koje primenjuje Društvo su sledeći:

- Zakon o budžetskom sistemu („Službeni glasnik RS“ br. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 – ispr. i 108/2013, 142/2014 i 68/2015 – dr.zakon, 103/2015, 99/2016),
- Zakon o budžetu Republike Srbije za 2017. godinu („Službeni glasnik RS“ br. 99/2016),
- Fiskalna strategija za 2017. godinu sa projekcijama za 2018. i 2019. godinu („Službeni glasnik RS“ br. 99/2016),
- Zakon o privrednim društvima („Službeni glasnik RS“ br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon i 5/2015),
- Zakon o javnim preduzećima („Službeni glasnik RS“ br. 15/2016),
- Zakon o komunalnim delatnostima („Službeni glasnik RS“ br. 88/2011, 104/2016),
- Zakon o planiranju i izgradnji („Službeni glasnik RS“ br.72/2009, 81/2009, 64/2010, 24/2011, 121/2012, 42/2013, 50/2013, 98/2013, 132/2014 i 145/2014),
- Zakon o javnim nabavkama („Službeni glasnik RS“ br. 124/2012, 14/2015 i 68/2015),
- Zakon o lokalnoj samoupravi („Službeni glasnik RS“ br. 129/2007, 83/2014 - dr. Zakon, 101/2016 - dr. Zakon),
- Zakon o zaštiti životne sredine („Službeni glasnik RS“ br. 135/2004, 36/2009, 36/2009-dr.zakon, 72/2009-dr. zakon, 43/2011, 14/2016),
- Zakon o upravljanju otpadom („Službeni glasnik RS“ br. 36/2009, 88/2010, 14/2016),
- Zakon o ambalaži i ambalažnom otpadu („Službeni glasnik RS“ br. 36/2009),
- Zakon o radu („Službeni Glasnik RS“, br. 24/05, 61/05, 32/2013 i 75/2014),
- Zakon o utvrđivanju maksimalne zarade u javnom sektoru („Službeni glasnik RS“, br. 93/2012),
- Zakon o privremenom uređivanju osnovica za obračun i isplatu plata, odnosno zarada i drugih stalnih primanja kod korisnika javnih sredstava („Službeni glasnik RS“ br. 116/14),
- Zakon o načinu određivanja maksimalnog broja zaposlenih u javnom sektoru („Službeni glasnik RS“ br. 68/2015),
- Pravilnik o kontnom okviru i sadržini računa u kontnom okviru za privredna društva, zadruge, druga pravna lica i preduzetnike („Službeni glasnik“ RS broj 95/2014),

- Uredba o načinu i kontroli obračuna i isplate zarada u javnim preduzećima („Službeni glasnik RS“, br. 27/2014),
- Uredba o postupku za pribavljanje saglasnosti za novo zapošljavanje i dodatno radno angažovanje kod korisnika javnih sredstava („Službeni glasnik RS“ br. 113/2013, 21/2014, 66/2014, 118/2014, 22/2015 i 59/2015).

1.5. Povezanost Srednjoročnog plana poslovne strategije i razvoja Društva sa nacionalnim i lokalnim strateškim prioritetima

1. Strategija upravljanja otpadom za period 2010-2019

Srednjoročni plan poslovne strategije i razvoja Društva (u daljem tekstu: Srednjoročni plan) je u skladu sa Strategijom upravljanja otpadom definisan sledećim ciljevima:

- Povećati broj stanovnika obuhvaćenih sistemom sakupljanja otpada,
- Razviti sistem primarne selekcije otpada u lokalnim samoupravama,
- Izgraditi regionalne centre za upravljanje otpadom (regionalne deponije, postrojenja za separaciju reciklabilnog otpada, postrojenja za biološki tretman otpada i transfer stanice u svakom regionu),
- Uspostaviti sistem upravljanja posebnim tokovima otpada (otpadnim gumama, istrošenim baterijama i akumulatorima, otpadnim uljima, otpadnim vozilima, otpadom od električnih i elektronskih proizvoda).

2. Strategija održivog razvoja

Strategijom održivog razvoja je utvrđeno da je između ostalog ključni nacionalni prioritet Republike Srbije razvoj komunalne infrastrukture za upravljanje otpadom.

3. Strategija lokalnog održivog razvoja grada Subotice 2013 – 2022.

Strategijom lokalnog održivog razvoja grada Subotice 2013 – 2022. je definisan Specifični cilj broj 3.1.9. Uspostavljanje sistema upravljanja otpadom, aktivnosti broj 3.1.9.7. Izgradnja regionalnog sistema upravljanja otpadom.

2. Straški pravci razvoja

Na teritoriji Grada Subotica i opština potpisnika Sporazuma (u daljem tekstu: Subotički region) uglavnom Javna komunalna preduzeća (JKP) su zadužena za upravljanje otpadom, osim u Kanjiži gde privatno preduzeće obavlja posao sakupljanja otpada iz domaćinstava. Ova preduzeća su odgovorna za sakupljanje, transport i odlaganje otpada i direktno ili indirektno naplaćuju svoje usluge stanovništvu.

Subotički region nema odgovarajuću sanitarnu deponiju i postojeći objekti predstavljaju značajnu opasnost za životnu sredinu i opšte javno zdravlje.

Subotički region je dobio šansu da promeni trenutnu situaciju tako što je dobio podršku Evroske unije preko IPA2012 za izgradnju osnovne infrastrukture za savremen način upravljanja komunalnim otpadom.

Uz pomoć IPA Fonda, zaključno sa 2017.godinom kroz ugovor o izgradnji regionalnog centra realizovaće se:

- Izgradnja sledećih objekata: dve kasete tela deponije (2 x 3 hektara), postrojenje za separaciju otpada, postrojenje za kompostiranje otpada, prečistač procedne vode, centar za sakupljanje otpada, hala za privremeno odlaganje otpada, servis za vozila, upravna zgrada, laboratorija, trafo stanica, bunar za protivpožarnu zaštitu, portirnica sa kolskom vagom, manipulativni platoi i platoi za privremeno odlaganje otpada, spalionica deponijskog gasa i instalacije vodovoda i kanalizacije i sl.
- Opremanje laboratorije, upravne zgrade, servisa za vozila i ostalih objekata.
- Nabavka potrebne opreme za funkcionisanje kompleksa regionalne deponije: kompaktor, buldožer, utovarivači, mobilna oprema za rad kompostilišta i sl.
- Izrada dokumenata potrebnih za rad deponije: Program zaštite životne sredine, Program monitoringa i ostali dokumenti potrebni za integrisanu dozvolu.

Takođe, uz podršku IPA Fonda, zaključno sa 2017.godinom izgradiće se transfer stanice sa centrima za sakupljanje otpada u Senti, Kanjiži i Bačkoj Topoli i nabaviće se pet kamiona i tri prikolice za daljinski transport otpada, tri autosmećara i tri viljuškara.

Istovremeno, iz sredstava osnivača Društva izgradiće se centri za sakupljanje otpada u Malom Idošu, Novom Kneževcu i Čoki.

Realizacija gore navedenih investicija je u nadležnosti Društva. Nakon izgradnje i opremanja objekata regionalnog sistema upravljanja otpadom potrebno je izmeniti Opštinske odluke opština regiona i Odluku Grada Subotice vezanu za upravljanje otpadom na način da se Društvu poveri obavljanje delatnosti tretmana i odlaganja otpada, a preduzećima koja trenutno obavljaju poslove vezane za komunalni otpad da ostane nadležnost sakupljanja otpada.

Na ovaj način nakon izgradnje nove infrastrukture za upravljanje komunalnim otpadom, preduzeća nadležna za prikupljanje otpada će sakupljati komunalni otpad i sakupljen otpad će predati Društvu na tretman i odlaganje.

Opis objekata koji će se izgraditi u sklopu regionalnog sistema upravljanja otpadom:

1. Sanitarna deponija - Telo sanitarne deponije ima nepropusnu podlogu i na ovaj način se sprečava otok procednih voda u zemljište i u podzemne vode. Procedne vode se prikupljaju posebnim drenažnim sistemom i ponovo se koriste za regulaciju vlage same deponije. Eventualni viškovi vode prerađuju se u postrojenju za prečišćavanje otpadnih voda. Telo deponije sadrži i sistem za sakupljanje deponijskih gasova (metana) radi sprečavanja negativnih uticaja njihove emisije, koji se može koristiti i za dobijanje električne energije za potrebe centra. U telo sanitarne deponije odlaže se samo otpad koji ne može da se reciklira ili kompostira. Zajedničko odlaganje opasnog otpada sa drugim vrstama otpada na istoj lokaciji nije dozvoljeno. Sanitarna deponija nije izvor neprijatnih mirisa jer se većinski deo organskog otpada kompostira, a ostatak koji se odlaže u telo deponije se pokriva inertnim materijalom svakih 24 sata. Iz istog razloga ni vetar ne može da raznosi gornji sloj otpada sa deponije.

2. Postrojenje za razdvajanje sekundarnih sirovina - U ovom postrojenju se razdvaja otpad po vrstama i svojstvima, i na ovaj način ćemo dobiti sekundarne sirovine spremne za presovanje, baliranje i odlaganje u prostor za privremeno skladištenje, gde se sirovine skladište do daljeg slanja u reciklažne centre. Suština postrojenja je da se izdvoji sav otpad koji ne može da se reciklira, kako bi do tela deponije dospelo samo onaj deo otpada, koji ne može ni za šta drugo da se iskoristi.

3. Kompostilište - Biorazgradivi otpad nakon selekcije odlazi na kompostiranje. Iz biorazgradivog otpada, izdvojenog iz mešanog otpada će se nakon tretiranja u kompostilištu dobiti materijal, koji će služiti kao prekrivka za telo deponije. U kompostilištu će se u posebnim tunelima tretirati i čist zeleni otpad (lišće, trava, grane, its.) iz kojeg će se dobiti kompost kvaliteta organskog đubriva. Kompostiranjem se između ostalog obezbeđuje smanjenje količina procednih voda i širenje neprijatnih mirisa.

4. Centar za sakupljanje otpada (ili reciklažno dvorište) je mesto gde se prikupljaju istrošene baterije i akumulatori, otpadna ulja, otpadne gume, otpad od električnih i elektronskih proizvoda, zeleni otpad, građevinski šut i kabasti otpad iz domaćinstava.

5. Transfer stanica je mesto do kojeg se otpad doprema auto smečarima, pretovara i presuje u velike rolo kontejnere, u kojima se otpad odvozi do kompleksa regionalne deponije na tretman ili odlaganje. Na ovaj način smanjuju se troškovi transporta i zagađenje vazduha, kao posledica izduvnih gasova kamiona, jer će manji broj vozila prevoziti otpad iz pomenutih opština.

Regionalni sistem upravljanja otpadom se gradi u skladu sa Strategijom upravljanja otpadom definisanim ključnim principima, tj. u skladu sa sledećim principima:

- Princip održivog razvoja;
- Princip hijerarhije u upravljanju otpadom;
- Princip predostrožnosti;
- Princip blizine i regionalni pristup upravljanju otpadom;
- Princip izbora najoptimalnije opcije za životnu sredinu;
- Princip zagađivač plaća;
- Princip odgovornosti proizvođača.

Tokom rada sistema je takođe neophodno poštovati gore navedene principe, posebno uzimajući u obzir princip hijerarhije upravljanja otpadom, prema kojem redosled prioriteta u praksi upravljanja otpadom je sledeći:

- prevencija nastajanja otpada i redukcija, odnosno smanjenje korišćenja resursa i smanjenje količina i/ili opasnih karakteristika nastalog otpada;

- ponovna upotreba, odnosno ponovno korišćenje proizvoda za istu ili drugu namenu;
- reciklaža, odnosno tretman otpada radi dobijanja sirovine za proizvodnju istog ili drugog proizvoda;
- iskorišćenje, odnosno korišćenje vrednosti otpada (kompostiranje, spaljivanje uz iskorišćenje energije i dr.);
- odlaganje otpada deponovanjem.

Paralelno sa izgradnjom objekata regionalnog sistema upravljanja otpadom, a pre početka funkcionisanja sistema, tokom 2017.godine potrebno će biti realizovati sledeće aktivnosti:

- Utvrditi cenu tretmana i odlaganja otpada,
- Izraditi nove opštinske/gradske odluke, koje regulišu oblast upravljanja otpadom,
- Obezbediti saglasnost za prijem novo zaposlenih,
- Potpisati ugovore sa preduzećima nadležnim za prikupljanje komunalnog otpada.

Takođe tokom 2017.godine, nakon izgradnje regionalnog centra za tretman i odlaganje otpada, transfer stanica i centara za sakupljanje otpada potrebno će biti obezbediti dozvolu za upravljanje otpadom i dozvole za probni rad i upotrebne dozvole (u zavisnosti od vrste objekta).

Sa realizacijom navedenih aktivnosti će se steći uslovi za početak funkcionisanja regionalnog sistema upravljanja otpadom.

Uzimajući u obzir navedeno, u narednom periodu poslovanje i razvoj Društva treba podrediti uspešnom okončanju izgradnje i opremanja objekata regionalnog sistema upravljanja otpadom, obezbeđivanju neophodnih dozvola za rad, kao i stvaranju ostalih gore navedenih preduslova za rad.

Nakon isteka roka za probni rad, potrebno će biti obezbediti upotrebnu dozvolu u skladu sa Zakonom o planiranju i izgradnji i integrisanu dozvolu u skladu sa Zakonom o integrisanom sprečavanju i kontroli zagađivanja životne sredine.

Posle puštanja u rad regionalnog sistema upravljanja otpadom osnovni cilj Društva treba da bude održiv način upravljanja sistemom, a sve u cilju postizanja koristi po životnu sredinu, ekonomske optimizacije i društvene prihvatljivosti.

2.1. Pokazatelji i indikatori razvoja delatnosti Društva

Osnovni podaci o čvrstom komunalnom otpadu u Subotičkom regionu i o broju stanovnika:

Opis podatka	Vrednost	Jedinica mere
Ukupan broj stanovnika u regionu (popis 2011)	258.232	Stanovnik
Ukupan broj domaćinstva u regionu (popis 2011.)	99.838	Domaćinstvo
Broj stanovnika regiona obuhvaćeni uslugom prikupljanja otpada (podatak iz 2015.g.)	209.011	Stanovnik
Broj domaćinstva na teritoriji regiona obuhvaćena uslugom prikupljanja otpadom (podatak iz 2015.g.)	80.806	Domaćinstvo
Količina prikupljenog komunalnog otpada u regionu (podaci iz 2015.g)	70.560	t/godina
Količina otpada koji se primarno ili sekundarno izdvaja radi ponovne upotrebe i prerade (podaci iz 2012 g.)	3.337	t/godina

Procena količine komunalnog otpada u regionu	79.214	t/godina
Procena količine otpada po stanovniku na dan (podatak iz Strategije upravljanja otpadom)	0,87	kg

Prilikom praćenja realizacije Srednjoročnog plana treba uzeti u obzir demografske promene u Regionu. Npr. u periodu od 2002-2009.godine u Severno-bačkom okrugu promena broja stanovnika je bila -8,002%, a u Severno-banatskom okrugu u istom periodu promena broja stanovnika je bila -12,173%.

Tokom rada regionalnog sistema upravljanja čvrstim komunalnim otpadom ključni pokazatelji i indikatori za praćenje uspešnosti rada Društva će biti sledeći:

- Količina otpada koji se primarno izdvaja radi ponovne upotrebe i prerade (t/godina)
- Količina otpada koji se sekundarno izdvaja radi ponovne upotrebe i prerade (t/godina)
- Stepen izdvojenog otpada za reciklažu (u %)
- Količina deponovanog otpada (t/godina)
- Količina tretiranog biorazgradivog otpada (t/godina)
- Broj zaposlenih po 1.000 tona preuzetog otpada
- Troškovna efikasnost (trošak po toni transportovanog otpada)
- Finansijski pokazatelji – prosečna stopa naplate potraživanja, udeo prihoda od reciklabila u ukupnom prihodu
- Stopa učestalosti nesreća.

Precizna polazna vrednost za praćenje uspešnosti rada treba da se utvrdi tokom prve godine funkcionisanja sistema, kada je potrebno da se utvrde stvarne količine i sastav otpada, koji će se odvoziti do regionalnog centra za tretman i odlaganje otpada.

2.2. Ciljevi i prioriteta u razvoju osnovnih komunalnih delatnosti

U narednom petogodišnjem periodu sistem upravljanja otpadom se planira razvijati u sledećim okvirima:

Indikator	2017.g.	2018.g.	2019.g.	2020g.	2021.g.
Stopa reciklaže (%)	2	4	6	8	10
Količina tretiranog biorazgradivog otpada (t/god.)	4.000	8.000	10.000	15.000	20.000

Napomena: planira se kompostiranje sledećih vrsta biorazgradivog otpada: mulj iz prečistača, biorazgradiv otpad iz mešanog komunalnog otpada i zeleni otpad od građana i sa javnih površina.

Ključne aktivnosti za dostizanje navedenih ciljeva su navedeni u poglavlju 4. Unapređenje rada i organizacija Društva.

3. Unapređenje rada i organizacije

U cilju uspešnog rada regionalnog centra za upravljanje otpadom i pratećih objekata posebna pažnja treba da se posveti sledećem:

1. Uspostavljanje dobrih poslovnih odnosa između Društva i JKP-a za prikupljanje otpada, kao i sa privatnim preduzećem zaduženim za sakupljanje otpada u opštini Kanjiža.
2. Podizanje ekološke svesti građana - učešće javnosti u implementaciji projekta je neophodna da bi projekat bio opšte prihvatljiv od strane šire javnosti. Potrebno je da šira javnost bude upoznata sa potencijalnim uticajima i koristima projekta na životno okruženje, neophodno je razvijati ekološku svest građana preko različitih informativnih medija, kroz obrazovanje u školama, kao i organizovanja edukativnih kampanja. Edukacija javnosti treba da bude usmerena na značaj reciklaže i na negativne uticaje nepravilnog zbrinjavanja otpada u smislu zaštite životne sredine.
3. Poboljšanje upravljačkih veština među rukovodećim kadrom putem obuke i usavršavanja zaposlenih.
4. Uvođenje upravljačko informacionog sistema (MIS) - U svrhu praćenja tehničkog i finansijskog ciklusa rada, potrebno je uvesti MIS sistem kojim će se pratiti prethodno ustanovljeni indikatori.

Upravljački informacioni sistemi će omogućiti Društvu da:

- Sakupi i centralizuje podatke i precizne informacije u vezi sa osnovnim parametrima kao što su ulazna količina otpada u tonama, stopa recikliranja, zalihe sekundarnih sirovina, kapacitet deponovanja smeća, itd.
 - Poboljša obračun troškova.
 - Stvori jasnu viziju o ažuriranim troškovima i prihodima za svaku aktivnost preko sistema obračuna troškova na osnovu aktivnosti sa varijabilnim i fiksnim troškovima, tj. jasno viđenje stanja.
 - Donese adekvatne zaključke kako bi se pažnja posvetila operativnom poboljšanju, gde se za to ukaže potreba, i radi kontrole i analize procesa i bolje raspodele dostupnih sredstava i mogućeg angažovanja spoljnih saradnika za neke poslove ukoliko je to potrebno.
 - Unapredi planiranje naročito u cilju određivanja potrebnih investicija.
 - Uspostavi dobar sistem izveštavanja osnivačima i uspostavi brz proces donošenja odluka na upravljačkm nivou.
5. Uspostavljanje efikasnog načina za komunikaciju sa korisnicima usluga, sa ciljem uvođenja transparentnog načina rada, praćenja upućenih i rešenih žalbi.
 6. Na osnovu prethodno utvrđenih finansijskih pokazatelja pripremiti kvartalne izveštaje o poslovanju i izvršiti analizu rada radi utvrđivanja potreba za reviziju naknade za tretman i odlaganje otpada na godišnjem nivou.
 7. Uspostavljanje sistema upravljanja ljudskim resursima (HRMS) kao sistematski pristup zasnovan na procedurama.

8. Uvođenje ISO standarda sa ciljem da se kontinuirano obezbeđuju usluge, koje zadovoljavaju ne samo zahteve, potrebe i očekivanja korisnika već i zahteve odgovarajuće zakonske regulative i propisa.
9. Uvođenja sistema finansijskog upravljanja i kontrole u skladu sa Zakonom o budžetskom sistemu, radi definisanja i propisivanja seta Pravilnika kojima se definišu procedure kojima se reguliše protok dokumentacije, informacija i ljudi u unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta, a u cilju racionalizacije potrošnje svih resursa i definisanja učinka svih zaposlenih, svakog neposrednog izvršioca.
10. S obzirom da značajan deo prihoda Društva može da se ostvari iz prodaje reciklabilnih materijala neophodno je neprestano istraživanje tržišta reciklabilnih materijala kako bi se postigla najbolja prodajna cena.
11. Potrebno je stvoriti osećaj odgovornosti za postupanje sa otpadom na svim nivoima, osigurati prepoznavanje problema, obezbediti tačne i potpune informacije, promovisati principe i podsticajne mere.

4. Kadrovska politika

Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji poslova Društva, koji je na snazi u momentu donošenja Drugoročnog plana, utvrđen broj zaposlenih odgovara potrebama za izvršenjem aktivnosti, koje Društvo ima tokom izgradnje regionalnog sistema upravljanja otpadom.

Društvo u 2017. godini raspolaže sa ukupno 5 stalno zaposlenih, 1 zaposlenim na određeno vreme kao imenovano lice, to jest direktor Društva.

Lista radnih mesta:

Redni br.	Naziv radnog mesta	Stepen stručne spreme	Broj izvršilaca
01	Direktor Društva	VII	01
02	Stručni saradnik za investicione poslove	VII	02
03	Stručni saradnik za finansijske poslove	VII	01
04	Stručni saradnik za zaštitu životne sredine	VII	01
05	Saradnik za administrativne poslove	III/IV	01

U toku 2017. godine Društvo planira povećanje broja kadrova potrebna za funkcionisanje regionalnog sistema upravljanja otpadom.

Na osnovu procena Društva maksimalan broj zaposlenih, koji bi trebalo da budu angažovani kada se u potpunosti uspostavi sistema i kada će isti punim kapacitetom raditi je 95 zaposlenih (od kojih 15% zaposlenih čini ukupan broj zaposlenih u administraciji i menadžmentu Društva).

Na osnovu usaglašene procene Društva, stručnjaka angažovanih od strane Delegacije EU i izvođača radova za izgradnju kompleksa regionalne deponije, prilikom početka rada sistema potrebno je angažovati ukupno 83 zaposlenih (od kojih 13% zaposlenih čini ukupan broj zaposlenih u administraciji i menadžmentu Društva).

Konačan broj zaposlenih će se utvrditi tokom 2017.godine od strane osnivača Društva u skladu sa Zakonom o načinu određivanja maksimalnog broja zaposlenih u javnom sektoru.

S obzirom da će Društvo upravljati novim objektima i postrojenjima, neophodno će biti organizovati obuku kadrova, a tokom rada sistema će se težiti ka dodatnim usavršavanjem zaposlenih.

Obuku kadrova će vršiti izvođači radova i proizvođači opreme za rad regionalnog sistema upravljanja otpadom.

Za regionalni centar za upravljanje otpadom obuka će se odvijati u tri faze, i to:

1. Teoretska obuka u Srbiji u trajanju od nedelju dana,
2. Praktična obuka na sličnom postrojenju, koji je već u funkciji u trajanju od dve nedelje,
3. Praktična obuka u trajanju od četiri nedelje u regionalnom centru za upravljanje otpadom u Subotici.

Za transfer stanice teoretska i praktična obuka će se vršiti na transfer stanicama na način koje izvođači radova i proizvođači opreme za transfer stanice predlože, a koji treba da se odobri od strane Nadzora.

Dodatna podrška u podizanju kapaciteta zaposlenih Društva je predviđena od strane stručnjaka angažovanih od strane Delegacije Evropske Unije u Srbiji, a koji se odnose na sledeće:

- Komunikacioni trening,
- Usavršavanje zaposlenih u oblasti upravljanja otpadom,
- Finansijsko upravljanje, i sl.

Tokom funkcionisanja sistema se predviđa sistematsko dodatno usavršavanje zaposlenih usmereno ka sticanju znanja i veština za obavljanje poslova u cilju zadovoljenja potreba procesa rada.

5. Politika cena

S obzirom da regionalni centar za upravljanje otpadom još nije počeo sa radom, nije utvrđen tarifni sistem za tretman i odlaganje otpada. Većina podataka korišćena za finansijske kalkulacije su zasnovane na studiji izvodljivosti i tehničkim specifikacijama za regionalni centar za upravljanje otpadom, transfer stanice i centre za sakupljanje otpada. Druge pretpostavke su zasnovane na iskustvu Konsultanta angažovanim od strane Delegacije EU, pri čemu su uvek uzimane konzervativne vrednosti.

Prilikom utvrđivanja politike cene Društvo će se rukovoditi sledećim:

- Cenovna politika treba da bude takva da u potpunosti zadovoljava potrebe poslovanja Društva i ispunjava očekivanja i mogućnosti korisnika usluga Društva,
- Tarifni sistem za tretman i odlaganje otpada treba odrediti uzimajući u obzir sve troškove održavanja, upravljanja i izdvajanja amortizacionih vrednosti sa ciljem održavanja kompletnog sistema u funkcionalnom stanju.
- Sistem upravljanja otpadom je zasnovan na odvojenom sakupljanju otpada u dve različite kante, što se podrazumeva kao primarna selekcija: (i) vlažni ostaci i (ii) mešani reciklabilni otpad. Potrebno je računati sa konzervativnom stopom recikliranja, koja tokom prve godine rada može biti samo 2%, a očekuje se godišnje povećanje od 2%.
- Očekuje se da će se količina otpada koja se sakupi u Gradu Subotica i šest opština povećati i kretati od 79.000 tona u 2017. godini do 85.000 tona u 2027.
- Budući sistem za upravljanje čvrstim otpadom treba da je zasnovan na principu „zagađivač plaća” na osnovu koga se plaća naknada za sakupljanje, preradu i odlaganje otpada.
- Procenjena maksimalna tarifa je 1,3 % od prosečne mesečne zarade u jednom domaćinstvu. Razne međunarodne organizacije i institucije kao što su Evropska unija, OEBS i Svetske banke smatraju da naknade za komunalni otpad, da bi ih stanovništvo plaćalo, ne bi trebalo da prelaze prag od 1% do 1,5% prosečnog prihoda domaćinstva. Međutim, s obzirom da ne postoji objedinjeni pristup, postoje dve mogućnosti za utvrđivanje prihoda prilikom primene ove granične vrednosti (prag) – prosečan dohodak domaćinstava u opštoj populaciji ili prosečan dohodak domaćinstava kod najsiromašnijih 10% domaćinstava. Procenat prosečnog mesečnog prihoda domaćinstva u rasponu od 1,0% do 1,5% se utvrđuje u zavisnosti od nivoa razvijenosti zemlje, razlika u prihodima i stope nezaposlenosti. Uzimajući u obzir trenutne karakteristike Srbije, kao i karakteristike Subotičkog regiona, najprihvatljivije je 1.3% za obračun maksimalne prihvatljive tarife (MAT). Ako u međuvremenu region pokaže trend ekonomskog razvoja i indikatore makroekonomske stabilizacije praćene većom stopom zaposlenosti i povećanim prihodom za većinu domaćinstava, MAT može da se poveća.
- Potrebno je uvesti jedinstven tarifni sistem za tretman i odlaganje otpada za ceo region.
- Radi stimulacije razvrstavanja otpada na mestu nastanka, korisno je uvesti posebne naknade za tretman i odlaganje otpada mešanog čvrstog komunalnog otpada i za reciklabilni otpad.

6. Okvirni plan investicija i investiciona politika

Uzimajući u obzir da će se zaključno sa 2017. godinom izgraditi u potpunosti nova infrastruktura za upravljanje otpadom, kao i činjenicu da je vek korišćenja opreme i postrojenja sistema duži od perioda na koji se Srednjoročni plan odnosi, u periodu realizacije Srednjoročnog plana nije potrebno realizovati dodatne investicije.

U periodu na koji se Srednjoročni plan odnosi potrebno je vršiti investiciono održavanje, za koje planirana stopa godišnjih troškova u odnosu na vrednost investicije treba da se kreće na sledeći način:

- 1% za građevinske radove
- 3% za opremu i instalacije
- 3% za vozila.

Istovremeno je potrebno obračunati trošak amortizacije radi izdvajanja za nadoknadu i obnavljanje osnovnih sredstava za period nakon važenja Srednjoročnog plana.

Pored amortizacije, potrebno je rezervisati sredstva za zatvaranje deponije u skladu sa propisima i za troškove održavanja nakon zatvaranja deponije u narednih 30 godina od poslednjeg dana deponovanja.

S obzirom da je u pitanju deponija za neopasan otpad, prema zakonu, završni sloj (pokrivka) mora da sadrži minimum:

- 0.3 m sloja za uklanjanje deponijskog gasa (iznad otpada);
- Vodonepropusni sloj mineralnih materijala debljine minimum 0.5 m;
- Završni sloj (humus) debljine minimum 50 cm.

U skladu sa gore pomenutim troškovi zatvaranja deponije iznose oko 0.86 evra/tona za zatvaranje deponije.

Što se tiče rezervisanja sredstava za period nakon zatvaranja deponije, na osnovu iskustava na sličnim projektima, može se pretpostaviti da ova cena iznosi oko 0.5 evra/toni.

7. Zaključak

Implementacijom Srednjoročnog plana se ostvaruje vizija Društva, to jest da budemo sinonim za regionalni sistem upravljanja otpadom sa najvišim dostignutim standardom u Srbiji, radi poboljšanja kvaliteta života stanovništva osiguravanjem željenih uslova životne sredine i očuvanjem prirode zasnovane na održivom upravljanju životnom sredinom, kao da budemo moderno, inovativno i efikasno preduzeće koje pruža vrhunsku uslugu.

Sa realizacijom Srednjoročnog plana će se postići:

- 1) upravljanje otpadom na način kojim se ne ugrožava zdravlje ljudi i životna sredina;
- 2) ponovno iskorišćenje i reciklaža otpada, izdvajanje sekundarnih sirovina iz otpada;
- 3) razvoj postupaka i metoda za odlaganje otpada;
- 4) sanacija neuređenih odlagališta otpada;
- 5) razvijanje svesti o upravljanju otpadom.

Takođe, ključni koraci uključuju jačanje postojećih i razvoj novih mera za uspostavljanje integralnog sistema upravljanja otpadom, dalju integraciju politike životne sredine u ostale sektorske politike i prihvatanje veće pojedinačne odgovornosti za životnu sredinu.

