

88/2008 143/2016), 56. (" ,  
(, 12. " 72. 1/2013, 95/2016, 98/2016, 124/2016 144/2016)  
(, ", 125/2008), ,  
, 22.01.2018. ,

I " " 2017.- 2027. .

II " " 2017.- 2027.

.

III e , -  
, . . . .  
" " .

: 77-5/2018-03  
, 22.01.2018.

145/2016-  
", 69. (" 14.  
15/2016) " (,  
"),  
,

I

15.05.2017. " " 2017.- 2027. 1-2157/2,  
.

II

- : " " ,  
, .  
:  
,



,

.

,

,

,

.

,

,

,

,

.

,

---

ЈАВНО КОМУНАЛНО ПРЕДУЗЕЋЕ  
"ГОРИЦА"-НИШ  
Бр. 2157/2  
15 5 30 07 ГОД  
НИШ

# ДУГОРОЧНИ ПЛАН ПОСЛОВНЕ СТРАТЕГИЈЕ И РАЗВОЈА ЈКП „ГОРИЦА“ НИШ ЗА ПЕРИОД ОД 2017-2027. ГОДИНЕ

ПОСЛОВНО ИМЕ: ЈКП „Горица“ Ниш

СЕДИШТЕ: Шумадијска бр.4

ПРЕТЕЖНА ДЕЛАТНОСТ: 96.03 - Погребне и сродне активност

МАТИЧНИ БРОЈ: 20550635

ПИБ: 106183478

НАДЛЕЖНИ ОРГАН ЈЕДИНИЦЕ ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ: Секретаријат за  
комуналне делатности, енергетику и саобраћај Града Ниша

Ниш, мај 2017. год.

**САДРЖАЈ:**

1. ПРОФИЛ ПРЕДУЗЕЋА.....	3
2. ЗАКОНОДАВНИ И СТРАТЕШКИ ОКВИР НА НАЦИОНАЛНОМ И ЛОКАЛНОМ НИВОУ.....	4
3. СТРАТЕШКИ ПРАВЦИ РАЗВОЈА И УНАПРЕЂЕЊА ОСНОВНИХ ДЕЛАТНОСТИ.....	6
4. УНАПРЕЂЕЊЕ РАДА И ОРГАНИЗАЦИЈЕ ПРЕДУЗЕЋА.....	7
5. КАДРОВСКА ПОЛИТИКА И ПЛАН ЗАПОСЛЕНОСТИ.....	9
6. ПОЛИТИКА ЦЕНА ОСНОВНИХ КОМУНАЛНИХ УСЛУГА.....	9
7. ОКВИРНИ ПЛАН ИНВЕСТИЦИЈА И ИНВЕСТИЦИОНА ПОЛИТИКА.....	10
8. МЕРЕ ЗА РЕАЛИЗАЦИЈУ ДУГОРОЧНОГ ПЛАНА.....	12

На основу члана 22. Закона о јавним предузећима ("Службени гласник Републике Србије", број 15/2016), члана 14. Одлуке о оснивању ЈКП „Горица“ Ниш ("Сл. лист града Ниша", број 145/2016 - пречишћени текст) и чл.21 Статута ЈКП „Горица“ Ниш, Надзорни одбор ЈКП „Горица“ Ниш донео је дана 15.05.2017. године:

## ДУГОРОЧНИ ПЛАН ПОСЛОВНЕ СТРАТЕГИЈЕ И РАЗВОЈА ЈКП „ГОРИЦА“ НИШ ЗА ПЕРИОД ОД 2017-2027. ГОДИНЕ

### 1. Профил предузећа

#### 1.1 Статус предузећа, правна форма и власничка структура

- *Пословно име:* Јавно комунално предузеће "Горица" Ниш
- Оснивач: Скупштина града Ниша (Одлуком Скупштине Града Ниша бр. 06-242/2009-26-02 од 24.03.2009. године (Службени лист Града Ниша бр. 18/09))
- ЈКП „Горица“ Ниш основано је 2009. год.
- Регистровано је 26.06.2009. године
- Као самостално предузеће почело са радом 01.07.2009. године
- *Правна форма:* Јавно комунално предузеће
- Надлежни орган локалне самоуправе: Секретаријат за комуналне делатности, енергетику и саобраћај
- *Матични број:* 20550635
- *ПИБ:* 106183478
- *Јединствени број буџетског корисника ЈБК:* 81709
- *Капитал:* 100% државни (Јединица локалне самоуправе)
- *Адреса:* Шумадијска бр.4, Ниш

- Интернет адреса: [www.jkpgorica.rs](http://www.jkpgorica.rs)
- Телефон/фах: 018/ 560 - 296  
018/ 262 - 398

## 1.2 Делатности од општег интереса поверене ЈКП "Горица" Ниш

- Шифра делатности: 96.03
- Претежна делатност: Погребне и сродне активности

На основу Одлуке о измени одлуке о оснивању ЈКП "Горица" Ниш (Скупштина Града Ниша бр. 06-446/2015-8-02 од 24.09.2015.године) Претежна делатност подразумева: сахрањивање (припрема лешева за сахрањивање, спаљивање и балзамовање и погребне услуге, услуге сахрањивања и спаљивања, изнајмљивање опремљеног простора за церемоније сахране на гробљу) изнајмљивање и продавање гробних места и одржавање гробова и споменика

На основу Одлуке о измени одлуке о оснивању ЈКП "Горица" Ниш (Скупштина Града Ниша бр. 06-114/2016-33-02 од 03.03.2016.године) додата је делатност:  
81.30 - Услуге уређења и одржавања околине: уређење и одржавање паркова и вртова за гробља

## 1.3 Право коришћења средстава у јавној својини и вредност укупног капитала

Вредност уплаћеног новчаног дела основног капитала уписаног код АПР као надлежног регистрационог тела износи 294.046.729,65 дин., док неновчани део основног капитала у АПР-у износи 184.194.791,27 динара.

Предузеће нема средстава која су по Закону о јавној својини означена као средства у јавној својини, односно комуналне објекте, које предузеће у функцији обављања поверених делатности користи и одржава у функционалном стању.

## 2. Законодавни и стратешки оквир на националном и локалном нивоу

### 2.1 Преглед основних прописа од већег утицаја на пословање ЈКП "Горица" Ниш

Основни пропис којим су уређене комуналне делатности је Закон о комуналним делатностима. Последње измене и допуне овог Закона извршене су 22.децембра 2016. године ("Сл. гласник РС" бр.104/2016), а овим Законом ближе се дефинишу све комуналне



делатности као делатности од општег интереса, начин њиховог обављања, финансирање, као и друга питања од значаја за задовољавање комуналних потреба становништва и других корисника услуга.

Како ЈКП "Горица" Ниш послује у правној форми "Јавно предузеће" на њега се у пуној мери односе и одредбе Закона о јавним предузећима објављене 25.02.2016. године ("Сл. гласник РС" бр.15/2016). Овај системски закон настоји да стање у свим јавним предузећима унапреди у три сегмента:

- у сегменту управљања и руковођења
- у сегменту стратешког и текућег планирања и
- у сегменту контроле пословања предузећа.

ЈКП "Горица" Ниш у смислу Закона о буџетском систему није ни директни ни индиректни корисник буџетских средстава, али као корисник јавних средстава подпада под укупну регулативу која проистиче из овог такође системског прописа Код пројекције пословања у наредним годинама треба имати у виду више ограничења која проистичу из Закона о буџетском систему, а пре свега:

- Забрану запошљавања која је на снази од децембра 2013-те године, а продужена је и на 2017-ту годину
- ограничења код новог запошљавања која проистичу из Закона о максималном броју запослених у јавном сектору који важи до краја 2018-те године
- умањења висине основних зарада за 10% и забрану повећања основице за обрачун зарада на основу Закона о привременом умањењу основица за обрачун зарада чија примена временски није орочена

Поред ова три прописа, код пројекције пословања ЈКП "Горица" Ниш треба имати у виду одредбе секторских прописа који имају утицај на поједине комуналне делатности, као и опште прописе који се примењују и на сва друга активна привредна друштва:

- Закон о привредним друштвима („Сл. Гласник РС“ бр.36/2011,99/2011, 83/2014 и 5/2015);
- Закон о рачуноводству ("Сл.гласник РС" бр.99/2011, 62/2013);
- Закон о раду („Сл.гласник РС“ бр. 24/05 , 61/05 , 54/2009, 32/2013 и 75/2014);
- Закон о порезу на доходак грађана („Сл.гласник РС“ бр.24/01, 80/02, 135/04, 62/06, 65/06 – исправка, 31/2009, 44/2009,18/2010, 50/2011, 91/2011) и Одлука Уставног Суда 7/2012, 93/2012,114/2012 - Одлука Уставног Суда 8/2013 усклађен дин.изн. 47/2013, 48/2013 испр.,108/2013, 6/2014 ускл.дин.изн.,57/2014, 68/2014, 5/2015,112/2015 и 5/2016 др.закон);
- Закон о јавним набавкама („Сл.гласник РС“ бр.124/2012, 14/2015, 68/2015);
- Закон о ПДВ („Сл.гласник РС“ бр. 84/04, 86/04, 61/05, 61/07, 93/12,108/2013, 6/2014 усклађ.дин.изн., 68/2014 142/2014 др.закон, 5/2015 и 83/2015)

#### Подзаконска акта

- Статут ЈКП "Горица" Ниш усвојен на седници Управног одбора од 08.03.2017.године и дате сагласност Скупштине Града Ниша решењем бр. 06-280/2017-20-02 од 28.04.2017. године
- Одлука о комуналним делатностима ("Службени лист Града Ниша" бр.32/2007, 40/2007, 11/2009 и 66/2010; 5/2014 - др.одлука);

- Одлука о оснивању Јавно комуналног предузећа ЈКП "Горица" Ниш ("Службени лист Града Ниша" бр. 145/2016 – пречишћени текст),
- Правилник о рачуноводству и рачуноводственим политикама ЈКП „Горица“ Ниш;
- Правилник о заштити од пожара ЈКП „Горица“ Ниш;
- Правилник о безбедности и здрављу на раду ЈКП „Горица“ Ниш;
- Статут Града Ниша ("Службени лист Града Ниша", број 88/2008, 143/2016)

### 3. Стратешки правци развоја и унапређења основних делатности

Основне функције ЈКП "Горица" у оквиру поверених делатности су везане за стабилно и квалитетно задовољавање комуналних потреба становништва и других корисника комуналних услуга на територији локалне самоуправе.

У том смислу, у наредном периоду укупно пословање и развој предузећа, треба у што већој мери подредити унапређењу и развоју поверених комуналних делатности, у правцу (1) повећања степена доступности комуналних услуга, у правцу (2) веће поузданости и стабилности код пружања комуналних услуга и у правцу (3) бољег квалитета пружених услуга по захтевима корисника и стандардима који се примењују у најразвијенијим европским државама.

Имајући у виду конкретну делатност предузећа, стратешки правци су следећи:

- јасна оријентација ка крајњем кориснику у смислу достојанственог последњег испраћаја преминулих, односно квалитетно и стандардизовано пружање услуга из ове области;
- формирање угледа предузећа у чувању и сећању на претке обједињавањем хуманог и људског приступа са модерним пословним приступом;
- сузбијање нелојалне конкуренције која постоји без обзира на поверену делатност;
- потврђивање и повећање поверења у предузеће као партнера и града као Оснивача који брину о својим грађанима у најтежим тренуцима.

#### 3.1 Достигнути ниво развоја, показатељи и индикатори развоја основних делатности

Показатељ	На кратак рок до 2019	На средњи рок до 2022	На дужи рок до 2027
Број гробаља у граду/општини	12	16	20
Степен покривености територије услугама одржавања гробаља и погребним услугама (број насеља која имају услугу одржавања гробаља и погребним услугама у односу на укупан број насеља у граду/општини)	85%	90%	96%
Степен попуњености активних гробаља	95%	97%	99%

Укупан број притужби грађана на пружање услуга одржавања гробаља и погребних услуга	9	6	4
Укупан број интервенција по поднетим иницијативама грађана за чишћење и одржавање гробаља	5	4	4
Укупан број извршених погребних услуга	1880	2100	2200

### 3.2 Циљеви и приоритети у развоју основних комуналних делатности

Показатељ	Јединица мере	Вредност 2016	На кратак рок до 2019	На средњи рок до 2022	На дужи рок до 2027
Број активних гробаља	број	3	7	11	17
Број пасивних или спомен гробаља	број	4	4	4	4
Број гробаља којима не управља ЈКП "Горица" на територији јединице локалне самоуправе	број	37	33	29	23
Број сахрана у току године	број	1621	1880	2100	2200
Број извршених кремација у току године	број	0	0	0	0

### 3.3 Кључне активности потребне за достизање циљева

1. Јачање кадровских капацитета
2. Инвестирање у возила и опрему
3. Развој информационог система у функцији оптимизације и праћења учинака

## 4. Унапређење рада и организације предузећа

### 4.1 Унапређење система управљања, руковођење и организације на нивоу предузећа

Да би се постигао највиши ниво уређености у једном предузећу, неопходно је увести у процес утврђивања, односно дефинисања правила и смерница, при обављању одређених

активности, како би услуга или производ имали очекиване резултате.

Самим тим, организација која има уведене ИСО стандарде има сигурније и боље резултате, чиме засигурно задржава задовољне купце, јер услуге које обучен тим пружа, одговарају потребама и очекивањима клијената, односно купаца.

Ово је посебан и специфичан начин пословања менаџмента квалитетом, који сертификована организација мора да испуни, јер тиме се показује способност потпуног испуњавања задовољства купаца, запослених, добављача, али и свих оних који учествују у предвиђеном ланцу пословања.

Увођењем стандарда ИСО 9001, односно усклађивањем радних процеса са препорукама овог стандарда стиче се одлучујућа предност у области којом се бави организација, без обзира на њену делатност, број запослених и величину. Свакодневне контроле и преиспитивања свих радних процеса, са јасном персоналном поделом задужења и одговорности, унапређују тимски рад и истичу значај сваког појединца у тиму.

Стандард ИСО 27001:2014 пружа свеобухватни оквир кроз који организација – предузеће идентификује, анализира и адресира ризике безбедности информација и обезбеђује усаглашеност безбедносног уређења у циљу одржавања корака са променама у оквиру безбедносних претњи, рањивости и пословних утицаја.

Законом о буџетском систему Републике Србије прописана је обавеза увођења система финансијског управљања и контроле (ФУК) код свих буџетских корисника РС. Закон се односи на све кориснике буџета, тј. јавних средстава (КЈС), како на републичком и покрајинском, тако и на локалном нивоу јавна комунална предузећа, јавна предузећа основана од стране градова – општина, јавне установе, предшколске установе, домови здравља, школе) и прописује обавезу годишњег извештавања о систему интерне финансијске контроле путем прописаног упитника самооцењивања, који су КЈС обавезна да предају једном годишње.

У наредном периоду потребно је именовати руководиоца одговорног за финансијско управљање и контролу као и радну групу за увођење система финансијског управљања и контроле.

Предузеће ће у наредном периоду увести систем финансијског управљања и контроле у складу са Законом о буџетском систему („Сл.гласник РС“ бр.54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 – испр., 108/2013, 142/2014, 68/2015 – др.закон и 103/2015).

Пројекат финансијског управљања и контроле организује се као систем процедура и одговорности свих лица у предузећу и обухвата следеће елементе: контролно окружење, управљање ризицима, контролне активности, информисање и комуникације и праћење и процену система.

#### **4.2 Увођење стандардизованих процедура (ISO)**

- стандардизовати активности кроз увођење бар неког од три Стандарда управљања квалитетом (Политика квалитета ISO 9001:2008, Политика заштите животне средине ISO 14001:2004 и Политика здравља и безбедности на раду OHSAS 18001:2008).

## **5. Кадровска политика и план запослености**

У наредним годинама треба имати у виду више ограничења који проистичу из Закона о Буџетском систему, а пре свега:

- Забрану запошљавања која је на снази од децембра 2013.године, а продужена је и на 2017.годину
- Ограничења код новог запошљавања који проистичу из Закона о максималном броју запослених у јавном сектору који важи до краја 2018.године

Зато је потребно са постојећем радном снагом остварити задате параметре у наредном периоду као и радити на стручном оспособљавању постојећих кадрова.

### **5.1 Оптимална структура и број радника**

Извршеном реорганизацијом, ЈКП "Горици" је остала само једна делатност и то погребне и сродне активности, па је у складу са тим усвојена и нова систематизација на коју је сагласност дало Градско веће (бр.1998-16/2016-03 од 22.12.2016.г.). Она представља одраз стварних потреба за радном снагом, при чему је и сама подложна променама у неком дужем временском периоду имајући у виду евентуално другачије захтеве за кадровском структуром.

### **5.2 Обезбеђење кадрова за ангажовање на сезонским или другим повременим пословима**

Предузеће нема неке посебно изражене сезонске послове, али ипак постоји потреба за повременим ангажовањем кадрова ове врсте, пре свега око одржавања зеленила на гробљу у периоду када због природе посла треба одрадити одређене послове благовремо.

## **6. Политика цена основних комуналних услуга**

### **6.1 Цене комуналних услуга на нивоу покрића свих трошкова**

С обзиром да и комунални сектор поред основне функције квалитетног задовољавања комуналних потреба становништва и других корисника комуналних услуга, све више у свом пословању уважава тржишне услове привређивања, неопходна је преоријентација која подразумева схватање да цене ових услуга не могу бити само социјална категорија већ и тржишна. У том смислу, формиране цене комуналних услуга, конкретно погребних, у наредном периоду морају да буду бар на нивоу остварених трошкова, како би се избегло пословање са губитком и последице које оно подразумева, а пре свега ко ће надоместити и покрити насталу разлику између цене и трошкова.

Анализом калкулативних елемената цене коштања и трошкова, сахране и на бази норматива дошло се до цена неопходних погребних услуга као реалних цена које би омогућиле успешно пословање и боље пружање услуга.

## 6.2 Део цене услуга намењен за развој

Индикатори	На кратак рок до 2019	На средњи рок до 2022	На дужи рок до 2027
Степен покрића текућих трошкова	90%	100%	100%
Планирана стопа акумулативности	0%	5%	10%

## 6.3 Оптималне јединице мере за извршену комуналну услугу

Врста комуналне услуге	Јединица мере	Начин мерења
Погребне услуге	Гробно место	Према броју места потребних за сахрану покојника

## 6.4 Примена принципа "једна услуга - једна цена"

Поменути принцип подразумева да се комунална услуга као комплексна категорија, раздвоји на саставне делове, при чему ће за сваку појединачну услугу бити формирана цена, како би се обезбедио принцип транспарентности у пословању. Самим тим, корисник услуге има могућност избора, у зависности од својих потреба и материјалних могућности коју ће услугу платити.

## 6.5 Границе приступачности просечног рачуна у односу на реалну куповну моћ становништва

Врста комуналне услуге	Основица	На кратак рок до 2019	На средњи рок до 2022	На дужи рок до 2027
Погребне услуге	Остварена просечна нето зарада у конкретној општини или граду, а према званично објављеном статистичком податку	до 1,60%	до 2,0%	до 2,35%

## 7. Оквирни план инвестиција и инвестициона политика

### 7.1 Структура потребних капиталних улагања и оквирни предрачун вредности ових улагања

С обзиром на велики број нелегалних гробаља, у смислу закупа гробних места директно од приватних власника парцела, непланског копања гробова, неадекватног сахрањивања покојника, постоји стална потреба за увођењем реда у ову област и њено подвођење под комуналну делатност која је уређена позитивним законским прописима. Имајући у виду потребна финансијска средства за ове намене, број чинилаца које је потребно укључити у исти, почев од ЈКП "Горица" Ниш, па преко месних заједница и надлежних секретаријата у граду до приватних власника парцела, и у крајњем временски период који је потребан за реализацију, сигурно је да се ради о капиталним инвестицијама с капиталним улагањима.

### **7.2 Капиталне инвестиције са којима се аплицира за бесповратна средства из међународних или националних фондова**

ЈКП "Горица", у границама поверене делатности, поред сопствених извора и средстава из Буџета града Ниша, покушава да обезбеди средства и из међународних и националних фондова. У прилог томе иде чињеница да стално пратимо расписане пројекте у вези погребних услуга преко свих врста медија, пре свега преко интернета и специјализованих агенција које благовремено ажурирају понуде-пројекте и исте достављају путем е-поште.

### **7.3 Инвестиције у објекте комуналне инфраструктуре предвиђене за финансирање из сопствених средстава ЈКП "Горица" Ниш и локалне самоуправе**

Развој друштва подразумева извесне промене које свој одраз имају и на комуналне делатности, па тако и на погребне услуге. ЈКП "Горица" Ниш настојаће да прати потребе грађана своје локалне самоуправе, које имплицирају и финансијске издатке у нове објекте комуналне инфраструктуре. То се пре свега односи на изградњу крематоријума, а са тим у вези и колумбаријума, зграде са посебно изграђеним зидовима са преградама (касетама) као места где стоје урне са пепелом спаљених лешева. Такође, треба уредити посебне зелене површине (розаријум), са травом и цвећем где ће такође бити смештене урне са пепелом у посебним касетама.

### **7.4 Финансирање замене дотрајалих возила и опреме, као и инвестиционог одржавања комуналних објеката из цене комуналне услуге**

Потреба за инвестицијама се може оправдати тржишно условљеном потребом за повећањем ефикасности предузећа, пре свега код оперативних сектора, набавком новијих и савременијих машина као и друге опреме, која је релативно застарела и чији трошкови одржавања у све већем обиму оптерећују укупне расходе предузећа.

## 8. Мере за реализацију дугорочног плана

Врло је сложено да менаџмент предузећа донесе одлуку дугорочнијег карактера почев од организације рада, обезбеђења фактора процеса рада, извршења посла, фактурисања и наплате.

Почев од првог елемента ризика везаног за ценовну политику, као ризика предузећа да кроз ценовну политику обезбеди економско пословање тј. да из цене покрије све трошкове и обезбеди проширење материјалне основе рада, наше досадашње искуство врло је отежавајуће, обзиром да су цене неопходних погребних услуга као и јединичне цене преко којих се реализују усвојени програми рада на гробљу, под сталном контролом Оснивача и да исте нису обезбеђивале рентабилност у пословању.

Строге законске регулативе често немају у виду начин обављања делатности нити потребе самих запослених (немогућност маркетиншких наступа у јавности због природе основне делатности, ограничавање средстава за ове намене, дугогодишње одбијање да се запосленима који раде сахрањивање или учествују у интервенцијама призна бенефициран радни стаж), при чему све то утиче на организацију пословања и начин обављања основне делатности.

Још један од ризика специфичних за делатност предузећа је ризик од нелојалне конкуренције која има тенденцију раста. Конкуренција у тржишним условима привређивања је пожељна јер она повећава ниво квалитета услуга уз тенденцију задржавања или чак и смањења трошкова, док нелојална конкуренција има супротно дејство, она урушава тржиште погребних производа и услуга. Неповољни ефекти се у крајњем одржавају на грађане када им је најтеже као и на легалне приходе предузећа и града као Оснивача.

Анализа наведених ризика у пословању предузећа је стална брига и чине се максимални напори да се ови ризици сведу у што реалније оквире.



Председник Надзорног одбора

Момчило Јовић