



**STRATEGIJA I PLAN AKTIVNOSTI
ZA PERIOD 2023. – 2027.**

Juli/Srpanj, 2023. godine

SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Situaciona analiza	1
2.1. O Udruženju.....	1
2.1.1. Svrha, programski ciljevi i djelatnosti	2
2.1.2. Kratki pregled programa, aktivnosti i performansi	3
2.2. Analiza održivosti i finansijskih performansi	9
2.3. Analiza eksternog i internog okruženja.....	10
2.4. Osnovni zaključci analize internog i eksternog okruženja.....	10
2.5. SWOT analiza	11
3. Izjava o misiji.....	14
4. Izjava o viziji.....	15
5. Vrijednosti Udruženja/Udruge	16
6. Strateški pravci razvoja – strateško fokusiranje.....	18
7. Strateški ciljevi.....	18
7.1. Prioriteti strateških ciljeva	19
7.2. Mjere/aktivnosti za postizanje strateških ciljeva.....	22
8. Plan aktivnosti.....	25
8.1. STRATEŠKI CILJ 1: OJAČATI KAPACITETE UDRUŽENJA/UDRUGE.....	25
8.2. STRATEŠKI CILJ 2: OJAČATI KAPACITETE PREDUZEĆA ČLANICA	30
8.3. STRATEŠKI CILJ 3: UNAPRIJEDITI AKTIVNOSTI ZAGOVARANJA I ZASTUPANJA INTERESA ČLANOVA	36
9. Okvir za provođenje, praćenje, izvještavanje i evaluaciju strateškog dokumenta	41
9.1. Implementacija.....	41
9.2. Monitoring	41
9.3. Izvještavanje	42
9.4. Evaluacija.....	42

Lista slika

Slika 1: Mapa interesnih grupa Udruženja/Udruge poslodavaca komunalne privrede u FBiH	6
Slika 2: Mapa interesnih grupa preduzeća iz sektora komunalne privrede FBiH	7
Slika 3: SWOT analiza.....	14

Lista tabela

Tabela 1: Broj komunalnih preduzeća u FBiH i broj članica Udruženja/Udruge	5
Tabela 2: Priroteti i indikatori strateških ciljeva	19
Tabela 3: Mjere /aktivnosti za postizanje strateških ciljeva	22

1. Uvod

Strateški plan Udruženje/Udruga preduzeća/poduzeća komunalne privrede/gospodarstva Federaciji Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu i Udruženje/Udruga) rezultat je sveobuhvatne situacione analize provedene slijedeći tri osnovna pristupa:

- Prvo, provedena je detaljna analiza dokumenata Udruženja/Udruge;
- Drugo, primjenom metode anketiranja, prikupljeni su podaci od relevantnih internih i eksternih zainteresiranih snaga, koji su analizirani te na bazi kojih su generirani osnovni zaključci o aktivnostima, snagama i slabostima Udruženja/Udruge, kao i potencijalnim prijetnjama i prilikama;
- Treće, organizirana je dvodnevna radionica na kojoj su zajedničkim naporima članova upravnog i nadzornog odbora identificirani relevantni inputi za strateški plan. Tokom radionice su usvojeni misija, vizija i vrijednosti Udruženja/Udruge, kao i strateški ciljevi i pripadajuće aktivnosti.

Strateški plan ocrtava pravac i prioritete Udruženja/Udruge, pružajući putokaz za budući rast i razvoj. Strateški plan treba da služi kao vodeći dokument koji usmjerava napore svih zainteresiranih strana Udruženja/Udruge prema zajedničkim ciljevima.

Implementacijom ovog strateškog plana Udruženje/Udruga nastoji da ojača svoju poziciju, pojača svoj uticaj i efikasno služi interesima svojih članova i komunalnog sektora u cjelini. Plan utjelovljuje kolektivne težnje i opredijeljenost zainteresiranih strana Udruženja/Udruge ka postizanju održivog razvoja i bolje budućnosti za sve građane Federacije Bosne i Hercegovine.

Strateški plan je vođen zajedničkom vizijom i vrijednostima transparentnosti, društvene odgovornosti, stručnosti, profesionalizma, timskog rada, jednakosti, pouzdanosti, različitosti, sistemskog pristupa i racionalizacije poslovnih praksi, te utemeljen na uvjerenju u sposobnost Udruženja da trajno i pozitivno utiče na komunalni sektor FBiH jačajući vlastite i kapacitete svojih članica.

2. Situaciona analiza

2.1. O Udruženju

Na osnivačkoj Skupštini u oktobru 1999. godine Udruženju poslodavaca komunalne privrede u Federaciji BiH su pristupile 32 članice sa oko 3.000 zaposlenih. Danas UPKP u FBiH broji 72 članice, sa preko 8.000 zaposlenih iz svih deset kantona/županija FBiH, koji imaju svoje predstavnike u Upravnom i Nadzornom odboru koje bira Skupština UPKP u FBiH. Od osnivanja UPKP u FBiH do danas, prošlo je 23 godine uspješnog rada i djelovanja.

Rad organa i stručnih tijela UPKP u FBiH odvija se u skladu sa Statutom i drugim općim aktima.

Prema Programu rada sjednice se održavaju jednom u dva mjeseca, (po potrebi i više puta) i uvijek u drugom kantonu/županiji, gdje se pozivaju predstavnici vlasti odnosno osnivači JKP.

UPKP u FBiH je kroz svoj rad aktivno učestvovalo u promociji komunalnog sektora u FBiH kao i JKP, osnovnih nosioca i realizatora ove aktivnosti, i obezbjeđenju normalnih uslova rada i života svih građana. UPKP u FBiH je formiralo Pododbore po djelatnostima, a cilj je da se preciznije definiše problematika i dogovore naredne aktivnosti.

Na XX Skupštini UPKP u FBiH usvojena je odluka da se promijeni naziv Udruženje/Udruga u: „Udruženje/Udruga preduzeća/poduzeća komunalne privrede/gospodarstva u Federaciji Bosne i Hercegovine“, jer se na ovaj način naziv bazira mnogo više na članicu, odnosno „komunalno preduzeće/poduzeće“, kao člana Udruženja/Udruge, a što suštinski i odgovara njegovoj ulozi u skladu sa propisima. Uz to skraćenica, koja je svima prepoznatljiva, ostala je ista: „UPKP u FBiH“.

2.1.1. Svrha, programski ciljevi i djelatnosti

Udruženje/Udruga je osnovano radi ostvarivanja sljedećih osnovnih programskih ciljeva:

- Predstavljanje i zastupanje interesa članova u odnosima sa predstavnicima vlasti na svim nivoima, uključujući i tijela lokalne samouprave;
- Ostvarivanje utjecaja na poboljšanje i razvoj poslovnog i makroekonomskog okruženja;
- Saradnja sa istim ili srodnim domaćim, kao i međunarodnim udruženjima i institucijama, kao i ostvarenje drugih interesa preduzeća/poduzeća u oblasti ekonomske, porezne i politike zapošljavanja;
- Učešće u projektima međunarodnih organizacija i drugih institucija, koji imaju za cilj razvoj i unapređenje komunalnog sektora;
- Kreiranje i koordinacija projekata koji afirmišu znanje iz komunalnog sektora;
- Rad na programima, inicijativama i projektima koji imaju za cilj promovisanje komunalnog sektora i brigu o održivom razvoju i zdravom okolišu.

Radi ostvarenja programskih ciljeva iz prethodnog člana, Udruženje/Udruga obavlja sljedeće djelatnosti:

- Predlaže neophodne zakonske, socijalne i administrativne mjere bitne za komunalnu privredu/gospodarstvo i održiv razvoj;
- Pruža podršku radi poboljšanja efikasnosti poslovanja komunalnih preduzeća/poduzeća i aktivnosti na poboljšanju uslova rada, standarda i kvaliteta rada;
- Saraduje sa nadležnim organima vlasti i članovima Udruženja/Udruge, vezano za problematiku iz komunalnog sektora i održivog razvoja, na svoju inicijativu ili po zahtjevu;
- Kreira prijedloge poslovnih politika i strategija;
- Učestvuje na sjednicama komisija i radnih grupa za izradu propisa, predstavljanje u zakonodavnim i izvršnim tijelima na svim nivoima vlasti, uključujući i tijela lokalne samouprave;

- Posreduje u ime članova kod institucija vlasti i međunarodnih organizacija;
- Organizuje savjetovanja i slične skupove za djelatnosti: prikupljanje i zbrinjavanje komunalnog otpada, vodosnabdijevanje, prečišćavanje i odvođenje otpadnih voda, proizvodnja i distribucija toplote, distribucija gasa, pogrebne djelatnosti, održavanje i uređivanje javnih zelenih površina, pijaca i tržnica, čišćenje i sl., radi ostvarivanja svojih interesnih i zakonskih ciljeva;
- Informiše članstvo i javnost putem web stranice, elektronskih i printanih medija i sl.;
- Izrađuje projekte koji imaju za cilj razvoj komunalnog sektora, promovisanje i brigu o održivom razvoju i zdravom okolišu;
- Druge djelatnosti u skladu sa ciljevima Udruženja/Udruge, koji su u skladu sa Zakonom i Statutom.

2.1.2. Kratki pregled programa, aktivnosti i performansi

Na osnivačkoj Skupštini u oktobru 1999. godine Udruženju/Udrugi su pristupile 32 članice sa oko 3.000 zaposlenih i sa prvim predsjednikom gospodinom Raguž Vladom. Danas UPKP u FBiH broji 72 članice, sa preko 8.000 zaposlenih iz svih deset kantona/županija FBiH, koji imaju svoje predstavnike u Upravnom i Nadzornom odboru koje bira Skupština UPKP u FBiH. Od osnivanja UPKP u FBiH do danas, prošlo je 23 godine uspješnog rada i djelovanja.

U struci Udruženje/Udruga raspolaže sa kadrovima višegodišnjeg iskustva, koji mogu dati svoj doprinos na predlaganju rješenja nagomilanih problema u komunalnim preduzećima. Udruženje/Udruga želi pomoći u edukaciji članica komunalnih preduzeća organiziranjem stručnih seminara i tematskih sjednica, te izradi dokumenata i prijedloga rješenja u oblasti zakonskih propisa i općih akata usklađenih sa propisima Europske Unije.

U cilju poboljšanja stanja u javnim komunalnim preduzećima održano je više sastanaka sa predstavnicima zakonodavne i izvršne vlasti BiH, FBiH, kantona i općina. Ostvarena je saradnja sa srodnim udruženjima iz inostranstva, CISPEL iz Italije i CITADINA iz Rumunije, a u skorije vrijeme i sa udruženjima iz regiona. Također, ostvareni su kontakti i saradnja sa udruženjima iz Hrvatske, Slovenije i Udruženjem vodovoda iz Republike Srpske.

Udruženje/Udruga je bila kolektivni član Udruženja poslodavaca FBiH do 2016. godine, sudjelovalo je i u radu Ekonomsko socijalnog vijeća FBiH, gdje je Udruženje predstavljao predsjednik Upravnog odbora Udruženja/Udruge. Prema Programu rada UPKP u FBiH i Upravnog odbora, sjednice se održavaju jednom mjesečno, (po potrebi i više puta) i uvijek u drugom kantonu, gdje Udruženje/Udruga obavezno pozove predstavnike vlasti tj. osnivače javnih komunalnih preduzeća. U kontaktima sa osnivačem (kanton, općina, gradsko Vijeće), Udruženje/Udruga nastoji ukazati na važnost i značaj funkcije koju obavljaju javna komunalna preduzeća, tražeći što povoljnije uslove i ambijent za poslovanje.

U određenim situacijama, Udruženje/Udruga djeluje zajednički prema zakonodavnim i izvršnim organima Federacije BiH, kantona, općine i grada.

Pored članova Upravnog i Nadzornog odbora, veliki doprinos u radu Udruženja/Udruge daju Stručni timovi, Radne grupe i Komisije, kojima je stalna aktivnost praćenje zakonske regulative kao osnove stvaranja boljih uslova i ambijenta za poslovanje javnih komunalnih preduzeća.

Kao što je već navedeno, Udruženje/Udruga obuhvata sva komunalna preduzeća, uključujući i ona iz oblasti vodoprivrede. Nekoliko je razloga zašto Udruženje/Udruga obuhvata sva komunalna preduzeća bez obzira na vrstu komunalnih usluga koje pružaju: oblast komunalnih djelatnosti reguliše zakon o komunalnim djelatnostima koji također ne pravi razliku između pojedinačnih komunalnih usluga; veliki broj komunalnih preduzeća koja obavljaju svoju djelatnost na području FBiH su mješovitog karaktera, odnosno, obuhvataju nekoliko različitih komunalnih usluga u okviru jednog preduzeća, te stvaranjem različitih udruženja po pojedinim komunalnim uslugama, na ovako malom području, bi znatno smanjilo njihovu pregovaračku moć.

2.1.2.1. Članstvo

Članice Udruženja/Udruge su javna komunalna preduzeća koja posluju na teritoriji FBiH. Radi se o specifičnoj vrsti privrednih subjekata, koja su osnovana prvenstveno radi obavljanja djelatnosti od javnog interesa, a ne radi stjecanja dobiti. Javna komunalna poduzeća su pretežno u nadležnosti gradova, općina i kantona, u čijem vlasništvu se i nalaze.

Pod komunalnim djelatnostima podrazumijeva se pružanje komunalnih usluga od interesa za fizička i pravna lica, te održavanje objekata komunalne infrastrukture kao cjelovitog sistema na posmatranom području (kanton/opština/grad). Komunalne djelatnosti dijele se na:

- Komunalne djelatnosti individualne komunalne potrošnje - komunalne djelatnosti čiji se proizvodi i usluge mogu izmjeriti ili na drugi način definirati te naplatiti od svakog korisnika usluga (snabdijevanje pitkom vodom; odvodnja i prečišćavanje otpadnih voda; snabdijevanje toplotnom energijom; snabdijevanje gasom; skupljanje i tretiranje komunalnog otpada; odlaganje komunalnog otpada; pogrebna djelatnost; dimnjačarska djelatnost; prijevoz putnika u javnom prometu; djelatnost javnih parking prostora i javnih garaža, djelatnost tržnica i pijaca na malo te pogrebnih usluga);
- Komunalne djelatnosti zajedničke komunalne potrošnje - komunalne djelatnosti čije proizvode i usluge nije moguće izmjeriti ili na drugi način definirati te naplatiti od svakog individualnog korisnika usluga (održavanje čistoće na javnim površinama; odvođenje atmosferskih i drugih voda sa javnih površina; održavanje javnih površina; održavanje javnih saobraćajnih površina u naselju; upravljanje objektima i uređajima javne rasvjete; obavljanje kafilerijskih usluga; obavljanje usluga dekoracije te održavanje objekata i uređaja javne urbane opreme).

Kao što je ranije navedeno, Udruženje/Udruga obuhvata sva komunalna preduzeća, bez obzira na vrstu usluga koje pružaju. Radi lakše analize, sve komunalne usluge, odnosno preduzeća koja te usluge pružaju, mogu biti posmatrane u sljedećim grupama:

- Preduzeća koja se bave snabdijevanjem pitkom vodom i odvodnjom i prečišćavanjem otpadnih voda - vodovod i kanalizacija.

- Preduzeća koja se bave skupljanjem i tretiranjem komunalnog otpada i odlaganjem komunalnog otpada - otpad i deponije.
- Preduzeća koja se bave održavanjem čistoće na javnim površinama; odvođenjem atmosferskih i drugih voda sa javnih površina; održavanjem zelenih površina; održavanjem javnih saobraćajnih površina; javnim parking prostorima i javnim garažama; djelatnošću tržnica i pijaca na malo - održavanje javnih površina.
- Preduzeća koja se bave snabdijevanjem toplotnom energijom, snabdijevanjem gasom, upravljanjem objektima i uređajima javne rasvjete – energija.
- Preduzeća koja se bave pružanjem ostalih usluga kao što su npr. pogrebne usluge, dimnjačarska djelatnost te obavljanje kafilerijskih usluga.

Pored ovih kategorija komunalnih preduzeća na teritoriji FBiH posluju i tzv. mješovita preduzeća. Mješovita preduzeća su preduzeća koja pružaju nekoliko različitih komunalnih usluga pod jednim krovom, i najčešća su na području manjih općina gdje usluge vodovoda, kanalizacije te otpada i deponija (ali i druge komunalne usluge) obavlja jedno preduzeće.

U FBiH, javnih komunalnih poduzeća je 108, s tim da ih je najviše u Zeničko-dobojskom kantonu 24, a najmanje u Bosansko – podrinjskom kantonu.

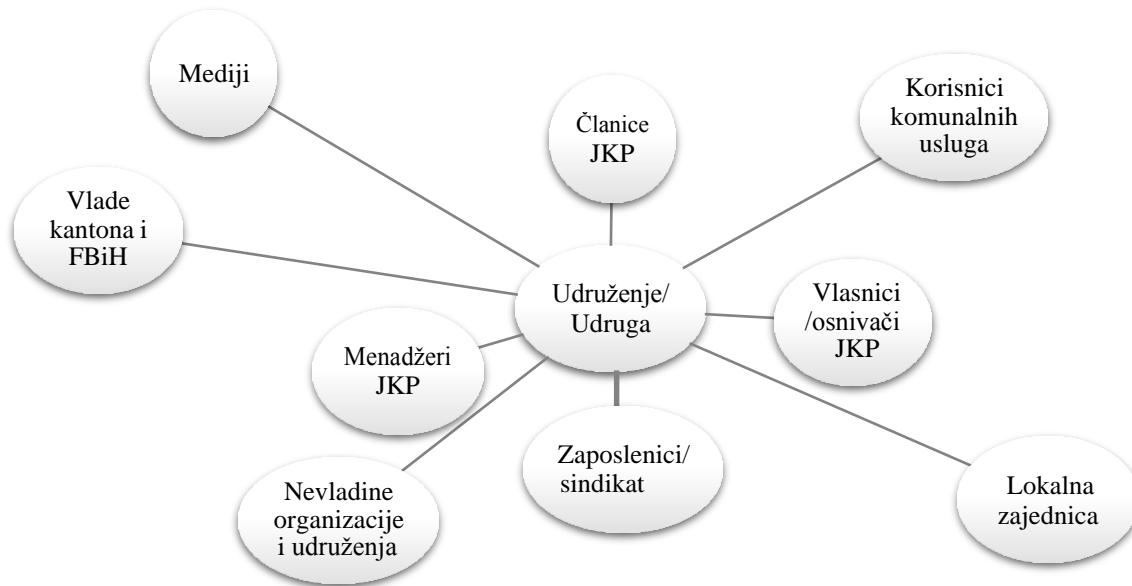
Tabela 1: Broj komunalnih preduzeća u FBiH i broj članica Udruženja/Udruge

R. br.	Naziv kantona	Broj komunalnih preduzeća	Broj članica Udruženja
1.	Unsko-sanski kanton	14	11
2.	Posavski kanton	3	2
3.	Tuzlanski kanton	21	13
4.	Zeničko-dobojski kanton	24	14
5.	Bosansko-podrinjski kanton Goražde	3	2
6.	Srednjobosanski kanton	15	12
7.	Hercegovačko-neretvanski kanton	10	7
8.	Zapadnohercegovački kanton	5	3
9.	Kanton Sarajevo	10	7
10.	Livanjski (kanton 10)	3	1
Ukupno		108	72

Iz tabele 1 je vidljivo da od ukupnog broja svih komunalnih preduzeća koja obavljaju ovu djelatnost na teritoriji FBiH, njih 108, 72 od tih preduzeća su uključena u rad Udruženja/Udruge, što čini preko 66%. Što se tiče broja članica Udruženja/Udruge, njihov broj tokom godina se nije drastično mijenjao u negativnom kontekstu.

2.1.2.2. Ciljna publika i komuniciranje

Ciljna publika kojoj su namijenjene poruke Udruženja/Udruge je predstavljena internom i eksternom javnošću i obuhvataju sve interesne skupine Udruženja/Udruge, kako je prikazano na sljedećoj ilustraciji.



Slika 1: Mapa interesnih grupa Udruženja/Udruge preduzeća komunalne privrede u FBiH

Sa slike 1 je vidljivo da u internu javnost spadaju članice Udruženja, odnosno komunalna preduzeća, njihovi osnivači, menadžeri i zaposlenici, udruženi u sindikat komunalnih radnika. Eksternu javnost obuhvataju individualni kupci (korisnici komunalnih usluga), lokalna zajednica, vlade kantona i FBiH, te mediji i nevladine organizacije i udruženja.



Slika 2: Mapa interesnih grupa preduzeća iz sektora komunalne privrede FBiH

Osnovni način komuniciranja sa javnošću (internom i eksternom) se obavlja putem web stranice Udruženja (<https://upkp.com.ba/page/index.html>) gdje se objavljuju informacije o poduzetim i planiranim aktivnostima Udruženja/Udruge, planiranim projektima kao i onima koji su u toku, predloženim i usvojenim relevantnim zakonskim rješenjima, o konferencijama, seminarima i edukacijama, zapisnicima sa sjednica Upravnog odbora, članicama Udruženja/Udruge, te o ostalim dešavanjima.

Udruženje/Udruga također dodatno komunicira sa internom javnošću slanjem poziva i materijala za održavanje sjednica Upravnog/nadzornog odbora Udruženja/Udruge. Ove informacije dobijaju članovi Upravnog i Nadzornog odbora Udruženja/Udruge, te se na taj način obezbjeđuje diseminacija osnovnih informacija o radu Udruženja/Udruge komunalnih preduzeća.

Udruženje/Udruga trenutno ne koristi druga sredstava komunikacije, u vidu newslettera, prisustva na društvenim mrežama, saopštenja za štampu, ili prisustva u medijima, kojim bi izvještavali javnost (eksternu i internu) o svojim aktivnostima i na taj način prenosili poruke koje su od značaja za njihovo djelovanje (npr. obilježavanje Svjetskog dana voda, Dana planete Zemlje, i sl.).

Sve komunicirane informacije se tiču kompletnog djelovanja Udruženja/Udruge, odnosno, ne postoji poseban način komunikacije namijenjen samo komunalnim preduzećima iz oblasti vodosnabdjevanja, odnosno njihovim interesnim grupama. Udruženje/Udruga trenutno ne prilagođava načine komuniciranja pojedinim interesnim skupinama i različitim porukama koje žele da prenesu (npr. newsletter članicama Udruženja sa informacijama koje su za njih relevantne ili medijska kampanja namijenjena podizanju svijesti građana o značaju vode/reciklaže).

2.1.2.3. Javno zastupanje

Udruženje/Udruga u okviru svog djelovanja poduzima različite aktivnosti prema predstavnicima zakonodavne vlasti kako bi zastupala interese svojih članica i prenijela poruke od značaja za javna komunalna preduzeća. U cilju poboljšanja stanja u javnim komunalnim preduzećima Udruženje/Udruga je održala više sastanaka sa predstavnicima zakonodavne i izvršne vlasti BiH, FBiH, kantona i općina. Zajednički sastanci sa predstavnicima vlasti se organizuju po potrebi, na kojima Udruženje/Udruga zagovara rješavanje pitanja od interesa za njene članice. U svom radu, Udruženje/Udruga upućuje predstavnicima zakonodavne i izvršne vlasti Primjedbe na Zakone, prijedloge i mišljenja na Nacrt Zakona, inicijative i sl.

Udruženje/Udruga organizuje i konferencije kojima doprinosi poboljšanju položaja komunalnih preduzeća.

2.1.2.4. Razvoj profesionalnih menadžera i zaposlenika

Edukacija kadrova jeste jedna od planiranih aktivnosti Udruženja/Udruge, koja podrazumijeva provedbu svih vidova edukacije ljudskih resursa i saradnje na organizaciji stručnih simpozija, seminara, konferencija, okruglih stolova i posjeta. Dosadašnje edukacije su se uglavnom odnosile na menadžere javnih komunalnih preduzeća, i obuhvatale su konferencije, seminare i radionice sa različitom tematikom.

Identifikacija potreba članica Udruženja/udruge se uglavnom odvija putem upravljačke strukture Udruženja/udruge u koju su uključene sve članice, te na inicijativu samog Udruženja/Udruge, koje samostalno procjenjuje potrebe članica iz sektora vode, ali i ostalih komunalnih djelatnosti, za treningom.

2.1.2.5. Razvoj najboljih praksi i inovacija

Udruženje/Udruga prati projekte iz oblasti komunalne privrede te svojim članicama putem e-maila distribuira obavijesti, a ista postavlja i na web stranicu. Isto tako, Udruženje/Udruga putem e-maila obavještava svoje članice i o drugim dostupnim pozivima kao što je na primjer godišnji poziv za sufinansiranje projekata od strane Federalnog fonda za zaštitu okoliša i slično.

Na taj način, Udruženje/Udruga podržava i potiče svoje članice da identifikuju istraživačke projekte i mogućnosti njihovog finansiranja, ali i da razvijaju aplikacije za finansiranje postojećih izazova sa kojima se suočavaju u svakodnevnom poslovanju, te usvajanju međunarodnih praksi i standarda.

2.1.2.6. Dijeljenje i diseminacija znanja

Diseminacija i dijeljenje znanja, iskustva i najboljih praksi iz oblasti komunalne privrede, uključujući i vodoprivredu, je jedan od temeljnih zadataka Udruženja. Iz područja vodosnabdjevanja, do sada je održano nekoliko konferencija namjenjenih poboljšanju položaja vodoprivrednih preduzeća i pronalasku zajedničkih rješenja nekih od glavnih izazova sa kojima su suočena ova preduzeća, kao što se održivost vodnih usluga, problem neprihodovane vode, primjena Tarifne metodologije, itd. Na ovaj način

Udruženje/Udruga potiče preduzeća, ali i njihove interesne grupe da zajedničkim radom, komunikacijom te razmjenom znanja i iskustva unapređuju svoje poslovanje.

2.1.2.7. Razvoj karijera i mentorski programi

Program rada Udruženja/Udruge predviđa uspostavljanje sekcije mladih, gdje bi se kroz edukaciju mladih, posebno novouposlenih kadrova otvarale mogućnost specifične edukacije u zanimanjima komunalaca, koji ne postoje u verificiranim školskim programima. Udruženje/Udruga trenutno nema razvijene programe koji bi bili usmjereni na privlačenje najboljih mladih kadrova na nivou srednjih škola i fakulteta prema razvoju karijere u sektoru vodoprivrede.

2.2. Analiza održivosti i finansijskih performansi

Kao što je već navedeno, Udruženje/udruga je nevladina, neprofitna organizacija koja je osnovana sa ciljem da osnaži javna komunalna preduzeća kroz razmjenu iskustava i zajednički rad u cilju poboljšanja poslovanja u oblasti komunalne privrede u Federaciji Bosne i Hercegovine, kao i da ojača njihovu pregovaračku moć prema osnivaču, zaposlenicima i zakonodavcima. Iako osnovni cilj postojanja Udruženja/Udruge nije ostvarivanje profita, Udruženje/Udruga mora ostvarivati određene prihode koji mogu pokriti njene rashode, odnosno mora biti finansijski samoodrživa.

Samoodrživost Udruženja/Udruge se ogleda kroz sposobnost da kroz vlastite i stalne izvore prihoda ostvari finansijsku nezavisnost. Iako se radi o neprofitnoj organizacija, Udruženje mora obezbijediti izvore finansiranja koji joj omogućavaju da obavlja svoju djelatnost neometano, kroz pokrivanje vlastitih rashoda te investiranje u daljnji razvoj poslovanja i aktivnosti Udruženja.

Osnovni izvori prihoda Udruženja/Udruge su članarine, koje se obračunavaju i plaćaju prema broju zaposlenika svih komunalnih preduzeća. Od 2002. godine članarina se plaćala 2 KM po zaposleniku u preduzećima do 300 zaposlenika, dok je zbog povećanog obima aktivnosti Udruženja/Udruge, a samim time i rashoda, u 2008. godini donesena odluka da se visina članarine poveća za 30% za članice koje broje do 300 uposlenih, a za preduzeća koja broje do 20 uposlenih članarina je 50 KM mjesečno. Trenutno se članarina obračunava po 1,00 KM po zaposleniku za preduzeća koja imaju više od 300 zaposlenika; 2,60 KM po zaposleniku preduzeća za preduzeća koja imaju od 21 do 300 zaposlenih; i za preduzeća do 20 zaposlenih se naplaćuje paušalno po 50,00 KM mjesečno¹. S obzirom da Udruženje/Udruga ne ažurira broj zaposlenih koji je osnovica za obračun naknade, morale bi se povesti aktivnosti na redovnoj dostavi podataka o prosječnom broju zaposlenih koji se može uzeti iz nekih od izvještaja koji su podložni revizorskom pregledu i trebao bi se odrediti na početku godine za svako preduzeće za tu tekuću godinu, bez mjesečnih izmjena jer fluktuacije u preduzećima u pogledu broja zaposlenih nisu toliko česta u ovom sektoru. Prijedlog je da se članarine ubuduće naplaćuju prema broju korisnika koje preduzeća/članice opslužuju, što će Udruženje/Udruga razmotriti i definirati svoj stav u bliskoj budućnosti. Za sada je

¹ S obzirom da je članstvo u UPKP na dobrovoljnoj osnovi ima nekih odstupanja. Neka JKP ne mogu plaćati po Odluci jer im je puno da izdvoje ta sredstva na godišnjem nivou. Preporuka Nadzornog odbora je da se pristane da plaćaju koliko mogu, kako ne bi dolazilo do osipanja članstva.

usvojen pristup da se članarine naplaćuju prema broju zaposlenih koji rade u preduzećima članicama Udruženja/Udruge.

2.3. Analiza eksternog i internog okruženja

SWOT analiza (*strengths, weaknesses, opportunities, and threats* - snage, slabosti, prilike i prijetnje) je strateški alat koji se koristi za procjenu unutrašnjih i eksternih faktora koji mogu uticati na uspjeh organizacije. Organizacije mogu steći vrijedan uvid u svoje strateško planiranje i procese donošenja odluka identificiranjem unutrašnjih snaga i slabosti, kao i eksternih prilika i prijetnji. Provođenje SWOT analize u kontekstu Udruženja/Udruge omogućava ocjenu trenutnog stanja i identificiranje ključnih oblasti koje zahtijevaju pažnju i djelovanje. Ova analiza pomaže u razumijevanju snaga i slabosti Udruženja/Udruge, kao i vanjskih prilika i prijetnji koje mogu uticati na poslovanje i ciljeve.

Na bazi identificiranih snaga, slabosti, kao i prilika i prijetnji, mogu se razviti efikasne strategije i akcioni planovi kako bi se iskoristile prednosti, riješile slabosti, iskoristile mogućnosti i ublažile potencijalne prijetnje temeljnim ispitivanjem ovih faktora.

Kako je već navedeno, SWOT analiza je rađena kroz 2 koraka:

1. Anketirane su eksterne i interne zainteresirane strane, te su na bazi odgovora kreirani osnovni zaključci po pitanju snaga i slabosti, kao i prilika i prijetnji za Udruženje/Udrugu
2. Podaci iz prvog koraka su predstavljali jedan od inputa za drugi korak, dvodnevnu radionicu na kojoj su učestvovali članovi odbora i osoblje Udruženja/Udruge, a nakon koje je kreirana finalna SWOT analiza.

2.4. Osnovni zaključci analize internog i eksternog okruženja

Na osnovu odgovora dobijenih od internih i eksternih zainteresovanih strana, procjena potreba za Udruženje je pružila vrijedan uvid za buduće strateško planiranje.

Snage koje su identificirane uključuju dobru organizaciju, razmjenu dobrih praksi, razmjenu znanja i iskustava, okupljanje komunalnih preduzeća, dovoljan broj stručnog osoblja, izgradnju kapaciteta, komunikaciju sa drugim preduzećima, jedinstvo, saradnju sa članovima, raznolikost, uspostavljanje sistema, korespondencija sa relevantnim institucijama, zajedničko djelovanje, iskusan i stručan kadar, zajedničko rješavanje problema, doprinos rješavanju problema, dobra saradnja sa članovima, ažurnost, dostupnost Udruženja, te pružanje aktuelnih informacija, dobra komunikacija i koordinacija, zalaganje za zajedničke interese članova, organizovanje mogućnosti stručnog usavršavanja i obuke, pružanje stručnih usluga i savjeta i pružanje pomoći u rješavanju problema.

Uočene slabosti uključuju potrebu za proširenjem članstva, nedovoljnu promociju značaja rada Udruženja, nedovoljno lobiranje ministarstava, loš finansijski položaj članova, te nedostatak informacija o pojedinim slabostima u upravljačkoj strukturi, potreba za poboljšanjem komunikacije sa članovima.

Prilike koje su identificirane su proširenje partnerstava i saradnje na regionalnom nivou, uključivanje u veći broj projekata za veću vidljivost, održavanje radionica na svim nivoima, apliciranje za fondove EU, proširenje usluga i pogodnosti za članove, boljom komunikacijom i koordinacijom, te snažnijim fokusom na zagovaranje.

Identificirane prijetnje su komplikovani ustavni aranžmani i veći broj nivoa vlasti, političko uplitanje, nedovoljna finansijska sredstva i potreba da se prilagode promjenama zakona i propisa.

Što se tiče imidža Udruženja u javnosti, mišljenja su bila oprečna, s tim da jedni smatraju da je dobro pozicionirano i prepoznatljivo, dok drugi smatraju da je potrebno više promocije i medijskog prisustva.

Što se tiče usluga koje Udruženje treba da ponudi svojim članovima, zainteresovane strane su predložile davanje informacija o javnim pozivima i tenderima, izradu vodiča ili brošure sa relevantnim informacijama za poslodavce i lobiranje kod stranih fondova.

Procjena potreba je također naglasila važnost proširenja partnerstava i saradnje sa različitim institucijama i organizacijama, kako u zemlji tako i na međunarodnom nivou.

Na osnovu rezultata procjene potreba, Udruženje se može fokusirati na proširenje članstva, promociju njegovog značaja, lobiranje ministarstava, poboljšanje transparentnosti i komunikacije, te unapređenje internih procesa. Također može proširiti svoje usluge i beneficije na članove, bolje koordinirati i komunicirati i fokusirati se na zagovaranje. Mogućnosti za Asocijaciju uključuju širenje partnerstava i saradnje, uključivanje u više projekata i apliciranje za fondove EU. Udruženje se također može baviti prijetnjama kao što su političko uplitanje, nedovoljna finansijska sredstva i potreba za prilagođavanjem promjenama zakona i propisa. Zaključno, procjena potreba ukazuje na tri značajna strateška usmjerenja: komunikacija i saradnja, jačanje kapaciteta članica, zagovaranje i zastupanje, imidž u javnosti.

2.5. SWOT analiza

Finalna SWOT analiza je kreirana nakon održane radionice. Iz SWOT analize Udruženja/Udruge može se izvući nekoliko ključnih zaključaka u vezi sa trenutnom situacijom i budućim aktivnostima, a koji su u nastavku predstavljeni prema elementima SWOT analize.

SNAGE - STRENGTHS:

- **Organizacija i struktura Udruženja/Udruge** – dobro osmišljen i efikasan sistem kako je Udruženje/Udruga organizirano i strukturirano, što omogućava da efikasno obavlja svoje aktivnosti i ostvaruje svoje ciljeve.
- **Efikasan mehanizam za sprovođenje** – sposobnost Udruženje/Udruga da implementira i sprovodi politike i propise koji su neophodni za pravilno funkcioniranje.
- **Broj članstva** – odnosi se na veličinu baze članstva Udruženje/Udruga, što pruža širu mrežu kontakata i resursa.

- **Zajedničko djelovanje i sinergija** – sposobnost Udruženja/Udruge da radi zajedno sa drugim organizacijama, institucijama i dionicima na zajedničkim ciljevima kroz promoviranje saradnje i zajedničko rješavanje problema.
- **Prepoznatljivost** – nivo vidljivosti i prepoznatljivosti Udruženja/Udruge među ciljnom publikom, što pomaže da se uspostavi kredibilitet i reputacija u sektoru.
- **Kontinuirani rad** – posvećenost Udruženja/Udruge kontinuiranim naporima i djelovanju u postizanju svojih ciljeva i zadataka u dužem vremenskom periodu - od samog osnivanja.
- **Saradnja** – sposobnost Udruženja/Udruge da blisko surađuje sa drugim zainteresiranim stranama, uključujući članove, partnere i organe vlasti, radi postizanja zajedničkih ciljeva i zadataka.
- **Stručnost** – znanje, vještine i iskustvo Udruženja/Udruge u komunalnom sektoru, što omogućava da pruža vrijedne usluge i podršku svojim članovima.
- **Iskustvo** – Odnosi se na dosadašnje iskustvo i historiju uspješnih inicijativa i projekata Udruženja/Udruge u komunalnom sektoru, što pomaže da se uspostavi kredibilitet i reputacija u industriji.
- **Povjerenje** – Odnosi se na nivo povjerenja i pouzdanosti koji članovi imaju ka Udruženju/Udrugi i međusobno, a koji se zasniva na dosadašnjem učinku i saradnji.
- **Razumijevanje potreba i interesa članova** – odnosi se na sposobnost udruženja da identificira i odgovori na potrebe i interese svojih članova, što pomaže da se osigura da organizacija ispunjava njihova očekivanja i pruža usluge s dodanom vrijednošću.

SLABOSTI - WEAKNESSES:

- **Finansijski resursi** - nedostatak finansijskih sredstava može ograničiti sposobnost Udruženja/Udruge za preduzimanje određenih aktivnosti i inicijativa.
- **Ljudski resursi - zaposleni** - nedovoljni ljudski resursi mogu ometati rad i rast Udruženja/Udruge.
- **Nedovoljno angažiranje pojedinačnih preduzeća članica** - ograničeno učešće i angažovanje kompanija članica može ograničiti uticaj i efektivnost Udruženja/Udruge.
- **Teška finansijska situacija pojedinih preduzeća članica** – finansijski izazovi pojedinih preduzeća članica mogu uticati na njihovu sposobnost plaćanja članarine i doprinijeti finansijskoj stabilnosti Udruženja/Udruge.
- **Nivo prepoznatljivosti Udruženja/Udruge u javnosti** - ograničeno javno priznanje i svijest o aktivnostima i misiji Udruženja/Udruge može ograničiti sposobnost da utiče na javno mnijenje i političke odluke.
- **Ograničeni uticaj u donošenju zakonske regulative** - ograničeni uticaj Udruženja/Udruge u izradi i donošenju zakonske regulative može uticati na sposobnost da zagovara interese svojih članova.
- **Dostupni stručnjaci u članicama, ali neiskorišteni** - nedovoljno korištenje znanja i ekspertize uposlenih u preduzećima članicama zbog nepostojanja definiranog mehanizma za iskorištavanje njihovog potencijala.

- **Upravljanje i rukovođenje Udruženjem/Udrugom** - nedostatak jasnog upravljanja i odgovornosti unutar Udruženja/Udruge stvara slabosti u efikasnom donošenju odluka i implementaciji.

PRILIKE - OPPORTUNITIES:

- **Uključivanje Udruženja/Udruge u pripremu zakona i propisa:** Udruženje/Udruga aktivno učestvuje u oblikovanju zakona i propisa koji utiču na komunalni sektor, što potencijalno rezultira povoljnijim politikama za industriju.
- **Nivo saradnje sa Savezom gradova i opština, JLS:** omogućava Udruženju/Udrugi da saraduje sa lokalnim vlastima i potencijalno proširi svoj domet i uticaj.
- **Interes međunarodne zajednice za reforme komunalnog sektora u Bosni i Hercegovini:** predstavlja šansu za Udruženje/Udrugu da iskoristi međunarodnu podršku i stručnost kako bi pomoglo u pokretanju reformi u ovom sektoru.
- **Podrška međunarodnih organizacija:** omogućava Udruženju/Udrugi da iskoristi resurse i stručnost međunarodnih organizacija za implementaciju vlastitih inicijativa i programa.
- **Zelena agenda:** omogućava Udruženju/Udrugi da promovira i podrži održive i ekološki prihvatljive prakse u komunalnom sektoru.
- **Dostupno stručno osoblje članova (uspostavljanje registra stručnjaka):** omogućava Udruženju/Udrugi da iskoristi stručnost i resurse svojih preduzeća članica kako bi podržalo svoje inicijative i programe.
- **Mogućnost proširenja članstva:** omogućava Udruženju/Udrugi da potencijalno poveća svoju bazu članstva i proširi svoj doseg i uticaj.
- **Mogućnost povećanja vidljivosti, medijske zastupljenosti i uticaja:** omogućava Udruženju/Udrugi da podigne svijest o svojim aktivnostima i inicijativama i potencijalno poveća svoj utjecaj u sektoru.
- **Izvori finansiranja (međunarodne organizacije):** pruža potencijalne izvore finansiranja za aktivnosti i inicijative Udruženja/Udruge.
- **Postojanje metodologije za procjenu potreba kompanija:** omogućava Udruženju/Udrugi da bolje razumije potrebe svojih preduzeća članica i prema tome prilagodi svoje programe i inicijative.

PRIJETNJE - THREATS:

- **Politička nestabilnost:** neizvjesnost i nepredvidivost političkih događaja, promjena uprave komunalnih preduzeća, kao i odliv stručnog kadra, utiču na strukturu uprave Udruženja/Udruge.
- **Nedosljednost zakona na različitim nivoima vlasti:** nedostatak koherentnosti i uniformnosti u zakonskim okvirima koji reguliraju komunalni sektor na različitim nivoima vlasti može stvoriti zabunu i poteškoće za članice Udruženja/Udruge.

- **Spori tempo reforme sektora:** sporost ili nedostatak napretka u provođenju reformi ili poboljšanja u komunalnom sektoru može ometati napore Udruženja/Udruge da unaprijedi svoje ciljeve i interese, posebno u smislu apliciranja za neke EU fondove.
- **Nedovoljna komunikacija sa institucijama zakonodavne i izvršne vlasti:** izazovi u uspostavljanju efikasnih kanala komunikacije i angažmana sa ključnim institucijama i donosiocima odluka u zakonodavnoj i izvršnoj vlasti može ograničiti sposobnost Udruženja/Udruge da utiče na politiku i odluke.
- **Neujednačenost finansijskog i tehničkog stanja komunalnih preduzeća:** razlike u finansijskim i tehničkim kapacitetima i resursima različitih komunalnih preduzeća mogu uticati na njihovu mogućnost da u potpunosti učestvuju u aktivnostima i inicijativama Udruženja/Udruge.
- **Klimatske promjene:** globalni fenomen promjena klime i vremenskih obrazaca može imati značajne implikacije na komunalni sektor i misiju i ciljeve Udruženja/Udruge.



Slika 3: SWOT analiza

3. Izjava o misiji

Misija svake organizacije je objašnjenje samog razloga njenog postojanja; opća svrha i namjera postojanja organizacije, obično sadržana u formalnoj izjavi o svrsi. Dva ključna principa definišu izjavu o misiji kao uspješnu, tj. treba da bude razumljiva, te da bude motivirana kako interno tako i eksterno. Misija odgovara na pitanja zašto organizacija postoji, kome služi i kako im služi. U tom smislu, misija Udruženja/Udruge je:

UPKP u FBiH je udruženje/udruga koje postoji zbog unapređenja sektora komunalne djelatnosti kroz jačanje kapaciteta i zastupanje interesa komunalnih preduzeća vjerujući da zajedno sa svim relevantnim partnerima doprinosimo održivom razvoju i boljoj budućnosti za sve građane Federacije Bosne i Hercegovine.

Misija Udruženja/Udruge je da unaprijedi komunalni sektor fokusirajući se na dva osnovna cilja: izgradnju kapaciteta i zastupanje interesa komunalnih preduzeća. Udruženje/Udruga vjeruje u moć saradnje sa svim relevantnim akterima u poticanju održivog razvoja i bolje budućnosti za sve građane FBiH. Udruženje/Udruga radi na poboljšanju vještina i sposobnosti svojih članova dok se zalaže za njihove potrebe i brige u komunalnom sektoru. Udruženje/Udruga ima za cilj da doprinese ukupnom razvoju i blagostanju zemlje promovisanjem saradnje i održivih praksi.

4. Izjava o viziji

Udruženje/Udruga preduzeća komunalne privrede u FBiH je nevladina, neprofitna organizacija koja je osnovana sa ciljem zastupanja interesa preduzeća iz sektora komunalne privrede koja posluju na teritoriji FBiH. Kao što je vidljivo iz analize eksternog i internog okruženja, ova preduzeća se suočavaju sa brojnim izazovima nametnutim okruženjem u kojem posluju, ali i njihovim unutrašnjim slabostima. Upravo zbog toga, javila se potreba za osnivanjem udruženja koje bi svojim djelovanjem zastupalo interese ovih preduzeća u kreiranju boljeg poslovnog ambijenta te služilo kao platforma za razmjenu iskustava, znanja i najboljih praksi među samim preduzećima. Dakle, strateška orijentacija Udruženja/Udruge usmjerena je kroz djelovanje prema:

- osnivačima javnih komunalnih preduzeća (kanton, općina, gradsko Vijeće) kroz predstavljanje i zastupanje interesa članova u odnosima sa predstavnicima vlasti na svim nivoima, uključujući i tijela lokalne samouprave;
- predstavnicima zakonodavne i izvršne vlasti BiH, FBiH, kantona i općina kroz ostvarivanje utjecaja na poboljšanje i razvoj zakonodavnog, poslovnog i makroekonomskog okruženja;
- kupcima, kako bi se utjecalo na promjenu stava koji kupci imaju prema komunalnim preduzećima, naročito onima iz sektora vodoprivrede, te obezbijedilo pružanje kvalitetnih i cjenovno prihvatljivih komunalnih usluga;
- preduzećima članicama, kako bi se utjecalo na poboljšanje njihovih kapaciteta, ključnih kompetencija i organizacionih sposobnosti.

Iz navedenog proizilazi da je strateška orijentacija Udruženja/Udruge usmjerena prema svim interesnim grupama u cilju izgradnje samoodrživog, stabilnog i profesionalnog sektora komunalnih preduzeća u

Federaciji Bosne i Hercegovine. Naime, Udruženje/Udruga teži transformaciji i unapređenju komunalnog sektora i stvaranje održivog sistema koji je u skladu sa standardima koje je postavila Evropska Unija. U tom smislu, vizija Udruženja/Udruge je:

Unaprijediti i modernizirati sektor komunalne djelatnosti i kreirati održiv sistem u skladu sa standardima Evropske Unije.

Ova vizija odražava posvećenost Udruženja/Udruge pokretanju napretka i inovacija u sektoru, prihvatanju najboljih praksi i osiguravanju efikasnog i efektivnog pružanja komunalnih usluga. Prateći ovu viziju, Udruženje/Udruga ima za cilj da doprinese ukupnom razvoju i unapređenju komunalnog sektora, poboljšanju kvaliteta života građana i usklađivanju sa međunarodnim standardima za održivost i izvrsnost.

5. Vrijednosti Udruženja/Udruge

Udruženje/Udruga djeluje u skladu sa skupom osnovnih vrijednosti koje oblikuju kulturu i usmjeravaju njegove akcije i aktivnosti. Ove vrijednosti odražavaju posvećenost integritetu, izvrsnosti, saradnji i društvenoj odgovornosti. Oni čine osnovu za procese donošenja odluka i interakcije sa zainteresiranim stranama. Vrijednosti Udruženja/Udruge su:

Transparentnost – Udruženje/Udruga je opredijeljeno da bude otvoreno i pošteno u svom radu i procesima donošenja odluka, čime se gradi povjerenje među zainteresiranim stranama.

Društvena odgovornost - Udruženje/Udruga prepoznaje svoju ulogu u društvu i posvećeno je doprinosu dobrobiti zajednice.

Stručnost - Udruženje/Udruga ima visok nivo znanja i vještina u svojoj oblasti, te je posvećeno da bude u toku sa najnovijim trendovima i najboljim praksama.

Profesionalizam - Udruženje/Udruga je posvećeno održavanju visokih standarda etičkog ponašanja u svim svojim aktivnostima.

Timski rad - Udruženje/Udruga cijeni saradnju i kolaboraciju i prepoznaje da se najbolji rezultati postižu zajedničkim radom.

Jednakost – Udruženje/Udruga je posvećeno postupanju prema svim zainteresiranim stranama pravedno i bez pristrasnosti.

Pouzdanost - Udruženje/Udruga je posvećeno pružanju visokokvalitetnih usluga dosljedno i na vrijeme.

Raznolikost - Udruženje/Udruga prepoznaje vrijednost različitosti kada je u pitanju osoblje, članovi i ostale zainteresirane strane, te je posvećeno promoviranju inkluzivnosti i raznolikosti u svim svojim aktivnostima.

Sistemski pristup - Udruženje/Udruga zauzima sveobuhvatan, holistički pristup rješavanju problema, uzimajući u obzir sve aspekte situacije i njihove međusobne veze.

Racionalizacija poslovanja - Udruženje/Udruga je posvećeno poboljšanju svoje efikasnosti i efektivnosti kroz racionalizaciju procesa.

Transparentnost – Udruženje/Udruga je opredijeljeno da bude otvoreno i pošteno u svom radu i procesima donošenja odluka, čime se gradi povjerenje među zainteresiranim stranama.

Društvena odgovornost - Udruženje/Udruga prepoznaje svoju ulogu u društvu i posvećeno je doprinosu dobrobiti zajednice.

Stručnost - Udruženje/Udruga ima visok nivo znanja i vještina u svojoj oblasti, te je posvećeno da bude u toku sa najnovijim trendovima i najboljim praksama.

Profesionalizam - Udruženje/Udruga je posvećeno održavanju visokih standarda etičkog ponašanja u svim svojim aktivnostima.

Timski rad - Udruženje/Udruga cijeni saradnju i kolaboraciju i prepoznaje da se najbolji rezultati postižu zajedničkim radom.

Jednakost – Udruženje/Udruga je posvećeno postupanju prema svim zainteresiranim stranama pravedno i bez pristrasnosti.

Pouzdanost - Udruženje/Udruga je posvećeno pružanju visokokvalitetnih usluga dosljedno i na vrijeme.

Raznolikost - Udruženje/Udruga prepoznaje vrijednost različitosti kada je u pitanju osoblje, članovi i ostale zainteresirane strane, te je posvećeno promoviranju inkluzivnosti i raznolikosti u svim svojim aktivnostima.

Sistemski pristup - Udruženje/Udruga zauzima sveobuhvatan, holistički pristup rješavanju problema, uzimajući u obzir sve aspekte situacije i njihove međusobne veze.

Racionalizacija poslovanja - Udruženje/Udruga je posvećeno poboljšanju svoje efikasnosti i efektivnosti kroz racionalizaciju procesa.

6. Strateški pravci razvoja – strateško fokusiranje

Na osnovu sveobuhvatne analize snaga, slabosti, prilika i prijetnji Udruženja/Udruge identificirano je nekoliko strateških pravaca koji će voditi djelovanje i inicijative. Ovi strateški pravci su razvijeni nakon detaljnog ispitivanja unutrašnjih i eksternih faktora koji utiču na poslovanje i komunalni sektor u cjelini. SWOT analiza je pružila vrijedan uvid u snage Udruženja/Udruge, područja za poboljšanje, potencijalne prilike za rast i potencijalne prijetnje koje se moraju adresirati. Kao rezultat, identifikovana su tri primarna strateška pravca: izgradnja kapaciteta članova, izgradnja kapaciteta udruženja i zagovaranje i lobiranje.

1. **JACANJE VLASTITIH KAPACITETA** - Strateški pravac Udruženja/Udruge za izgradnju kapaciteta naglašava unapređenje internih kapaciteta, operativne efikasnosti i organizacijske efektivnosti. Udruženje/Udruga će biti opremljeno za pružanje visokokvalitetnih usluga i efikasnu podršku članovima kroz kontinuirane inicijative za unapređenje, mogućnosti profesionalnog razvoja i pojednostavljene procesa.
2. **JACANJE KAPACITETA ČLANICA** - Nadalje, strateški pravac izgradnje kapaciteta članova fokusira se na osnaživanje i jačanje poslovanja preduzeća članica. Naponi će biti usmjereni ka pružanju ciljne obuke, resursa i podrške članovima kako bi unaprijedili svoje sposobnosti i kompetencije, omogućavajući im da se efikasno snalaze u izazovima koji se razvijaju u komunalnom sektoru.
3. **ZAGOVARANJE I ZASTUPANJE** - Konačno, strateški pravac zastupanja i lobiranja pokazuje posvećenost Udruženja/Udruge da bude snažan zagovornik interesa komunalnih preduzeća. Udruženje/Udruga će aktivno angažirati dionike, formirati strateške saveze i koristiti stručnost za oblikovanje povoljnih politika, propisa i industrijskih standarda koji će koristiti članovima i komunalnom sektoru u cjelini.

7. Strateški ciljevi

Udruženje/Udruga je nastala kao rezultat potrebe za osnaživanjem javnih komunalnih preduzeća kroz razmjenu iskustava i zajednički rad u cilju poboljšanja poslovanja u oblasti komunalne privrede u Federaciji Bosne i Hercegovine, kao i da ojača njihovu pregovaračku moć prema osnivaču, zaposlenicima i zakonodavcima. Iz definirane vizije i misije samog Udruženja/Udruge, koji pokazuju smisao, svrhu i željenu budućnost ovog Udruženja/Udruge, proizilaze i određeni strateški ciljevi i prioriteti. Kako je već navedeno, Udruženje/Udruga je prepoznalo tri osnovna pravca djelovanja, na bazi kojih su definirana tri osnovna strateška cilja:

1. **STRATEŠKI CILJ 1: OJAČATI KAPACITETE UDRUŽENJA/UDRUGE**
2. **STRATEŠKI CILJ 2: OJAČATI KAPACITETE PREDUZEĆA ČLANICA**
3. **STRATEŠKI CILJ 3: UNAPRIJEDITI AKTIVNOSTI ZAGOVARANJA I ZASTUPANJA INTERESA ČLANOVA**

7.1. Prioriteti strateških ciljeva

U nastavku su predstavljeni identificirani prioriteti prema strateškim ciljevima, kao i očekivani rezultati, odnosno pokazatelji uspjeha.

Tabela 2: Prioriteti i indikatori strateških ciljeva

STRATEŠKI CILJ	PRIORITETI	INDIKATORI (NIVO KRAJNJEG REZULTATA)
STRATEŠKI CILJ 1: OJAČATI KAPACITETE UDRUŽENJA/UDRUGE	1.1. Finansijska stabilnost	<ul style="list-style-type: none"> – Povećanje prihoda za 20% – Održavanje pozitivnog novčanog toka
	1.2. Animiranje članstva	<ul style="list-style-type: none"> – Povećanje broja članova – Povećanje učešća članova u događajima i aktivnostima Udruženja/Udruge
	1.3. Registracija stručnog kadra	<ul style="list-style-type: none"> – Kreiranje Registra stručnog kadra – Raznovrsnost i opseg stručnosti zastupljen u registriranom stručnom osoblju
	1.4. Saradnja sa međunarodnim organizacijama i udruženjima	<ul style="list-style-type: none"> – Broj uspostavljenih partnerstava sa međunarodnim organizacijama i udruženjima – Učešće u zajedničkim inicijativama ili projektima sa međunarodnim partnerima
	1.5. Vođenje projekata	<ul style="list-style-type: none"> – Jasno definirana uloga projektnog menadžera na svim projektima
	1.6. Anketiranje zadovoljstva članica	<ul style="list-style-type: none"> – Provedeno anketiranje – broj članova koji su učestvovali u anketi – Procenat članova koji su izrazili zadovoljstvo uslugama i podrškom koju pruža Udruženje/Udruga – Identifikovane oblasti za poboljšanje na osnovu povratnih informacija članova
	1.7. Generalni sekretar (direktor) Udruženja/Udruge	<ul style="list-style-type: none"> – Upošljavanje generalnog sekretara Udruženja/Udruge
STRATEŠKI CILJ 2: OJAČATI KAPACITETE PREDUZEĆA ČLANICA	2.1. Edukacija JVP za primjenu tarifne metodologije	<ul style="list-style-type: none"> – Broj javnih komunalnih preduzeća obučeni o tarifnoj metodologiji – Poboljšanje razumijevanja i primjene tarifne metodologije među preduzećima koja prođu obuku

	<ul style="list-style-type: none"> – Razmjena primjera dobrih praksi, znanja i iskustava iz primjene Metodologije
2.2. Edukacije članica	<ul style="list-style-type: none"> – Broj održanih radionica za članice – Povratne informacije učesnika o kvalitetu i relevantnosti programa obuke – Povećanje znanja i vještina među učesnicima
2.3. Učešće članica Udruženja/Udruge u javnim raspravama (zakoni i podzakonski akti)	<ul style="list-style-type: none"> – Broj javnih konsultacija u kojima članovi aktivno učestvuju – Kvalitet i relevantnost inputa koje su dali članovi tokom konsultacija – Uticaj doprinosa članova na konačne rezultate konsultacija
2.4. Organizacija tematskih konferencija	<ul style="list-style-type: none"> – Broj organiziranih tematskih konferencija – Zadovoljstvo učesnika sadržajem i organizacijom konferencije – Mogućnosti umrežavanja i razmjene znanja tokom konferencija
2.5. Informiranje članica o aktuelnostima u komunalnom sektoru	<ul style="list-style-type: none"> – Učestalost i pravovremenost dijeljenja informacija sa članovima – Povratne informacije od članova o korisnosti i relevantnosti datih informacija
2.6. Izrada platforme i mehanizama za primjenu i razmjenu dobrih praksi	<ul style="list-style-type: none"> – Uspostavljanje platforme ili sistema za razmjenu znanja za članove – Broj najboljih praksi koje su podijelila i usvojila preduzeća članice – Kroz platformu je omogućena saradnja i zajedničko rješavanje problema među članovima
2.7. Uspostava mehanizma za nagrađivanje	<ul style="list-style-type: none"> – Razvoj sistema ili kriterija za priznavanje i nagrađivanje postignuća članova – Broj članova priznatih ili nagrađenih za doprinos sektoru – Utjecaj i djelotvornost mehanizma prepoznavanja u motiviranju i ohrabririvanju

		članova
STRATEŠKI CILJ 3: UNAPRIJEDITI AKTIVNOSTI ZAGOVARANJA I ZASTUPANJA INTERESA ČLANOVA	3.1. Poboljšati i unaprijediti saradnju sa svim akterima	<ul style="list-style-type: none"> – Broj sklopljenih sporazuma o saradnji ili partnerstava sa relevantnim zainteresiranim stranama – Nivo angažovanja i učešća u zajedničkim inicijativama ili radnim grupama
	3.2. Prikupljanje prijedloga za izmjenu zakonskih regulativa	<ul style="list-style-type: none"> – Broj prikupljenih prijedloga i dostavljenih za izmjene i dopune propisa – Uključivanje povratnih informacija i sugestija članova u predložene amandmane – Uticaj predloženih amandmana na političke odluke
	3.3. Pojačati rad pododbora Udruženja/Udruge	<ul style="list-style-type: none"> – Povećano učešće i angažman članova u aktivnostima pododbora – Efikasnost pododbora u rješavanju specifičnih pitanja i pokretanju pozitivnih promjena
	3.4. Izrada komunikacijskog plana	<ul style="list-style-type: none"> – Izrada i implementacija sveobuhvatnog plana komunikacije – Povećanje vidljivosti i dosega zagovaračkih poruka Udruženja/Udruge – Povratne informacije od zainteresiranih strana o efikasnosti i jasnoći komunikacijskih napora
	3.5. Medijsko promoviranje rada članica Udruženja/Udruge	<ul style="list-style-type: none"> – Broj medijskih spominjanja i izvještavanja o Udruženju/Udrugi i njegovim članovima – Pozitivan prikaz i razumijevanje komunalnog sektora u medijskim člancima ili materijalima
	3.6. Jačanje saradnje sa međunarodnim institucijama	<ul style="list-style-type: none"> – Broj partnerstava ili saradnje uspostavljenih sa međunarodnim institucijama – Razmjena najboljih praksi i znanja sa institucijama iz regije i inostranstva
	3.7. Redovno informiranje članica o potencijalnim izvorima finansiranja	<ul style="list-style-type: none"> – Pravovremeno i relevantno širenje informacija o prilikama finansiranja

	– Broj članova koji imaju koristi od ili osiguraju finansiranje putem dostavljenih informacija
3.8. Organiziranje studijskih posjeta	– Broj studijskih posjeta organiziranih kako bi članovi naučili iz najboljih praksi – Povratne informacije učesnika o vrijednosti i ishodima učenja studijskih posjeta – Usvajanje i implementacija učenja iz studijskih posjeta u kompanijama članicama

Na bazi definiranih prioriteta prema strateškim ciljevima, određene su i mjere i aktivnosti koje označavaju sredstvo za provođenje prioriteta u periodu od nekoliko godina i koje omogućava finansiranje operacija. Mjere predstavljaju skupove srodnih sadržajnih elemenata u okviru jednog konkretnog područja planirane strateške intervencije (područja djelovanja), kojima se vrši detaljnija razrada prioriteta.

7.2. Mjere/aktivnosti za postizanje strateških ciljeva

U nastavku su predstavljene mjere/aktivnosti za postizanje strateških ciljeva.

Tabela 3: Mjere /aktivnosti za postizanje strateških ciljeva

STRATEŠKI CILJ	PRIORITETI	MJERE / AKTIVNOSTI
STRATEŠKI CILJ 1: OJAČATI KAPACITETE UDRUŽENJA/UDRUGE	1.1. Finansijska stabilnost	1.1.1. Procjena finansijskih potreba 1.1.2. Kreiranje mehanizama za osiguranje finansijske stabilnosti 1.1.3. Identifikacija izvora finansiranja (postojeći i potencijalni)
	1.2. Animiranje članstva	1.2.1. Procjena potreba članova 1.2.2. Razvoj strategije angažovanja članova 1.2.3. Uspostavljanje komunikacije s postojećim i potencijalnim članovima
	1.3. Registracija stručnog kadra	1.3.1. Uspostavljanje registra stručnog osoblja
	1.4. Saradnja sa međunarodnim organizacijama i udruženjima	1.4.1. Kreirati plan saradnje s potencijalnim oblastima i modusima saradnje
	1.5. Vođenje projekata	1.5.1. Kreirati plan projekata (3-5 godina) – GIZ-otpad, Zelena

	agenda, itd. 1.5.2. Kreirati pravilnik o imenovanju i kompenzaciji 1.5.3. Projekt menadžer 1.5.4. Projektni tim
1.6. Anketiranje zadovoljstva članica	1.6.1. Priprema upitnika i provođenje procesa prikupljanja podataka 1.6.2. Analiza podataka i kreiranje preporuka
1.7. Generalni sekretar (direktor) Udruženja/Udruga	-
2.1. Edukacija JVP za primjenu tarifne metodologije	2.1.1. Organiziranje radionica 2.1.2. Organiziranje tematske konferencije 2.1.3. Organiziranje finalnog događaja
2.2. Edukacije članica	2.2.1. Provođenje ankete među članicama za potrebama i spremnošću za edukacijama 2.2.2. Analiza prikupljenih podataka i kreiranje preporuka 2.2.3. Kreiranje ponude edukacija (tema, ciljevi učenja, kome je namijenjeno, predavači i sl.) i organizacija edukacija
2.3. Učešće članica Udruženja u javnim raspravama (zakoni i podzakonski akti)	2.3.1. Kreiranje radnih grupa po svim temama/oblastima komunalne privrede
2.4. Organizacija tematskih konferencija	2.4.1. Kreiranje godišnjih planova značajnih tema 2.4.2. Organiziranje konferencija 2.4.3. Kreiranje izvještaja o realiziranim konferencijama
2.5. Informiranje članica o aktuelnostima u komunalnom sektoru	2.5.1. Uspostaviti kreiranje periodičnih izvještaja o aktuelnostima u komunalnom sektoru
2.6. Izrada platforme i mehanizama za primjenu i razmjenu dobrih praksi	2.6.1. Analiza potreba članica 2.6.2. Definiranje tema od značaja za razmjenu dobrih praksi
2.7. Uspostava mehanizma za nagrađivanje	2.7.1. Izrada pravilnika o kriterijima nagrađivanja 2.7.2. Uspostava mehanizma za praćenje aktivnosti članica i njihovih zaposlenih, kao i aktivnosti u Udruženju i

**STRATEŠKI CILJ 2:
OJAČATI KAPACITETE
PREDUZEĆA ČLANICA**

STRATEŠKI CILJ 3: UNAPRIJEDITI AKTIVNOSTI ZAGOVARANJA I ZASTUPANJA INTERESA ČLANOVA		proglašenje „šampiona“
	3.1. Poboljšati i unaprijediti saradnju sa svim akterima	3.1.1. Kreiranje plana zagovaranja
		3.1.2. Trening na temu zagovaranja, zastupanja i lobiranja
		3.1.3. Saradnja sa drugim udruženjima
	3.2. Prikupljanje prijedloga za izmjenu zakonskih regulativa	3.2.1. Kreiranje radnih grupa
		3.2.2. Analiza reforme i zakonskih regulativa
		3.2.3. Redovno izvještavanje i savjetovanje sa članicama
	3.3. Pojačati rad pododbora Udruženja/Udruge	3.3.1. Analiza dosadašnjeg rada pododbora
		3.3.2. Plan rada pododbora
3.4. Izrada komunikacijskog plana	3.4.1. Izrada komunikacijskog plana	
	3.5.1. Uspostavljanje mehanizma prikupljanja relevantnih informacija od članica	
3.5. Medijsko promoviranje rada članica Udruženja/Udruge	3.5.2. Kreiranje forme periodičnog izvještaja za medije o radu članica Udruženja	
	3.6. Jačanje saradnje sa međunarodnim institucijama	Isto kao 1.4. Kreirati plan saradnje s potencijalnim oblastima i modusima saradnje
3.7. Redovno informiranje članica o potencijalnim izvorima finansiranja	3.7.1. Praćenje potencijalnih izvora finansiranja	
	3.8. Organiziranje studijskih posjeta	3.8.1. Analiza potreba članica
		3.8.2. Kreiranje plana studijskih posjeta

Navedene aktivnosti su detaljno predstavljene u planu aktivnosti.

8. Plan aktivnosti

8.1. STRATEŠKI CILJ 1: OJAČATI KAPACITETE UDRUŽENJA/UDRUGE

PRIORITETI	MJERE	OPIS MJERA	Period	Odgovorna osoba	Potrebni resursi	Izvori finansiranja	Indikatori
1.1. Financijska stabilnost	1.1.1. Procjena financijskih potreba	Ova mjera uključuje procjenu financijskih potreba Udruga/Udruga. Ima za cilj da odredi financijska sredstva potrebna za učinkovitu podršku aktivnostima i inicijativama Udruga/Udruga.	Kontinuirano (godišnje)	Selim Babić	Organi udruženja, Administracija udruženja 3.000,00	Prihodi udruženja	Planiranje aktivnosti i praćenje realizacije planiranih aktivnosti
	1.1.2. Kreiranje mehanizama za osiguranje financijske stabilnosti	Ova mjera se fokusira na stvaranje mehanizama za osiguranje financijske stabilnosti i održivosti. To uključuje dizajniranje i implementaciju sistema, procedura i politika koje reguliraju financijsko upravljanje, budžetiranje, prikupljanje sredstava i alokaciju resursa.	Prva godina	Selim Babić	Organi udruženja, Administracija udruženja 1.000,00	Prihodi udruženja / RCDN	Usvojena Procedura Pozitivan financijski izvještaj
	1.1.3. Identifikacija izvora finansiranja (postojeći i potencijalni)	Ova mjera uključuje identifikaciju i istraživanje postojećih i potencijalnih izvora finansiranja za Udruga/Udruga. Cilj mu je diverzifikovati financijska sredstva Udruga/Udruga tražeći partnerstva, grantove, sponzorstva ili druge oblike financijske podrške. Zajedno sa 1.1.2.	Prva godina	Selim Babić	Organi udruženja, Administracija udruženja 2.000,00	Prihodi udruženja / RCDN	Povećani financijski prihodi
1.2. Animiranje	1.2.1. Procjena	Ova mjera uključuje provođenje sveobuhvatne procjene kako bi se	Kontinuirano	Osman	Organi	Prihodi	Registar inicijativa,

članstva	potreba članova	razumjele potrebe, očekivanja i izazovi članova Udruženja/Udruge. Ima za cilj prikupljanje povratnih informacija i uvida koji će usmjeravati razvoj ciljanih inicijativa za efikasno angažiranje i podršku članova. Direktno vezano s aktivnošću 2.2.1.	(godišnje)	Čaušević	udruženja, Administra cija udruženja Članice	udruženja	potreba za određivanj e ciljeva za rad udruženja
	1.2.2. Razvoj strategija angažiranja članova	Ova mjera se fokusira na kreiranje procedure za aktivno uključivanje članova u aktivnosti i procese donošenja odluka Udruženja/Udruge. Može uključivati organiziranje događaja za članove, posjete, radionice, ankete i druge inicijative angažovanja prilagođenih specifičnim potrebama i interesima članova.	Prva godina	Selim Babić	Organi udruženja, Administra cija udruženja 5.000,00	Prihodi udruženja / RCDN	Plan aktivnosti rada udruženja, praćenje realizacije istih i postignuti rezultati
	1.2.3. Uspostavljanje komunikacije s postojećim i potencijalnim članovima	Ova mjera uključuje uspostavljanje efikasnih komunikacijskih kanala i platformi za podsticanje redovne i transparentne komunikacije sa članovima. Cilj je informirati članove o aktivnostima Udruženja, nadolazećim događajima, prilikama i važnim novostima. Pored toga, potrebno je definirati način uspostavljanja komunikacije s potencijalnim članovima Udruženja (npr. formiranje grupa po kantonima, planiranje i implementacija posjeta i sl.).	Kontinuirano godišnje	Administra cija udruženja	Organi udruženja, Administra cija udruženja Članice 15.000,00	Prihodi udruženja / Grant sredstva	Informiranost članica o radu udruženja
1.3. Registracija	1.3.1. Uspostavljanje registra stručnog	Ova mjera usmjerena je na kreiranje sveobuhvatnog registra stručnog osoblja unutar Udruženja. To uključuje	Prva godina (kontinuirano)	Dženeta Šakić	Organi udruženja Administra	Prihodi udruženja / RCDN	Jačanje kapaciteta i stručnosti

stručnog kadra	osoblja	prikupljanje informacija o stručnosti, kvalifikacijama i iskustvu uposlenika preduzeća članica kako bi se omogućilo bolje korištenje njihovih vještina i znanja za dobrobit Udruženja i njegovih članova, kao i cijelog komunalnog sektora (pr. web-based software za prijavu).	no ažuriranje)		cija udruženja Članice 10.000,00		udruženja i članica, kroz registar stručnih osoba po oblastima
1.4. Saradnja sa međunarodnim organizacijama i udruženjima	1.4.1. Kreirati plan saradnje s potencijalnim oblastima i modusima saradnje	Ova mjera se fokusira na razvoj plana koji će predstaviti načine saradnje s međunarodnim organizacijama. To uključuje procjenu i identifikaciju specifičnih sektora, organizacija i dionika na međunarodnom nivou koji su u skladu sa ciljevima i zadacima udruženja.	Prva godina	Selim Babić Hasan Handžić	Organi udruženja Administracija udruženja 5.000,00	Prihodi udruženja / RCDN	Financijsko osnaživanje udruženja i članica u realizaciji projekata
1.5. Vođenje projekata	1.5.1. Kreirati plan projekata (3-5 godina) – GIZ-otpad, Zelena agenda, itd.	Ova mjera uključuje izradu plana projekata za aktivnosti Udruženja u periodu od 3 do 5 godina. Plan treba da navede konkretne projekte i inicijative koje Udruženje želi da preduzme u datom vremenskom okviru. Primjeri kao što su GIZ-otpad i Zelena agenda sugeriraju potencijalne projektne teme ili područja fokusa.	Prva godina	Ibrahim Mujakić	Organi udruženja Administracija udruženja 3.000,00	Prihodi udruženja / RCDN	Planiranje prioritetni projekat, praćenje realizacije istih, jačanje udruženja i članica
	1.5.2. Kreirati pravilnik o imenovanju i kompenzaciji	Ova mjera se fokusira na uspostavljanje propisa ili politike u vezi s imenovanjem i kompenzacijom pojedinaca uključenih u projektne aktivnosti. Ima za cilj stvaranje strukturiranog i transparentnog procesa za imenovanje projektnih menadžera, članova tima, konsultanata ili	Prva godina	Ibrahim Mujakić	Organi udruženja Administracija udruženja RCDN	Prihodi udruženja / RCDN	Pospješivanje rada udruženja kroz stručni rad timova i davanja podrške

	bilo kojih drugih pojedinaca uključenih u implementaciju projekta.			(ekspertiza) 3.000,00		članicama	
1.5.3. Projekt menadžer	Ova mjera uključuje imenovanje projekt menadžera koji će biti zaduženi za vođenje kompletnog procesa implementacije projekata, pisanja svih potrebnih izvještaja, komunikacije sa donatorima i osiguravanje pravovremene i pravilne implementacije planiranih projektnih aktivnosti.	Kontinuirano (po potrebi)	Selim Babić	30.000,00			
1.5.4. Projektni tim	Ova mjera uključuje imenovanje pojedinaca uključenih u implementaciju projektnih aktivnosti, planiranje zajedničkih sastanaka, logističke i operativne aspekte.	Kontinuirano (po potrebi)	Selim Babić	30.000,00			
1.6. Anketiranje zadovoljstva članica	1.6.1. Priprema upitnika	Ova mjera uključuje pripremu upitnika ili instrumenta ankete koji će se koristiti za procjenu nivoa zadovoljstva članova Udruženja. Upitnik treba da sadrži relevantna pitanja i pokazatelje koji obuhvataju mišljenja članova, povratne informacije i sugestije u vezi sa njihovim iskustvima sa udruženjem.	Prva godina (provedene i kontinuirano godišnje)	Dženeta Šakić	Organizacija udruženja Administracija udruženja Članice 12.000,00	Prihodi udruženja	Registar ulaznih informacija za važnih za članice kroz aktivnosti udruženja
	1.6.2. Analiza podataka i kreiranje preporuka	Ova mjera se fokusira na analizu prikupljenih podataka ankete i izvlačenje značajnih uvida iz njih. Proces analize podataka uključuje organiziranje, tumačenje i sumiranje odgovora na anketu kako bi se identificirali obrasci, trendovi i područja snage ili poboljšanja.	Kontinuirano (godišnje)	Dženeta Šakić	Administracija udruženja Organizacija udruženja	Prihodi udruženja	Planiranje i određivanje smjernica rada udruženja i provođenje potrebnih aktivnosti

	Na osnovu nalaza, Udruženje/Udruga može da generira preporuke i akcione tačke koje imaju za cilj rješavanje svih identifikovanih problema, poboljšanje zadovoljstva članova i poboljšanje ukupnog iskustva članstva.					za potrebe svojih članica
1.7. Izvršni direktor Udruženja/Udruga	Ovaj prioritet će biti razmatran nakon druge godine ove strategije.	Na kraju 3. godine	Upravni odbor	Organi udruženja 120.000,00	Grant sredstva	

8.2. STRATEŠKI CILJ 2: OJAČATI KAPACITETE PREDUZEĆA ČLANICA

PRIORITETI	MJERE	OPIS MJERA	Period	Odgovorna osoba	Potrebni resursi	Izvori finansiranja	Indikatori
2.1. Edukacija JVP za primjenu tarifne metodologije	2.1.1. Organiziranje radionica (tarifna metodologija)	Ova mjera podrazumijeva organiziranje radionica koje su posebno osmišljene za edukaciju i obuku javnih komunalnih preduzeća (JVP) o <u>primjeni tarifne metodologije</u> . Kroz ove radionice, Udruženje/Udruga ima za cilj da unapredi znanje i vještine članova osoblja JVP odgovornih za obračun tarifa, obezbjeđujući im neophodno znanje za tačnu i efektivnu primjenu tarifne metodologije.	Prva godina (do oktobra 2023.)	Fuad Mešić	3.675,00	UNDP	38 prijavljenih članica za radionice 20 radionica 15 učesnika po radionici
	2.1.2. Organiziranje tematskih konferencija	Ova mjera se fokusira na organiziranje tematskih konferencija koje služe kao platforme za razmjenu znanja i učenje vezano za tarifnu metodologiju i reformu sektora vodnih usluga u FBiH. Konferencije mogu okupiti stručnjake, praktičare i relevantne dionike iz komunalnog sektora kako bi razgovarali i razmijenili uvide o temama vezanim za tarife i program reformi. Udruženje može pozvati govornike i paneliste sa ekspertizom u reguliranju tarifa, modelima cijena i studijama slučaja kako bi pružili vrijedne uvide i olakšali diskusije, te prezentovali iskustva iz vlastitog preduzeća.	Prva godina (do oktobra 2023.)	Fuad Mešić	2.100,00	UNDP	4 održane tematske konferencije 30 učesnika po konferenciji

	2.1.3. Organiziranje finalnog događaja	Završni događaj je finalna aktivnost kojom se obilježava završetak programa edukacije o tarifnoj metodologiji za JVP. Može biti u obliku konferencije, seminara ili ceremonije na kojoj se okupljaju učesnici, treneri i zainteresovane strane. Događaj može uključivati prezentacije, panel diskusije i priznavanje postignuća učesnika.	Prva godina (do oktobra 2023.)	Fuad Mešić	1.000,00	UNDP	
2.2. Edukacije članica	2.2.1. Provođenje ankete među članicama za potrebama i spremnošću za edukacijama	Ova mjera podrazumijeva provođenje ankete među članovima Udruženja/Udruge radi procjene njihovih potreba za edukacijama. Istraživanje ima za cilj prikupljanje informacija o određenim oblastima znanja i vještina koje bi članovi željeli poboljšati, kao i o njihovoj spremnosti za učešće u edukacijama. Razumijevajući potrebe i spremnost članova, udruženje može prilagoditi svoje obrazovne programe tako da efikasno odgovori na njihove specifične zahtjeve.	Kontinuirano (godišnje)	Osman Čaušević	5.000 KM	Vlastiti prihodi / RCDN	
	2.2.2. Analiza prikupljenih podataka i kreiranje preporuka	Nakon prikupljanja podataka iz ankete, Udruženje/Udruga će analizirati odgovore i identificirati zajedničke teme, trendove i prioritetne oblasti za edukacije članova. Na osnovu ove analize, Udruženje će izraditi preporuke za tipove obrazovnih programa, teme obuke i formate učenja koji bi najbolje zadovoljili potrebe članova i unapredili njihove sposobnosti.	Kontinuirano (godišnje)	Osman Čaušević	15.000 KM	Vlastiti prihodi / RCDN	

	2.2.3. Kreiranje ponude edukacija (tema, ciljevi učenja, kome je namijenjeno, predavači i sl.) i organizacija edukacija	Ova mjera se fokusira na razvoj i stvaranje sveobuhvatne ponude edukacija i treninga za članove. Uključuje određivanje tema i modula koji su u skladu sa identifikovanim potrebama i stepenom spremnosti članova. Udruženje će definirati ciljeve učenja za svaki program, precizirajući znanja i vještine koje će polaznici steći. Ciljna publika za svaku obrazovnu ponudu će biti identificirana kako bi se osiguralo da su programi prilagođeni specifičnim potrebama i ulogama različitih grupa članova. Dodatno, mjera uključuje odabir kvalifikovanih trenera ili stručnjaka za predmet koji će efikasno izvoditi edukacije i treninge davanjem prednosti stručnjacima zaposlenim u članicama (registar eksperata).	Druga godina (kontinuirano ažuriranje)	Osman Čaušević	250.000,00	Vlastiti prihodi / RCDN / Grant sredstva	
2.3. Učešće članica Udruženja u javnim raspravama (zakoni i podzakonski akti)	2.3.1. Kreiranje radnih grupa po svim temama/oblastima komunalne privrede	Ova mjera se fokusira na aktivno uključivanje članova Udruženja u javne konsultacije u vezi sa zakonima i podzakonskim aktima u komunalnom sektoru. Udruženje prepoznaje važnost doprinosa i stručnosti članova u oblikovanju zakona i propisa koji utiču na sektor. Kako bi se olakšalo učešće članova i osigurala zastupljenost svih, mjera uključuje kreiranje radnih grupa prema temama i oblastima u okviru komunalnog sektora.	Kontinuirano	Selim Babić	10.000,00	Vlastiti prihodi / Grant sredstva	
2.4.	2.4.1. Kreiranje	Tematske konferencije pružaju platformu	Kontinuirano	Selim	1.000,00	Vlastiti prihodi /	

Organizacija tematskih konferencija	godišnjih planova značajnih tema	za razmjenu znanja, umrežavanje i diskusije o ključnim temama relevantnim za komunalni sektor. Kako bi se osigurala efikasnost i relevantnost konferencija, Udruženje/Udruga će izraditi godišnje planove u kojima se navode značajne teme kojima će se govoriti na ovim događajima.	no	Babić		Grant sredstva	
	2.4.2. Organiziranje konferencija	Organizacija konferencija uključuje logističke i operativne aspekte planiranja i izvođenja ovih događaja. Ovo uključuje odabir mjesta, razvoj programa, pozivnice govornicima, registracije učesnika i druge neophodne aranžmane.	Kontinuirano	Selim Babić	50.000,00	Vlastiti prihodi / Grant sredstva	
	2.4.3. Kreiranje izvještaja o realiziranim konferencijama	Nakon svake konferencije, Udruženje/Udruga će kreirati sveobuhvatne izvještaje koji će obuhvatiti ključne zaključke i rezultate proizašle iz događaja. Ovi izvještaji će predstavljati vrijedan resurs za članove Udruženja, dokumentirajući podijeljeno znanje, najbolje prakse o kojima se raspravljalo i preporuke iznesene tokom konferencija.	Kontinuirano	Selim Babić	-	-	
2.5. Informiranje članica o aktuelnostima u komunalnom sektoru	- Kontinuirana aktivnost – Uspostaviti kreiranje periodičnih izvještaja o aktuelnostima u komunalnom sektoru		Kontinuirano	Ifeta Šakić	-	-	

2.6. Izrada platforme i mehanizama za primjenu i razmjenu dobrih praksi	2.6.1. Analiza potreba članica	Ova mjera uključuje provođenje analize radi utvrđivanja specifičnih potreba i zahtjeva članova udruženja. Cilj mu je da prikupi sveobuhvatne informacije o izazovima, oblastima poboljšanja i mogućnostima za implementaciju najboljih praksi u komunalnom sektoru – <u>analiza će biti provedena jednom</u> anketom sa 2.2.	Kontinuirano	Osman Čaušević	-	-	
	2.6.2. Definiranje tema od značaja za razmjenu dobrih praksi i kreiranje plana	Nakon što se analiziraju potrebe članova, ova mjera se fokusira na identifikaciju i definiranje tema koje su od značajnog značaja za razmjenu najboljih praksi. Na osnovu nalaza analize potreba, Udruženje/Udruga može odrediti ključne oblasti u kojima razmjena znanja i implementacija uspješnih praksi može imati značajan utjecaj na poslovanje i učinak članova.	Kontinuirano	Osman Čaušević	-	-	
2.7. Uspostava mehanizma za nagrađivanje	2.7.1. Izrada pravilnika o kriterijima nagrađivanja	Ova mjera uključuje izradu seta propisa ili kriterija za odabir „šampiona“ Udruženja. Pravilnik će definirati specifične kriterije, mjerila ili indikatore koji će se koristiti za evaluaciju i priznavanje izuzetnih dostignuća i doprinosa članica ili pojedinaca Udruženju.	Druga godina	Selim Babić	2.500,00	Vlastiti prihodi / Grant sredstva	
	2.7.2. Uspostava mehanizma za praćenje aktivnosti članica i njihovih zaposlenih, kao i	Ova mjera usmjerena je na kreiranje mehanizma za praćenje aktivnosti i postignuća preduzeća članica i njihovih zaposlenika, kao i njihov doprinos Udruženju. Mehanizam može uključivati	Druga godina	Selim Babić	10.000,00	Vlastiti prihodi / Grant sredstva	

	aktivnosti u Udruženju i proglašenje „šampiona“	redovno izvještavanje, prikupljanje podataka ili praćenje učinka kako bi se procijenio napredak i uticaj ključnim oblastima od interesa. Također uključuje proces identifikacije i proglašenja „šampiona“.					
--	---	--	--	--	--	--	--

8.3. STRATEŠKI CILJ 3: UNAPRIJEDITI AKTIVNOSTI ZAGOVARANJA I ZASTUPANJA INTERESA ČLANOVA

PRIORITETI	MJERE	OPIS MJERA	Period	Odgovorna osoba	Potrebni resursi	Izvori finansiranja	Indikatori
3.1. Poboľjšati i unaprijediti saradnju sa svim akterima	3.1.1. Kreiranje plana zagovaranja	Plan zagovaranja služi kao putokaz za usmjeravanje napora Udruženja/Udruge u angažmanu sa relevantnim dionicima i utjecaju na donosioce odluka. Ova mjera uključuje kreiranje sveobuhvatnog plana zagovaranja. U planu će biti navedeni strateški pristupi i aktivnosti koje će Udruženje preduzeti u zagovaranju svojih interesa i interesa svojih članova. To uključuje identifikaciju ključnih pitanja, postavljanje ciljeva zagovaranja, određivanje ciljne publike, razvoj strategija za razmjenu poruka i komunikacija i utvrđivanje vremenskog okvira za implementaciju.	Prva godina (kontinuirano ažuriranje)	Selim Babić Fuad Mešić Rusmir Salić	5.000,00	Vlastiti prihodi / RCDN	
	3.1.2. Trening na temu zagovaranja, zastupanja i lobiranja	Ova mjera se fokusira na organiziranje treninga i edukacija članova Udruženja i osoblja o principima i vještinama vezanim za zastupanje, zagovaranje i lobiranje. Obuka može pokriti teme kao što su efikasna komunikacija, angažiranje zainteresiranih strana, analiza politike, javni govor i tehnike pregovaranja i sl. (max. 10 osoba – UO delegira)	Prva godina (kontinuirano)	Selim Babić Fuad Mešić	17.000,00	Vlastiti prihodi / RCDN	

	3.1.3. Saradnja sa drugim udruženjima	Ova mjera uključuje podsticanje saradnje i partnerstva sa drugim relevantnim udruženjima i organizacijama u sektoru. Uspostavljanjem kooperativnih odnosa sa drugim subjektima, udruženje može iskoristiti zajedničku snagu, podijeliti resurse i stručnost, te pojačati svoje napore u zagovaranju. Saradnja može imati različite oblike, kao što su zajedničke kampanje, razmjena informacija, razmjena znanja ili zajedničko predstavljanje na relevantnim forumima ili platformama.	Kontinuirano	Selim Babić Fuad Mešić	25.000,00	Vlastiti prihodi / RCDN	
	3.2.1. Kreiranje radnih grupa	Ova mjera uključuje kreiranje radnih grupa sastavljenih od relevantnih stručnjaka, profesionalaca i zainteresovanih strana iz Udruženja i šire. Ove radne grupe služe kao platforme za saradnju, diskusiju i analizu predloženih promjena.	Kontinuirano	Rusmir Salić	-	-	
3.2. Prikupljanje prijedloga za izmjenu zakonskih regulativa	3.2.2. Analiza reforme i zakonskih regulativa	Ova mjera se fokusira na provođenje sveobuhvatne analize tekućih reformi sektora i postojeće zakonske regulative. Udruženje pomno prati i ocjenjuje uticaj ovih reformi i propisa na komunalni sektor. Kroz sistematsku analizu, udruženje identifikuje prednosti, slabosti, prilike i prijetnje u vezi sa postojećim pravnim okvirom.	Kontinuirano	Rusmir Salić	30.000,00	Vlastiti prihodi / Grant sredstva	
	3.2.3. Redovno izvještavanje i savjetovanje sa	Kako bi se osigurala efikasna komunikacija i angažman sa članovima udruženja, ova mjera uključuje redovno	Kontinuirano	Rusmir Salić	-	-	

	članicama	izvještavanje i mehanizme konsultacija. Udruženje svojim članovima pruža ažurirane informacije i izvještaje o napretku zakonodavnih izmjena, tekućih reformi i relevantnih politika razvoja. Osim toga, traži njihov doprinos, povratne informacije i preporuke.					
3.3. Pojačati rad pododbora Udruženja/Udruge	3.3.1. Analiza dosadašnjeg rada pododbora	Ova mjera uključuje sprovođenje detaljne analize prethodnog rada i učinka pododbora. Cilj mu je procijeniti njihova postignuća, prednosti, slabosti i područja za poboljšanje. Ova analiza služi kao osnova za identifikaciju oblasti poboljšanja i razvoj strategija za poboljšanje funkcioniranja pododbora.	Prva godina	Selim Babić Kenan Karavdić	-	-	
	3.3.2. Plan rada pododbora	Kako bi se unaprijedio rad pododbora, ova mjera uključuje izradu sveobuhvatnog plana rada za svaki pododbor. U planu rada su navedeni ciljevi, prioriteti i aktivnosti na koje će se pododbori fokusirati tokom određenog perioda.	Prva godina	Selim Babić Kenan Karavdić	-	-	
3.4. Izrada komunikacijskog plana	3.4.1. Izrada komunikacijskog plana	Ovaj prioritet se fokusira na razvoj sveobuhvatnog plana komunikacije za Udruženje koji opisuje strategije, taktike i kanale koji će se koristiti za efikasnu komunikaciju sa različitim zainteresiranim stranama, uključujući članove, vladine zvaničnike, industrijske partnere i javnost. Osigurava da se poruke i inicijative Udruženja efikasno šire i budu primljene od strane ciljane	Druga godina	Rusmir Salić	3.000,00	Vlastiti prihodi / Grant sredstva	

		publike.					
3.5. Medijsko promoviranje rada članica Udruženja/Udruge	3.5.1. Uspostavljanje mehanizma prikupljanja relevantnih informacija od članica	Ova mjera uključuje uspostavljanje mehanizma za prikupljanje relevantnih informacija od članova Udruženja. Osigurava da se važne vijesti i postignuća članova sistematski prikupljaju i dijele s timom Udruženja.	Kontinuirano - Kvartalno	Dženeta Šakić	5.000,00	Vlastiti prihodi / Grant sredstva	
	3.5.2. Kreiranje forme periodičnog izvještaja za medije o radu članica Udruženja	Ova mjera se fokusira na kreiranje periodičnog izvještaja posebno dizajniranog za medije. Izvještaj naglašava aktivnosti, projekte i postignuća članova Udruženja, pružajući novinarima i medijima informacije spremne za korištenje za novinske članke ili priloge.	Kvartalno	Dženeta Šakić	15.000,00	Vlastiti prihodi / Grant sredstva	
3.6. Jačanje saradnje sa međunarodnim institucijama	Isto kao 1.4.		Kontinuirano				
3.7. Redovno informiranje članica o potencijalnim izvorima finansiranja	3.7.1. Praćenje potencijalnih izvora finansiranja	Ova mjera uključuje aktivno praćenje i istraživanje potencijalnih izvora finansiranja koji su relevantni za JKP i samo Udruženje. To uključuje praćenje mogućnosti finansiranja koje pružaju vladini programi, međunarodne organizacije, grantovi i sl.	Kontinuirano	Dženeta Šakić	Administrativno osoblja	-	
3.8. Organiziranje studijskih posjeta	3.8.1. Analiza potreba članica	Ova mjera uključuje provođenje analize za procjenu specifičnih potreba i interesa članova udruženja u pogledu studijskih posjeta.	Kontinuirano	Osman Čaušević	-	-	

	<u>Dovoljna je jedna sveobuhvatna anketa za aktivnosti 1.2.1, 1.6.1., 2.2.1. i 2.6.1.</u>					
3.8.2. Kreiranje plana studijskih posjeta	Na osnovu analize potreba članova, udruženje izrađuje sveobuhvatan plan organizacije studijskih posjeta. Plan uključuje odabir relevantnih destinacija, institucija ili projekata koji su u skladu sa interesima i ciljevima članova.	Kontinuirano	Osman Čaušević	100.000,00	-	

9. Okvir za provođenje, praćenje, izvještavanje i evaluaciju strateškog dokumenta

Evo predloženog okvira za implementaciju, praćenje, izvještavanje i evaluaciju strateškog dokumenta za ovu strategiju:

9.1. Implementacija

Za potrebe implementacije, potrebno je pratiti gore naveden plan aktivnosti, na bazi kojih će biti razvijeni detaljni akcioni planovi prema strateškim ciljevima.

Za svaki strateški cilj je uspostavljen namjenski projektni tim kako bi nadgledao proces implementacije i osigurao da se svaki cilj efikasno ostvari. Timovi prema strateškim ciljevima su:

STRATEŠKI CILJ	VOĐA TIMA	ČLANOVI TIMA
Strateški cilj 1: Ojačati kapacitete Udruženja/Udruge	Hasan Handžić	Selim Babić
		Abid Drobo
		Jasna Babić
Strateški cilj 2: Ojačati kapacitete preduzeća članica	Fuad Mešić	Svjetlana Tokalić
		Ibrahim Mujakić
Strateški cilj 3: Unaprijediti aktivnosti zagovaranja i zastupanja interesa članova	Osman Čaušević	Mirsad Merdanić
		Rusmir Salić

Uloge, odgovornosti i vremenski rokovi su jasno definirani u Planu aktivnosti kako bi se osigurala odgovornost i efikasan napredak. Planirana su i neophodna sredstva, uključujući budžet, kao i zadužene osobe. Redovna komunikacija i angažman sa zainteresiranim stranama su prioritet kako bi se podstaklo razumijevanje i prikupila podrška za sve inicijative.

9.2. Monitoring

Kako bi osigurali efikasno izvršenje strateškog plana, uspostavljen je i okvir za praćenje i monitoring. Ključni indikatori učinka (KPI) su definirani za svaki strateški cilj i radnu stavku, što omogućava praćenje napretka i mjerenje uspjeha.

Biće implementirane metode prikupljanja podataka i analize kako bi redovno pregledali i procijenili učinak u odnosu na KPI. Podatke će prikupljati administrativno osoblje Udruženja/Udruge, te u saradnji s

koordinatorima timova za implementaciju strateških ciljeva kreirati polugodišnje izvještaje o ispunjenju strateškog cilja i planiranih aktivnosti. Izvještaji će se dostavljati članovima Upravnog odbora i prezentirati na sjednicama istog.

STRATEŠKI CILJ	VOĐA TIMA	MONITORING
Strateški cilj 1: Ojačati kapacitete Udruženja/Udruge	Hasan Handžić	Polugodišnji izvještaj o ispunjenju strateškog cilja i planiranih aktivnosti
Strateški cilj 2: Ojačati kapacitete preduzeća članica	Fuad Mešić	Polugodišnji izvještaj o ispunjenju strateškog cilja i planiranih aktivnosti
Strateški cilj 3: Unaprijediti aktivnosti zagovaranja i zastupanja interesa članova	Osman Čaušević	Polugodišnji izvještaj o ispunjenju strateškog cilja i planiranih aktivnosti

Mehanizmi povratnih informacija, ankete i izvještaji o napretku će biti korišteni za prikupljanje uvida od strane dionika i identificiranje područja snaga i poboljšanja.

Pored toga, biće vršene i redovne provjere i održavani sastanci sa pojedincima i timovima odgovornim za implementaciju konkretnih akcija, pružajući podršku i smjernice gdje je to potrebno.

9.3. Izvještavanje

Transparentnost i odgovornost su ključne komponente procesa strateškog planiranja. Pripremamo periodične izvještaje o napretku koji pružaju sveobuhvatna ažuriranja statusa svakog strateškog cilja, stavke akcije i ključnih indikatora učinka. Ovi izvještaji ističu dostignuća, izazove i sljedeće korake i dijele se s ključnim dionicima, uključujući upravni odbor, nadzorni odbor i članove. Podatke će prikupljati administrativno osoblje Udruženja/Udruge, te u saradnji s koordinatorima timova za implementaciju strateških ciljeva kreirati polugodišnje izvještaje o ispunjenju strateškog cilja i planiranih aktivnosti. Izvještaji će se dostavljati članovima Upravnog odbora i prezentirati na sjednicama istog.

9.4. Evaluacija

Redovne evaluacije će biti provođene kako bi se procijenio ukupni uticaj plana i njegova usklađenost sa planiranim ishodima. Osnov za evaluaciju će biti gore pomenuti polugodišnji izvještaji, te podaci koji će biti prikupljeni korištenjem različitih metoda (npr. ankete) na bazi kojih će biti moguće donijeti zaključke o nivou ispunjenja planiranih strateških ciljeva. Lekcije naučene iz ovih evaluacija koristiće se za informiranje budućih procesa planiranja.

Kroz marljivu implementaciju, praćenje, izvještavanje i evaluaciju strateškog plana, Udruženje/Udruga je posvećeno postizanju ciljeva i ispunjavanju misije. Na taj način, Udruženje/Udruga i dalje odgovara na rastuće potrebe dionika i promjenjivo okruženje u komunalnom sektoru. Održavajući kulturu stalnog poboljšanja i prilagodljivosti, Udruženje/Udruga je uvjeren u sposobnost da pokrene pozitivne promjene, poboljša saradnju i stvori održiv i moderniziran komunalni sektor koji je usklađen sa standardima Europske Unije.