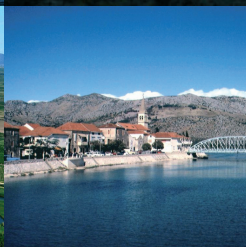


Studija institucionalnog ustroja
vodnokomunalnog sektora
HV/TA-A1.2.3


Upravni sažetak



**Studija institucionalnog ustroja
vodnokomunalnog sektora
HV/TA-A1.2.3**

Upravni sažetak

| Broj | Šifra projekta | Status |
|------------------------|----------------------|--------------------|
| KRO60-1-1/swac/029 | KRO60-1-1 | Konačna verzija |
| Voditelj projekta | Direktor projekta | Datum |
| mr. sc. P.G.B. Hermans | mr. sc. F. de Bruijn | 21. prosinca 2012. |

| Odobrenje | Ime | Inicijali |
|-----------|------------------------|---|
| Odobreno | mr. sc. P.G.B. Hermans |  |

Dvokut Ecro
Trnjanska 37
HR-10000 Zagreb
Hrvatska
tel. +385 1 6114 867/868
faks +385 1 6155 875

Witteveen+Bos
Van Twickelostraat 2
P.O. Box 233
7400 AE Deventer
Nizozemska
tel. +31 570 69 79 11
faks +31 570 69 73 44
www.witteveenbos.com

Sustav upravljanja kvalitetom tvrtke Witteveen+Bos odobren je na temelju ISO 9001 standarda.

© Witteveen+Bos

Nijedan dio ovih ugovornih dokumenata/tiskanih materijala ne smije se reproducirati i/ili objaviti u bilo kojem obliku, elektronskom, fizičkom ili digitalnom, fotokopiranjem, snimanjem, stavljanjem na internet ili na druge načine, bez prethodnog pisanog dopuštenja tvrtke Witteveen+Bos Consulting, niti se smije koristiti u bilo koje svrhe osim onih za koje su izrađeni bez tog dopuštenja.

| SADRŽAJ | str. |
|---|------------------|
| 1. UVOD | 1 |
| 1.1. Potreba za okrupnjavanjem vodnokomunalnog sektora u Hrvatskoj | 1 |
| 1.2. Postojeće stanje vodnog sektora u Hrvatskoj | 1 |
| 1.3. Ciljevi koje Hrvatska treba ispuniti kao članica EU | 1 |
| 1.4. Pozadina Studije | 2 |
| 2. POLAZIŠTA ZA OKRUPNJAVANJE | 3 |
| 2.1. Optimalna veličina vodnokomunalnih društava – ekonomija razmjera | 3 |
| 2.2. Stvarna cijena vodnih usluga i povrat troškova | 3 |
| 2.3. Okrupnjavanje vodnog sektora: potpuno horizontalno i vertikalno spajanje | 4 |
| 3. STRATEGIJA OKRUPNJAVANJA I UPRAVLJANJE | 7 |
| 3.1. Strategije okrupnjavanja | 7 |
| 3.2. Upravljanje novim društvima | 8 |
| 3.3. Regionalna ili funkcionalna organizacijska struktura | 10 |
| 3.4. Mogućnosti spajanja: pripajanje ili spajanje | 10 |
| 3.5. Pravni okvir i potrebne izmjene | 11 |
| 4. TERMINSKI PLAN PROVEDBE | 13 |
| 4.1. Politička volja i vodstvo: preduvjeti za reformu sektora | 13 |
| 4.2. Osnivanje političke i operativne radne skupine | 13 |
| 4.3. Terminski plan provedbe | 14 |
| 4.3.1. Faza pripreme prije spajanja | 14 |
| 4.3.2. Faza integracije poslije spajanja | 15 |
| 4.3.3. Faza kontinuiranog razvoja sektora | 16 |
| zadnja stranica | 16 |
| DODACI | broj str. |
| I Terminski plan provedbe | 2 |

1. UVOD

1.1. Potreba za okrupnjavanjem vodnokomunalnog sektora u Hrvatskoj

Opsežnu i detaljnu Studiju institucionalnog ustroja vodnokomunalnog sektora izradio je konzorcij tvrtki Witteveen+Bos (Nizozemska) i Dvokut Ecro (Hrvatska) za Ministarstvo poljoprivrede. Polazište za ovu studiju bila je uočena potreba da fragmentirani vodnokomunalni sektor u Hrvatskoj treba restrukturirati i okrupniti kako bi mogao apsorbirati međunarodne fondove za poboljšanje infrastrukture, poboljšati kakvoću i količinu te razinu pružanja usluga, te se pripremiti za povećani opseg poslovanja i razine kakvoće vode koje proizlaze iz europskih direktiva.

Potreba za restrukturiranjem potvrđena je u ovoj Studiji. Cilj studije bio je identificirati i ponuditi mogućnosti za restrukturiranje s naglaskom na tehničke, pravne, institucionalne i financijske aspekte, te pripremiti osnove za odlučivanje o reformi sektora. Uz to, izrađen je i terminski plan provedbe.

Ovaj dokument je upravni sažetak i služi da bi se glavni zaključci priopćili upravnoj i nadogradnoj razini. Za više informacija molimo pogledajte glavno izvješće.

1.2. Postojeće stanje vodnog sektora u Hrvatskoj

Vodni sektor u Hrvatskoj trenutno se može opisati kao izrazito fragmentirani sektor s velikim brojem pružatelja usluga (160 komunalnih društava¹) i općenito visokim razinama gubitaka u mreži (otprilike 46%²). Veliki gradovi dobro su opskrbljeni vodom za piće, no u nekim (ruralnim) područjima pokrivenost vodoopskrbom zna iznositi i samo 80%. Na nacionalnoj razini pokrivenost uslugama odvodnje (43%) i pročišćavanja otpadnih voda (28%) vrlo je niska³.

Postoje velike regionalne razlike u poštivanju propisanih standarda kakvoće vode i sanitarnih standarda: otprilike 6% uzoraka vode ne zadovoljava standarde za kemijske i mikrobiološke pokazatelje⁴. Konačno, uočeno je da cijene vode ne omogućuju uvijek povrat troškova pruženih usluga, što znači da sektor još nije financijski održiv.

1.3. Ciljevi koje Hrvatska treba ispuniti kao članica EU

Pristupanje Republike Hrvatske Europskoj uniji zahtijeva poštivanje europskih vodnih direktiva u skladu s Planom provedbe vodnokomunalnih direktiva. Bitni ključni događaji moraju se ostvariti do 2018. odnosno 2023. godine. Potrebna su golemo ulaganja da bi se ispunili zahtjevi Okvirne direktive o vodama (2000/60/EZ), Direktive o vodi za piće (98/83/EZ) i Direktive o pročišćavanju komunalnih otpadnih voda (91/271/EEZ).

Očekuje se da će se u razdoblju od 2010. do 2023. u vodni sektor uložiti cca 4,5 milijarde eura, a najveći dio ovih ulaganja očekuje se u razdoblju 2013.-2015.⁵. Promjene u smislu proširenja infrastrukture, bolje kakvoće vode i poboljšanih razina usluga – što zahtijeva operativno složenije sustave – dovest će u pitanje sposobnost vodnokomunalnih društava da izvršavaju svoje zadatke. Naravno, manja komunalna društva suočavat će se s većim poteškoćama u rješavanju tih izazova.

Vodni sektor mora imati institucionalne kapacitete da bi apsorbirao zajmove i fondove EU i proveo investicijske programe.

Istovremeno, propisi o određivanju cijena i upravljanju vodnim resursima moraju biti usklađeni s europskim standardima (potpuni povrat troškova za vodoopskrbu) a pružanje usluga treba poboljšati. Posljedično, treba značajno proširiti vodoopskrbnu i pogotovo kanalizacijsku infrastrukturu (uređaje za pročišćavanje otpadnih voda drugog i trećeg stupnja), kako je navedeno u tablici u nastavku.

Strateški ciljevi za buduće pružanje usluga

| Usluga | Strateški cilj 2023. | Povećanje u odnosu na postojeće stanje |
|------------------------------|---|--|
| Priključenost na vodoopskrbu | 85-90% | +15-20 % |
| Priključenost na odvodnju | 60% | + 17% |
| Pročišćavanje otpadnih voda | Ovisno o veličini aglomeracije ⁶ | + 0-100% |

Zbog sadašnjeg razasutog i organizacijski usitnjenog vodnog sektora, nesklada između sadašnjih razina usluga i zahtijevane sukladnosti s direktivama EU i potrebe za poboljšanjem pružanja vodnih usluga, Ministarstvo poljoprivrede izrazilo je potrebu za hitnom reformom sektora. Reforma znači okrupnjavanje pružatelja komunalnih usluga na razini koja omogućuje da novi pružatelji budu spremni za nadolazeće zadatke. Drugim riječima, postojeća komunalna društva moraju krenuti u punu horizontalnu i vertikalnu integraciju komunalnih društava na značajnoj razini kao korak prema održivom sektoru otpornom na buduće izazove (*future-proof*). Ova reforma i nadolazeći događaji nisu novost, budući da su već odraženi u Strategiji upravljanja vodama (2009):

„[Treb]a provesti reformsku racionalizaciju komunalnoga sektora u smjeru [...] institucionalnog ujedinjavanja komunalnih sustava na tehnički, tehnološki i ekonomski održivu razinu“.

1.4. Pozadina Studije

Sveobuhvatna studija usredotočena je na mogućnosti institucionalnog ustroja vodnokomunalnog sektora i unutar nje pripremljen je terminski plan provedbe reforme sektora. Bitno pitanje obrađeno u studiji su osnove za definiranje uslužnih područja i njihovih granica. Razvijen je interaktivni GIS alat koji se može koristiti ne samo za određivanje granica, nego i daje osnovne izračune o učincima na razinu investicija i financijske koristi. Uz to, studija obrađuje mehanizme za ostvarivanje spajanja sukladno načelu „jedan pružatelj usluga na jednom uslužnom području“ i primjenjive institucionalne modele usredotočene na odnose dioničara i upravljanje. Terminski plan provedbe reforme sektora sadrži zadatke i odgovornosti dionika na nacionalnoj i regionalnoj/lokalnoj razini i okviran, iako ambiciozan plan da bi se to postiglo. Predloženi su poticaji za razvoj sektora i navedene moguće mjere prisile, temeljito je analiziran pravni okvir u koji će preobrazba biti ugrađena i dati su prijedlozi za izmjenu zakona i propisa.

Studija je izrađena u bliskoj suradnji i uz sudjelovanje vodnog sektora i najvažnijih ministarstava i organizacija na državnoj razini Hrvatske. Temelji za zaključke su opsežno istraživanje literature, brojni razgovori s komunalnim društvima i jedinicama lokalne samouprave, informacije iz detaljnih upitnika te iz konzultantovog opsežnog iskustva u (međunarodnom) vodnom sektoru. Na sastancima i radionicama često se s Upravljačkim odborom i predstavnicima sektora razgovaralo o privremenim rezultatima.

Treba naglasiti da cilj studije nije ponuditi nacrt budućeg vodnog sektora Republike Hrvatske, nego ponuditi mogućnosti za njegovo buduće uređenje.

2. POLAZIŠTA ZA OKRUPNJAVANJE

2.1. Optimalna veličina vodnocomunalnih društava – ekonomija razmjera

Vodnocomunalna društva u Hrvatskoj su mala: otprilike 70% njih distribuiraju manje od milijun m³ godišnje, a još 20% između milijun i pet milijuna m³. Samo 2% vodnocomunalnih društava distribuiraju više od 10 milijuna m³ godišnje.

U međunarodnim okvirima to je malo. Prosječna veličina vodnocomunalnih društava u Europskoj uniji varira. U Austriji i Njemačkoj vodnocomunalna društva su relativno mala i organizirana u širem lokalnom kontekstu. U drugim se zemljama pak odvila značajna konsolidacija. Primjeri su Rumunjska, gdje je postupak regionalizacije rezultirao sadašnjim brojem od 42 komunalna društva (regionalna operatera), što je smanjenje s ukupno 800 pružatelja vodnih usluga 1990-ih; Italija koja sad ima 91 pružatelja usluga, od 13.000 iz 1990-ih; Nizozemska koja trenutno ima 10 pružatelja usluga od više od 200 iz 1950-ih, a Bugarska je trenutno u postupku smanjenja postojećih 68 društava na 27 (jedan pružatelj usluga po pokrajini) te na sadašnji broj od njih 10.

Ekonomija razmjera bila je motiv za mnoge aktivnosti konsolidacije.

Prosječno komunalno društvo u EU ima prosječnu proizvodnju od cca. 45 milijuna m³ vode godišnje. Potencijal ekonomičnosti dodatno je ilustriran sljedećim citatom:

„Studije iz značajnog broja zemalja pokazuju ekonomije razmjera (...) kod broja od 100.000 do milijun stanovnika (ili u nekim slučajevima više milijuna), kod gustoće naseljenosti do 250 stanovnika po četvornom kilometru, ili kod količina od 100 do 200 milijuna kubičnih metara godišnje.“⁸

Više od trideset godina na međunarodnoj razini provodi se iscrpno istraživanje o ekonomiji razmjera u vodnom sektoru i razvijene su metode ocjenjivanja učinkovitosti sektora u cjelini. U ovoj studiji hrvatski vodnocomunalni sektor analizirali smo međunarodno prihvaćenim metodama analize omeđivanja podataka (AOMP) i analize stohastičke granice (ASG). Uz to, procijenjeni su rezultati učinkovitosti i neučinkovitosti hrvatskih vodnocomunalnih društava.

Kao prvo, AOMP je pokazala da je postojeći vodni sektor Hrvatske neučinkovit s rezultatom 0,62 i time otprilike na razini Portugala (0,61). Primjeri učinkovitijih zemalja su Engleska (0,79), Belgija (0,70), Australija (0,75) i Nizozemska (0,84). Jedno od objašnjenja za neučinkovitost je veličina sadašnjeg sektora.

ASG je potvrdila postojanje ekonomije razmjera. Ova analiza pokazuje da je srednja količina proizvedene vode najučinkovitijih hrvatskih vodnocomunalnih društava cca. 3,1 milijun m³ godišnje i stoga bi ova *minimalna* vrijednost trebala biti polazište za okrupnjavanje⁹. Na međunarodnoj razini ove se vrijednosti i dalje smatraju vrlo niskima.

I uspoređivanje s međunarodnim referentnim vrijednostima i analiza ekonomije razmjera i potencijalnog povećanja učinkovitosti potvrđuju da je spajanje komunalnih društava razumna i potrebna strategija za razvoj vodnog sektora u Hrvatskoj.

2.2. Stvarna cijena vodnih usluga i povrat troškova

Današnja je praksa da cijene usluga vodoopskrbe i odvodnje određuju komunalna društva, koja su u vlasništvu jedinica lokalne samouprave (općina i gradova). Cijene vode obično su preniske za potpuni povrat troškova zbog političkog upliva na određivanje cijena,

isključivanja troškova amortizacije za državne investicije u imovinu i želje da troškovi za korisnike ostanu niski.

U idealnim okolnostima, ekonomska cijena vode je tržišna cijena koja financira stvarne troškove pogona i održavanja infrastrukture i izvorišta vode. To su troškovi energije, rashodi poslovanja, troškovi radne snage, amortizacija dugotrajne imovine i ulaganja u nova postrojenja za pročišćavanje, kao i dobit.

Međunarodno je prihvaćeno da se cijena vodnih usluga akumulira do razine od 2,5% prosječnog raspoloživog prihoda kućanstva u kućanstvima s prosječnim ili niskim prihodima. Sadašnje cijene vode u Hrvatskoj daleko su ispod maksimalne granice priuštivosti, na razini od 1,2% za kućanstva koja koriste usluge vodoopskrbe i odvodnje te 0,55% za kućanstva koja koriste samo uslugu vodoopskrbe.¹⁰

Ovo dovodi do zaključka da sadašnje cijene većinom ne odražavaju stvarne ekonomske cijene te da je račun za vodu u Hrvatskoj unutar granica priuštivosti. To znači da je (s međunarodnog gledišta) prihvatljivo naplaćivati više cijene za pružanje vodnih usluga.

Projekcije troškova razvoja vodne infrastrukture i standardi propisani direktivama EU rezultirat će povećanjem ekonomske cijene vode. U glavnom izvješću izračunati su učinci okrupnjavanja vodnokomunalnih društava na tri reprezentativna područja. Izračunato je da će do 2023. godine cijena vodnih usluga narasti iznad razine priuštivosti ako se vodni sektor ne okrupni, pogotovo u slučaju malih komunalnih društava. No, gdje će institucionalni razvoj i okrupnjavanje komunalnih društava rezultirati boljom sposobnošću privlačenja fondova EU, bit će moguće zadržati cijene vode unutar granica priuštivosti.

Zaključak je da će buduće cijene morati uključivati potpuni povrat troškova. U budućnosti cijene mogu ostati priuštive kroz uređenje pristupa međunarodnim sredstvima, što zahtijeva okrupnjavanje manjih društava.

2.3. Okrupnjavanje vodnog sektora: potpuno horizontalno i vertikalno spajanje

Buduća institucionalna reforma vodnog sektora u Hrvatskoj zahtijeva usredotočivanje na reformu javnog sektora odraženu u Zakonu o vodama (NN 153/2009, 130/2011). Stoga je zamišljeno zadržati postojeći oblik delegiranja javnih usluga vodnoga sektora u kojem su komunalna društva nadležna za pružanje usluga vodoopskrbe, odvodnje i pročišćavanja otpadnih voda.

Analizirana su tri moguća modela buduće institucionalne organizacije okrupnjavanja: strateški savez (blagi pristup), djelomična integracija/zajedničke usluge (srednji pristup) i potpuna horizontalna i vertikalna integracija (potpuni pristup). Mogućnosti su ocjenjivane prema sedamnaest kriterija povezanih s područjima *dobar proizvod/usluga*, *razumna cijena*, *prikladnost za kontrolu i upravljanje* i *otpornost na buduće izazove*.

| Skupina kriterija | Strateški savez | Djelomična integracija sa zajedničkim uslugama | Potpuna vertikalna i horizontalna integracija |
|---------------------------------------|-----------------|--|---|
| Dobar proizvod/usluga | 1 | 1,3 | 3 |
| Razumna cijena | 1 | 2 | 3 |
| Prikladnost za kontrolu i upravljanje | 2 | 2,5 | 2,3 |
| Otpornost na buduće izazove | 1,5 | 2 | 3 |

Usporedba daje najbolje rezultate za potpuno horizontalno i vertikalno spajanje po gotovo svim kriterijima (npr. najveća ekonomija razmjera i izbjegavanje složenosti upravljanja), što je očito preferirani način za postizanje najvećih koristi i reforme sektora otporne na buduće izazove.

Također se naglašava da su provedeni razgovori i sklonosti iznesene na radionicama naklonjene potpunom spajanju.

Osim izravnih financijskih koristi spajanja (bolji pristup međunarodnim sredstvima i bolji uvjeti pozajmljivanja), neizravne financijske koristi proizlaze iz poboljšanja poslovanja zbog učinkovitije uprave i organizacije i učinkovitog korištenja osoblja.

Važne nefinancijske koristi su sposobnost većih društava da uspostave povećane razine usluga, zaposle obrazovanije i vještije osoblje i učinkovito koriste upravljačke alate kao što je uspoređivanje s referentnom vrijednošću (*benchmarking*) kako bi konstantno poboljšavala svoju učinkovitost i efikasnost.

3. STRATEGIJA OKRUPNJAVANJA I UPRAVLJANJE

3.1. Strategije okrupnjavanja

Kad se donese odluka o okrupnjavanju, definiranje uslužnih područja novih (spojenih) komunalnih društava (traženje prikladnih kandidata za okrupnjavanje) najvažniji je i najizazovniji korak procesa okrupnjavanja. Razvijen je GIS alat koji nudi mogućnost generiranja bilo koje razine okrupnjavanja i daje uvid u sadašnju imovinu, buduća ulaganja te pokazuje ekonomiju razmjera. Za ilustraciju razrađene su tri vrlo različite strategije budućeg okrupnjavanja da bi se prikazali njegovi učinci:

a. Gravitirajući gradovi

Veći gradovi koji često imaju razvijena komunalna društva spajaju se s okolnim područjima, također uzimajući u obzir gravitirajuće vodotoke, što dovodi do značajne ekonomije razmjera prikladne za upravljanje. Sva postojeća vodnokomunalna društva na kraju će biti dio novog velikog društva. Ova strategija smatra se logičnim pristupom koji ostvaruje ravnotežu između pozitivnih učinaka veličine, izvedivog procesa okrupnjavanja i rezultate otporne na buduće izazove.

b. Minimum od 3 milijuna m³ godišnje

Treba postići minimalnu proizvodnju vode od 3 milijuna m³ godišnje, što odgovara rezultatima analize stohastičke granice postojećeg vodnog sektora. Ova veličina smatra se najnižom sa stajališta ekonomskih koristi. Proces okrupnjavanja bit će jednostavniji (manje društava tvori jedno novo društvo), iako postignuta veličina ima ograničenu buduću vrijednost.

c. Pristup po riječnim slivovima

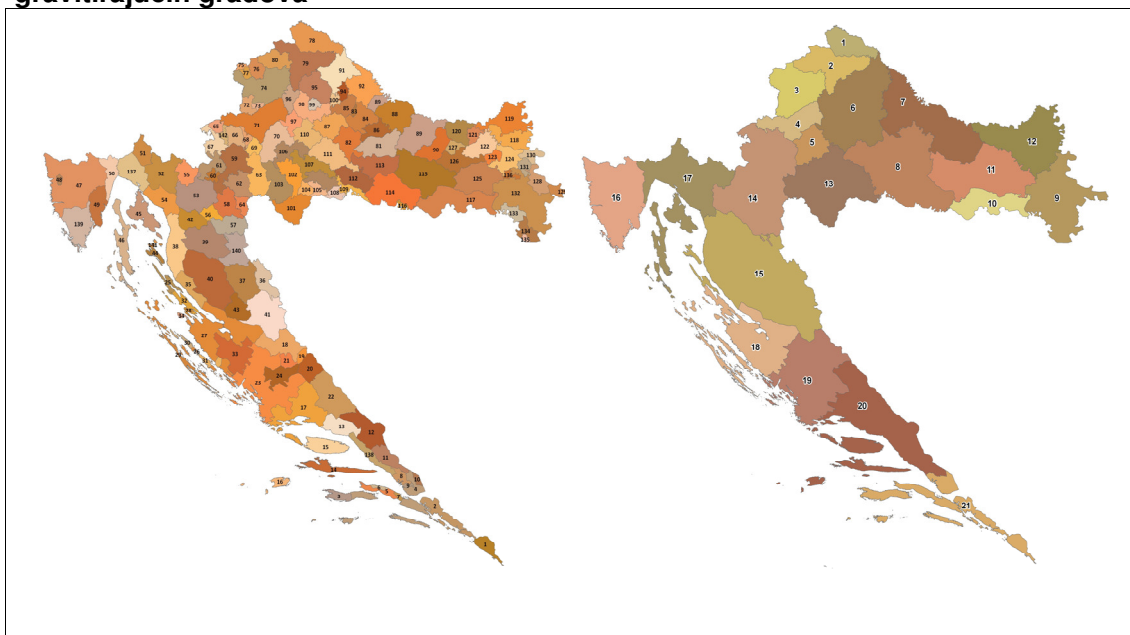
Ova strategija uzima riječne slivove kao zemljopisne granice novih komunalnih društava, uzimajući u obzir pristupe Okvirne direktive o vodama. Pristup prema riječnim slivovima rezultira sa šest vrlo velikih društava i stoga bi zahtijevao izrazito složen proces okrupnjavanja. Uz to, međusobna zemljopisna udaljenost budućih društava bit će velika, što ne doprinosi prikladnosti društava za upravljanje.

Tablica u nastavku prikazuje glavne značajke ovih strategija okrupnjavanja:

| Strategija okrupnjavanja | Broj komunalnih društava | Količina prodane vode (stanovništvu) u milijunima m ³ godišnje |
|--|--------------------------|---|
| Referenca: postojeće stanje | 160 | 0,001-46 |
| a. Strategija: gravitirajući gradovi | 21 | 4,5 - 65 |
| b. Strategija: 3 milijuna m ³ | 33 | 3 - 46 |
| c. Strategija: riječni slivovi | 6 | 32 - 65 |

Filozofija strategije „gravitirajućih gradova“ nudi najbolji temelj za početak određivanja konačnih granica budućih komunalnih društava sa stajališta stvaranja dostatno velikih društava, pokretanja izvedivog procesa okrupnjavanja, te, kao rezultat, stvaranje društava prikladnih za kontrolu i upravljanje. Rezultati ovog pristupa prikazani su na karti usporedno s postojećim stanjem. Naglašava se da je ova karta samo primjer te da se može uzeti u obzir bilo kakva izmjena. Rješenja „po mjeri“, ipak temeljena na osnovnim načelima, treba osmisliti u bliskoj suradnji s jedinicama lokalne samouprave.

Postojeća (lijevo) i buduća (desno) komunalna društva po strategiji okrupnjavanja 'gravitirajućih gradova'



3.2. Upravljanje novim društvima

Na nacionalnoj razini već su donesene dvije važne odluke: prva je da će i sadašnja i buduća komunalna društva ostati u vlasništvu jedinica lokalne samouprave (društva ili institucije u kojima dionice ili udjele u temeljnom kapitalu ili osnivačka prava drže isključivo jedinice lokalne samouprave). To znači da će i nakon konsolidacije sadašnji vlasnici imati udjele u novim društvima. Drugo je da će infrastruktura ostati u vlasništvu komunalnih društava.

Vrlo važna pitanja u procesu okrupnjavanja su buduća podjela vlasništva između jedinica lokalne samouprave i budući utjecaj unutar komunalnog društva. Broj dionica neće nužno biti jednak utjecaju u društvu.

Raspodjela dionica

Pravno gledano, dioničari komunalnog društva slobodni su među sobom raspodijeliti dionice spojenog komunalnog društva na bilo koji način, pod uvjetom da su te odluke donesene s pozornosti dobrog gospodarstvenika te u interesu svih dioničara¹¹. Razmotrena su tri moguća načela raspodjele kako bi se uskladila podjela dioničara novih komunalnih društava, kako je navedeno u tablici u nastavku.

Osnova za raspodjelu dionica novog komunalnog društva

| Osnova | Prednosti | Nedostaci |
|---|---|---|
| stanovništvo uslužnih područja | otporno na buduće izazove postojano jednostavno | ne odražava buduće demografske promjene |
| vrijednost sadašnje imovine | povijesni troškovi | iznimno složeno nedostatak informacija nije otporno na buduće izazove (buduće investicije) |
| vrijednost buduće imovine (uključujući sadašnju) | otporno na buduće izazove (10 g.) | iznimno složeno nedostatak informacija |

Nijedna od mogućnosti neće dostignuti razinu „apsolutne točnosti“. Važan nedostatak varijanti vrijednosti imovine nije samo taj da je iznimno teško procijeniti sadašnje vrijednosti; kod većine komunalnih društava izgradnja (dijelova) infrastrukture plaćena je iz državnih ili drugih javnih sredstava, pa ih stoga ne bi trebalo pripisivati tim društvima. Konačno, stanje infrastrukture može se uvelike razlikovati, što utječe na sadašnju vrijednost.

Raspodjela udjela temeljena na broju stanovnika ne uzima u obzir bivša ili buduća ulaganja. Ova varijanta smatra se otpornijom na buduće izazove imajući na umu da će u budućnosti (gotovo) svi stanovnici dobivati iste usluge (vodoopskrba i odvodnja i pročišćavanje otpadnih voda) te će stoga plaćati istu cijenu i doprinositi ukupnim troškovima. Nedavna i nadolazeća spajanja u Rumunjskoj i Bugarskoj slijede načelo broja stanovnika.

Ova varijanta također se čini najpragmatičnijom i najmanje složenom za Hrvatsku. Dokle god nema dividendi u spojenim komunalnim društvima (koje kompenziraju imovinu unesenu pri spajanju), važnije je usredotočiti se na ispravnu ravnotežu prava glasa u skupštini dioničara nego na preciznu raspodjelu udjela.

Budući da nijedan pristup nije bez mana, mogu se primijeniti ublažavajuća rješenja za poboljšanje jednakosti komunalnih društava koja se spajaju, kao što su vrijeme usklađivanja cijena, politika dividendi, naknada za razvoj, naknada za priključenje, kvalitativno glasovanje u skupštini dioničara i pravo veta.

Odnose između dioničara, uključujući postupak odlučivanja u svakoj okrupnjenoj jedinici koja ima pravni oblik društva s ograničenom odgovornošću, treba regulirati osnivačkim aktom (društveni ugovor). Preporuča se pravni oblik društva s ograničenom odgovornošću budući da on osigurava najveću fleksibilnost u reguliranju odnosa dioničara.

Upravljanje

Upravljačka struktura određuje utjecaj jedinica lokalne samouprave u novom komunalnom društvu i mogućnost učinkovitost i efikasnog upravljanja društvom. Razlikuju se tri razine hijerarhije: skupština dioničara, nadzorni odbor i (opća) uprava komunalnog društva.

Najviša razina upravljačke strukture je **skupština dioničara**. Dioničari donose konačne odluke o određivanju cijena, spajanjima, strateškim programima, većim investicijskim planovima, odobrenju godišnjih (financijskih) izvješća itd. Općenito se dioničari ne sastaju više od jedanput ili dvaput godišnje.

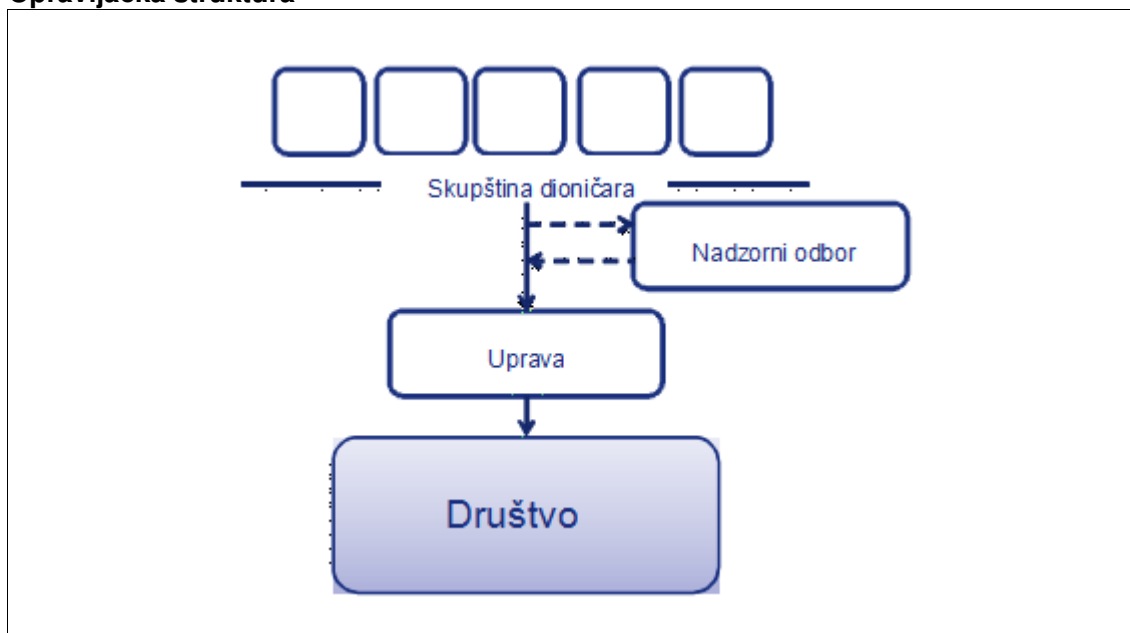
Glasanje unutar skupštine dioničara može biti izravno povezano s brojem dionica, iako su moguće druge varijante. Kako bi se zaštitili interesi manjih društava (ili često većega društva), mogu se razmotriti različite vrste kvalitativnog glasanja (npr. za pozitivnu odluku potrebno je 60% udjela i 60% dioničara, uvođenje zlatne dionice, itd.). Trebalo bi pažljivo razraditi prikladan sustav glasanja za svako novo komunalno društvo koji bi rezultirao općim modelom koji bi se primjenjivao u svakom od njih, a koji pak mora služiti interesima dioničara i u sadašnjim okolnostima i u budućnosti.

Dioničari su slobodni Društvenim ugovorom regulirati da je za određene odluke u nadležnosti skupštine¹² ili odluke koje podliježu prethodnom pismenom odobrenju nadzornog odbora potrebna ili kvalitativna većina glasova ili ispunjenje dodatnih pretpostavki.

Mnoga prava dioničara upražnjavat će **nadzorni odbor**. Članove nadzornog odbora imenuje skupština dioničara; jednog člana nadzornog odbora uvijek će imenovati radnici novog vodnog komunalnog društva¹³. Nadzorni odbor trebao bi se sastojati od stručnjaka koji poznaju vodni sektor i/ili vođenje poslovanja te vrste – nije namjera da nadzorni odbor funkcionira kao umanjena preslika skupštine dioničara. Posebnu pozornost treba pridati sastavu odbora. Savjetuje se imenovanje malog nadzornog odbora kako bi se skratio proces donošenja odluka i smanjila birokracija. Nije nužno da svaki dioničar imenuje po jednog člana nadzornog odbora.

Članove **uprave**, koja je nadležna za svakodnevno poslovanje, imenovat će nadzorni odbor. Uprava mora biti funkcionalne i operativne prirode. Političko imenovanje uprave nije poželjno.

Upravljačka struktura



3.3. Regionalna ili funkcionalna organizacijska struktura

Struktura novospojenog komunalnog društva može biti regionalna ili funkcionalna. Regionalna struktura ima prednost regionalne specijalizacije, koju je najlakše razviti tijekom spajanja (bivša komunalna društva već imaju lokalnu prisutnost). Funkcionalna struktura prikladna je u homogenoj okolini i dopušta veće sinergije. Smatra se da u prvom koraku spajanja operativni zadaci mogu biti (i dalje) organizirani kao regionalne strukture, iako se, dugoročno gledano, preporuča razviti funkcionalnu strukturu za sva komunalna društva, budući da ona nudi najbolje mogućnosti za postizanje ekonomije razmjera.

3.4. Mogućnosti spajanja: pripajanje ili spajanje

U slučaju potpunog horizontalnog i vertikalnog spajanja, hrvatski zakoni nude dvije mogućnosti osnivanja okrupnjenog subjekta: pripajanje i spajanje. Pripajanje je primjenjivo kad se jedno komunalno društvo pripaja drugom, već postojećem komunalnom društvu. Spajanje je primjenjivo kad se dva društva spajaju u jedno novoosnovano komunalno društvo. Iako se pripajanje možda čini lakšim, prednost se daje spajanju. Jasna prednost ove varijante je veći osjećaj jednakosti kojeg daje te označavanje novog početka za sva obuhvaćena komunalna društva.

3.5. Pravni okvir i potrebne izmjene

Dva najvažnija zakona koji reguliraju vodoopskrbu i odvodnju i pročišćavanje otpadnih voda su Zakon o vodama (Narodne novine 153/09, 130/11) i Zakon o financiranju vodnog gospodarstva (Narodne novine 153/09). Postoje i brojni drugi zakoni, uredbе, pravilnici i drugi podzakonski akti koji uređuju ovo područje. Detaljan pregled zakonodavnih aktivnosti koji moraju prethoditi institucionalnom razvoju dan je u glavnom izvješću.

Općenito, okrupnjavanje komunalnih društava zahtijeva izmjene:

- Zakona o vodama
- Zakona o financiranju vodnog gospodarstva
- Podzakonskih propisa, uredbi, pravilnika i zakona donesenih na temelju istih

Reforma vodnog sektora već je pokrenuta donošenjem Zakona o vodama i Zakona o financiranju vodnog gospodarstva, koji su stvorili pravni temelj i nužne preduvjete za usvajanje podzakonskih akata iz područja kakvoće voda. Nakon toga usvojeni su Uredba o standardu kakvoće voda (NN 89/10), Uredba o graničnim vrijednostima emisija otpadnih voda (NN 87/2010) i Odluka o određivanju osjetljivih područja (NN 81/10), kako bi se nacionalno zakonodavstvo uskladilo s pravnom stečevinom EU u području vodoopskrbe i odvodnje otpadnih voda.

Okrupnjavanje komunalnih društava može se dodatno pravno urediti zakonskim propisima, no ovo zahtijeva pažljivu pripremu potrebnih izmjena. Posebnu pozornost potrebno je pridati uspostavi uslužnih područja i pružanju usluga komunalnih društava, s krajnjim ciljem da u jednom uslužnom području usluge vodoopskrbe i odvodnje i pročišćavanja otpadnih voda pruža jedno komunalno društvo. Mogu se razmotriti i druge usluge kao što je testiranje i ispitivanje kakvoće vode za vlastite potrebe i uzorkovanje za kontrolu kakvoće otpadnih voda. Ipak, potrebno je posebnu pozornost posvetiti komercijalnim i drugim komunalnim djelatnostima, budući da te djelatnosti moraju biti izdvojene iz komunalnih društava prije njihovog okrupnjavanja.

Pri uspostavi uslužnih područja već treba odlučiti o parametrima za utvrđivanje postotka vlasništva. Tu odluku treba provesti kroz Zakon o vodama i uredbu o uspostavi uslužnih područja. Glavni parametri za utvrđivanje postotka vlasništva i glasačka prava u svezi značajnih pitanja (kako je gore objašnjeno) trebaju biti navedeni kao opće pravilo u Zakonu o vodama i Zakonu o financiranju vodnog gospodarstva, a detaljno uređeni u uredbi o uspostavi uslužnih područja. Daljnji postupak odlučivanja na razini uslužnih područja, posebice u odnosu na izvršenje javnih ovlasti, treba organizirati na razini:

- Jedinica lokalne samouprave,
- Jedinica područne (regionalne) samouprave, ili
- Udruga općina.

Moguće mjere za rješavanje nespremnosti na provedbu okrupnjenja i prisilnu provedbu su:

- Uskraćivanje nacionalnih sredstava i/ili pristupa fondovima EU, preuzimanje od strane središnje vlade, ukidanje licence za rad, privremena zabrana poslovanja
- Propisivanje globa (kazni) za glave jedinica lokalne samouprave zbog nepoštivanja zakona i rokova za okrupnjavanje

Pravni okvir Republike Hrvatske nudi adekvatne mjere za propise koji olakšavaju provedbu okrupnjavanja komunalnih društava „s vrha“. Odluke o izmjenama zakonodavstva moraju se donijeti što prije i omogućiti sveobuhvatnu pripremu okrupnjavanja.

4. TERMINSKI PLAN PROVEDBE

Preporuča se prihvatiti ambiciozan vremenski okvir za spajanje komunalnih društava iz niza razloga: prvo, pristup međunarodnim fondovima i sposobnost apsorpiranja tih sredstava zahtijeva određenu veličinu; drugo, što duže traje spajanje, to će sam proces biti složeniji; i treće, rokovi za poštivanje zahtjeva EU su 2018. odnosno 2023. godina.

Predloženo okrupnjavanje vodnog sektora trajat će nekoliko godina, ali u idealnim uvjetima bit će završeno 2016. godine.

4.1. Politička volja i vodstvo: preduvjeti za reformu sektora

Snažna i široka politička podrška je nužna za pokretanje procesa reforme. Politička volja i vodstvo ključni su preduvjeti za uspješnu reformu sektora.

Promjene u vodnom sektoru rezultirat će promjenom nadležnosti i kontrole na lokalnoj razini, što može rezultirati otporom prema tim promjenama na lokalnoj i regionalnoj razini. Postoje dobri i loši razlozi zašto općine žele kontrolirati svoje vodne usluge. Ti razlozi povezani su s pretpostavkom bolje kontrole i odgovornosti (ili stvarnom boljom kontrolom i odgovornošću) u usporedbi s regionalnim pružateljima usluga, percepcijom prisile na odricanje od imovine, dok u potpunosti ne uvažavaju odgovornosti koje su nužna posljedica održavanja te imovine, općeg otpora prema promjenama itd. te potencijalno boljih mogućnosti za koristi od ugovora financiranih javnim sredstvima ako su tvrtke lokalne. Sva ta politička pitanja utjecat će na proces konsolidacije sektora u Hrvatskoj.

Iz ove studije postalo je jasno da je logika reforme sektora često bivala prepoznata na terenu. Istovremeno, pristup „s vrha“ smatra se (jedinim) načinom da se reforma omogući: kroz propise i zakone.

Da bi se riješila nespremnost i odugovlačenje potrebna je jasna politička volja, odlučnost i vodstvo na nacionalnoj razini, kao i upornost i ustrajnost na nacionalnoj i lokalnoj političkoj razini, tijekom cijelog tranzicijskog razdoblja.

4.2. Osnivanje političke i operativne radne skupine

Preporuča se imenovati političku radnu skupinu (i Upravljački odbor) i operativnu radnu skupinu na nacionalnoj razini.

Politička radna skupina, koju treba predvoditi ključna javna osoba poznata široj javnosti, podređena je vladi/ministru poljoprivrede te ima pravo intervenirati kod potencijalnih ometanja procesa na lokalnoj/regionalnoj razini. Radna skupina mora djelovati tijekom cijelog tranzicijskog razdoblja, vršiti ulogu upravljačkog odbora cijelog procesa reforme i nadzirati rad operativne radne skupine.

Operativna radna skupina je alat koji, posredstvom političke radne skupine, ima sva prava intervenirati te donositi i izvršavati odluke. Operativna radna skupina podređena je političkoj radnoj skupini. Članovi su (barem) Hrvatske vode i Nacionalno vijeće za vode. Budući da Ministarstvo poljoprivrede i Hrvatske vode trenutno nemaju dostatno znanje i kapacitete, radnu skupinu treba proširiti vanjskim višim stručnjacima s dobrim vezama u vodnom sektoru.

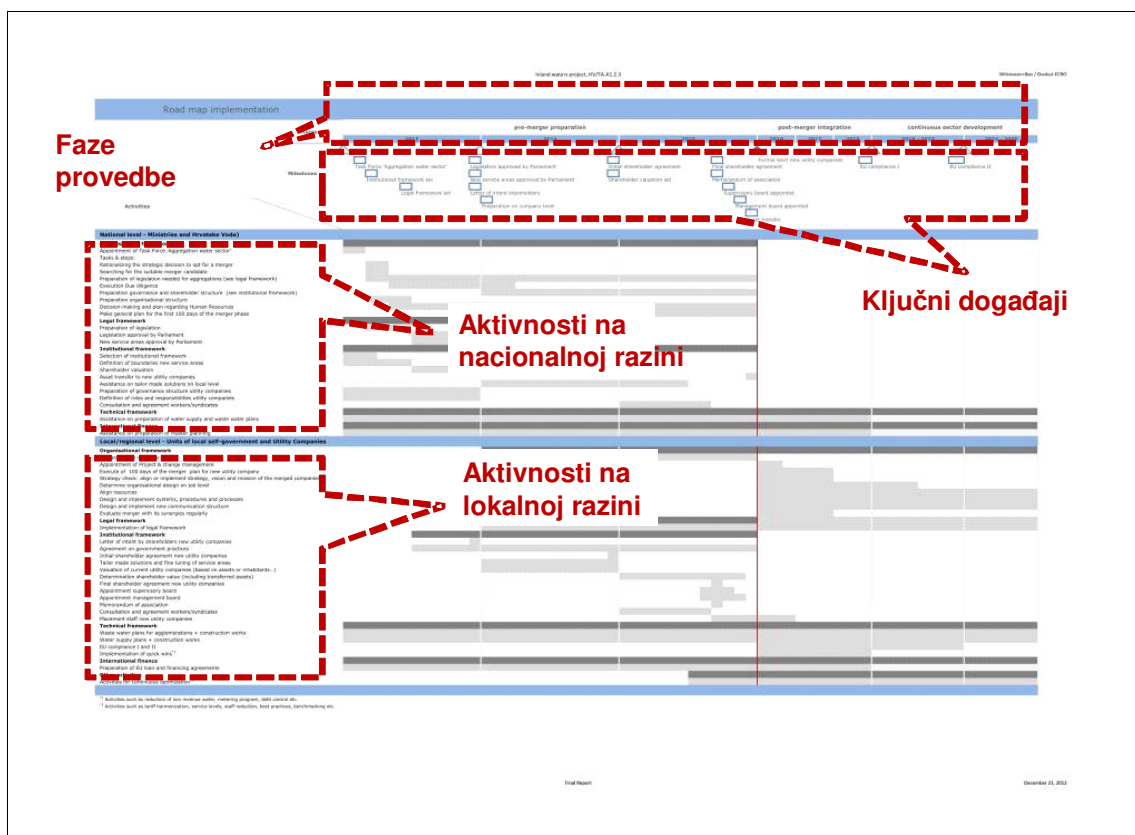
Kako bi se isključile nepotrebne političke rasprave tijekom faze provedbe, naglašava se da operativna radna skupina nije političko tijelo i stoga nije planirano da članovi iste budu politički delegati. Ipak, bitno je organizirati aktivnu ulogu predstavnika jedinica lokalne

samouprave (budući da će provedba uključivati mnogo suradnje između lokalnih uprava) i vodnog sektora, npr. kroz njihove stručne organizacije.

Operativna radna skupina odgovorna je za prijenos znanja prema i između dionika na nacionalnoj i lokalnoj/regionalnoj razini, pripremu propisa, davanje smjernica i nacрта za razne aspekte spajanja, komunikaciju s javnošću. Formiranjem službe za potporu (*helpdesk*) radna skupina mora stajati na raspolaganju predstavnicima komunalnih društava i jedinica lokalne samouprave tijekom cijelog procesa.

4.3. Termini plan provedbe

Detaljni prijedlog procesa provedbe prezentiran je u dodatku, ali ne predstavlja egzaktni nacrt. Termini plan provedbe pokriva razdoblje od 2013. do 2023. godine i ističe ključne događaje, aktivnosti i njihovo trajanje. Opći pregled i tumačenje plana prikazani su na donjoj slici.



Stvarno (pravno) spajanje komunalnih društava predviđeno je do 2016. godine. Termini plan prikazuje tri bitne faze postupka spajanja: pripreme prije spajanja, integracija poslije spajanja, nakon koje slijedi kontinuirani razvoj novog društva.

4.3.1. Faza pripreme prije spajanja

Očekuje se da će faza pripreme prije spajanja započeti 2013. godine i trajati oko 3 godine. Treba utvrditi strukturu radnih skupina, kao i njihove zadatke, ovlasti i proračune. Aktivnosti na nacionalnoj razini uključuju pripremu potrebnih propisa, odluke o strategiji okrupnjavanja i određivanje novih uslužnih područja. Radne skupine pripremit će sve potrebne smjernice i komunikacijske platforme, planove provedbe, kontaktirati s jedinicama lokalne i područne

(regionalne) samouprave i njihovim organizacijama, kontaktirati s radničkim sindikatima i voditi ured za program koji će osiguravati rezultate.

Na lokalnoj i regionalnoj razini, vodnokomunalna društva moraju započeti s pravnim i operativnim pripremama za spajanje nakon što na nacionalnoj razini bude donesena važna odluka o vodouslužnim područjima. Službeno započinju potpisivanjem pisma namjere, nakon čega slijedi društveni ugovor i izmjena udjela u svojim društvima.

Važni elementi u ovoj fazi su procjena postojećih društava, usklađivanje strategija, sporazum o načelima upravljanja, dogovor o strategiji tvrtke, izrada i usklađivanje okvirnih planova za novo društvo i planirane investicije (i međunarodne fondove), te priprema za buduće upravljačke položaje.

Treba pripremiti stodnevni plan koji obrađuje poslovanje novog društva odmah poslije spajanja.

U fazi prije spajanja ključno je osigurati da zakonodavne izmjene budu ispravno i u potpunosti provedene unutar svih sudionika spajanja. Spajanje treba obaviti postupno, uzimajući u obzir sve posebnosti svakog slučaja u odnosu na pojedinačnu imovinu te s procjenom je li nužna prethodna podjela određene imovine ili aktivnosti, prije faze konačnog okrupnjavanja.

U skladu s navedenim treba donijeti važne odluke u svezi sljedećih pitanja:

- Uslužna područja (broj i njihove zemljopisne granice) koja će zatim također rezultirati ukupnim brojem novih komunalnih društava, no i strukturom dioničara unutar svakog novog komunalnog društva (u smislu broja dioničara).
- Kriterij za podjelu udjela (stanovništvo, vrijednost imovine ili drugo) koji će rezultirati postotkom vlasništva svakog od dioničara unutar svakoga od komunalnih društava.
- Opseg usluga koje treba pružati unutar komunalnog društva i odluka o vlasništvu nad vodnom infrastrukturom.
- Udruga općina; odnosno, bez obzira hoće li se komunalna društva reorganizirati na način da je osnivanje udruga općina predviđeno ili ne, ovo pitanje bavi se postupkom odlučivanja u svezi sa cijenom vodnih usluga, ulaganjima u vodnu infrastrukturu, naknadom za priključenje i naknadom za razvoj (način donošenja odluka i razina na kojoj se one donose), no također uzimajući u obzir odluke u svezi s koncesijama i odluke iz javne domene (koje se donose na razini jedinica lokalne samouprave) te također uzimajući u obzir posebnosti u glasovanju koje mogu biti potrebne da bi se izbjeglo preglasavanje (kvalitativno glasanje i pravo veta)

4.3.2. Faza integracije poslije spajanja

Faza integracije poslije spajanja započinje odmah poslije (pravnog) spajanja. U ovoj fazi nova komunalna društva integriraju svoje pružanje usluga, osoblje i organizaciju kako bi se konačno postigla ekonomija razmjera. Faza integracije poslije spajanja ne bi trebala trajati dulje od dvije do tri godine.

Za ovu fazu prvenstveno su odgovorna nova komunalna društva koja mogu osnovati tim za upravljanje projektom i promjenama koji se sastoji od uprave novoosnovanog komunalnog društva uz potporu vanjskih stručnjaka. Operativna radna skupina može pružati tehničku potporu novoosnovanoj organizaciji tijekom godine dana.

Pravi rad na integraciji počinje u ovoj fazi. Nakon pravnog spajanja, sada počinje integriranje komunalnih društava na operativnoj razini. Ovo utječe ne samo na organizacijsku strukturu, nego i na radne procese, operativno upravljanje, strukturu izvješćivanja, integraciju administrativnih odjela itd. Naravno, ovakve faze dovode do

nemira i previranja unutar organizacije. Stvaranje vrijednosti i minimaliziranje rizika zahtijeva energičnu i odlučnu novu organizaciju.

Najbolje je integraciju poslije spajanja tretirati kao projekt. Treba uspostaviti solidnu projektnu organizaciju s namjenskim osobljem iz starih organizacija i iz nove organizacije. To olakšava najbrži mogući linijski prijelaz. Uz to, uspješna integracija poslije spajanja zahtijeva usredotočavanje na upravljanje promjenama, poslovnu kulturu i spremnost na aktivnu suradnju.

4.3.3. Faza kontinuiranog razvoja sektora

Jednom kad provedba spajanja komunalnih društava bude dovršena, nastavlja se proces razvijanja i poboljšanja pružanja vodnih usluga. Ne treba samo postići ispunjenje zahtjeva EU do 2023. godine, nego treba realizirati i druga poboljšanja. Na primjer, strategija društva usmjerena na operativnu izvrsnost zahtijeva stalno učenje i poboljšanje. Moćan alat za to može biti korištenje metodologija za *benchmarking*. Poticaj za to može davati regulatorno tijelo ili sama vodnocomunalna društva.

K tome, proces okrupnjavanja može se nastaviti, može se identificirati daljnji potencijal za spajanje ili ekonomiju razmjera, kojeg treba provesti – iako se napominje da se to ne predviđa prije 2023. godine.

Iz ove perspektive trebalo bi biti jasno da reforma vodnog sektora obuhvaća mnogo više od pravnog spajanja u veća društva.

DODATAK I: TERMINSKI PLAN PROVEDBE

-
- ¹ Upitnik 2012, dio ovog zadatka
 - ² Upitnik 2012, uzorak od 75 komunalnih društava, dio ovog zadatka
 - ³ Upitnik 2012 i ažurirani Plan provedbe vodnokomunalnih direktiva, Zagreb, 2010.
 - ⁴ Ažurirani Plan provedbe vodnokomunalnih direktiva, Zagreb, 2010.
 - ⁵ Ažurirani Plan provedbe vodnokomunalnih direktiva, Zagreb, 2010.
 - ⁶ Drugi stupanj pročišćavanja otpadnih voda: predložena sukladnost za aglomeracije veće od 15.000 ES iznosi 100%, za aglomeracije od 10.000 do 15.000 ES cca. 77%, za aglomeracije od 2000 do 10.000 ES je cca. 70%, a za aglomeracije manje od 2000 ES 0%
 - ⁷ *Strategija upravljanja vodama. Hrvatske Vode, 2009.*
 - ⁸ Gustavo Ferro, Emilio J. Lentini i Augusto C. Mercadier, 'Economies of scale in the water sector: a survey of the empirical literature', *Journal of Water, Sanitation and Hygiene for Development* (2011) Vol 1 br. 3 str. 179–193. Ferro, 2011.
 - ⁹ Postojeći Zakon o vodama već predviđa okrupnjavanje komunalnih društava do proizvodnje od najmanje 2 milijuna m³ godišnje. Budući da je analiza stohastičke granice izvršena na postojećem setu malih hrvatskih komunalnih društava, najučinkovitija društva odražavaju ovu ograničenu veličinu
 - ¹⁰ Postotci iz 2008. godine
 - ¹¹ Sukladno članku 67. Zakona o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave moraju upravljati, koristiti se i raspolagati svojom imovinom pažnjom dobrog domaćina. Iako su dioničari jedinice lokalne samouprave a ne privatne tvrtke, mišljenja smo da se ovdje može napraviti analogija sa Zakonom o trgovačkim društvima, tj. da se može smatrati da je odluka u interesu dioničara ako se pri donošenju poslovne odluke smije na temelju primjerenih informacija razumno pretpostaviti da se djeluje za dobrobit dioničara (tzv. pravilo „poduzetničke prosudbe“ iz članka 252. Zakona o trgovačkim društvima)
 - ¹² Članak 455. stavak 1. Zakona o trgovačkim društvima
 - ¹³ Sukladno članku 163. Zakona o radu

Terminski plan provedbe



Nacionalna razina - Ministarstva i Hrvatske vode

| | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Organizacijski okvir | | | | | | | | | | |
| Imenovanje radne skupine 'Okrupnjavanje vodnogokomunalnog sektora' | | | | | | | | | | |
| Izrada općeg plana za prvih 100 dana poslije spajanja | | | | | | | | | | |
| Pomoć s integracijom poslije spajanja | | | | | | | | | | |
| Pravni okvir | | | | | | | | | | |
| Priprema propisa potrebnih za okrupnjavanje | | | | | | | | | | |
| Odobrenje propisa u Saboru | | | | | | | | | | |
| Odobrenje novih uslužnih područja u Saboru | | | | | | | | | | |
| Institucionalni okvir | | | | | | | | | | |
| Racionalizacija strateške odluke o spajanju: odabir institucionalnog okvira | | | | | | | | | | |
| Traženje prikladnih kandidata za spajanje (strategija okrupnjavanja) | | | | | | | | | | |
| Provođenje dubinske analize (<i>due diligence</i>) | | | | | | | | | | |
| Procjena dioničara | | | | | | | | | | |
| Prijenos imovine na nova komunalna društva | | | | | | | | | | |
| Potporna s rješenjima "po mjeri" na lokalnoj razini | | | | | | | | | | |
| Priprema upravljačke i dioničarske strukture komunalnih društava | | | | | | | | | | |
| Priprema organizacijske strukture | | | | | | | | | | |
| Definiranje uloga i odgovornosti komunalnih društava | | | | | | | | | | |
| Kadrovske odluke i planovi | | | | | | | | | | |
| Konzultacije i dogovor s radnicima/sindikatom | | | | | | | | | | |
| Tehnički okvir | | | | | | | | | | |
| Pomoć u pripremi i usklađivanju (okvirnih) planova vodoopskrbe i odvodnje | | | | | | | | | | |
| Međunarodni fondovi | | | | | | | | | | |
| Pomoć u pripremi okvirnih planova i uvjeta financiranja iz zajmova i fondova EU | | | | | | | | | | |

Lokalna/regionalna razina - Jedinice lokalne samouprave i komunalna društva

| | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Organizacijski okvir | | | | | | | | | | |
| Priprema na razini komunalnih društava | | | | | | | | | | |
| Imenovanje tima za upravljanje projektom i promjenama | | | | | | | | | | |
| Izvršenje plana za prvih 100 dana poslije spajanja | | | | | | | | | | |
| Redovna procjena spajanja s njegovim sinergijama | | | | | | | | | | |
| Pravni okvir | | | | | | | | | | |
| Provedba pravnog okvira | | | | | | | | | | |
| Institucionalni okvir | | | | | | | | | | |
| Pismo namjere dioničara novih komunalnih društava | | | | | | | | | | |
| Sporazum o načelima upravljanja | | | | | | | | | | |
| Rješenja "po mjeri" i detaljna prilagodba uslužnih područja | | | | | | | | | | |
| Određivanje vrijednosti postojećih komunalnih društava (po imovini ili stanovništvu...) | | | | | | | | | | |
| Početni dioničarski sporazum novih komunalnih društava | | | | | | | | | | |
| Konzultacije i dogovor s radnicima/sindikatom | | | | | | | | | | |
| Utvrđivanje vrijednosti i raspodjele udjela (uključujući prenesenu imovinu) | | | | | | | | | | |
| Konačni dioničarski sporazum novih komunalnih društava | | | | | | | | | | |
| Imenovanje nadzornog odbora | | | | | | | | | | |
| Imenovanje uprave | | | | | | | | | | |
| Društveni ugovor | | | | | | | | | | |
| Raspoređivanje osoblja novih komunalnih društava | | | | | | | | | | |
| Provjera strategije: prilagodba ili provedba strategije, vizije i misije društava koja se spajaju | | | | | | | | | | |
| Određivanje organizacijskog ustroja na razini poslova | | | | | | | | | | |
| Usklađivanje resursa | | | | | | | | | | |
| Osmišljavanje i provedba sustava, procedura, procesa i komunikacijske strukture | | | | | | | | | | |
| Tehnički okvir | | | | | | | | | | |
| Izrada i usklađivanje (okvirnih) planova odvodnje za aglomeracije + građevinski radovi | | | | | | | | | | |
| Izrada i usklađivanje planova vodoopskrbe + građevinski radovi | | | | | | | | | | |
| Ispunjenje zahtjeva EU I i II | | | | | | | | | | |
| Provedba aktivnosti s brzo vidljivim rezultatima (<i>quick wins</i>) ^{*1} | | | | | | | | | | |
| Međunarodni fondovi | | | | | | | | | | |
| Priprema i usklađenje aranžmana za pozajmljivanje i fondove EU | | | | | | | | | | |
| Druge aktivnosti | | | | | | | | | | |
| Aktivnosti za kontinuiranu optimalizaciju ^{*2} | | | | | | | | | | |

*1 Aktivnosti kao što su smanjenje gubitaka u mreži, program mjerenja potrošnje, kontrola zaduživanja itd.

*2 Aktivnosti kao što su usklađenje cijena, razina usluga, smanjenje broja osoblja, najbolje prakse, *benchmarking* itd.